

**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Рада молодих учених  
Університету митної справи та фінансів**



**«ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО:  
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ ТА СОЦІУМ»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 2**

**28 квітня 2023 р.**

**Дніпро**

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Рада молодих учених  
Університету митної справи та фінансів**

**«ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО:  
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ ТА СОЦІУМ»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 2**

**28 квітня 2023 р.**

**Дніпро**

УДК 314/316:004:005:336

**Організатори конференції:** Міністерство освіти і науки України,  
Університет митної справи та фінансів,  
Рада молодих учених  
Університету митної справи та фінансів

**Склад редакційної групи:** Бочаров Д. О., Приймаченко Д. В.,  
Ченцов В. В., Архірейська Н. В., Губа О. І.,  
Борисенко О. П., Дерев'янка Т. П.,  
Кодацька Н. О., Луценко І. М.,  
Маляр Д. В., Марценюк О. О.,  
Панфілова Г. Б., Фесенко В. В.

**Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум:** матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. – Том 2. – 259 с.

ISBN 978-966-328-202-2

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені актуальним проблемам упровадження та розвитку цифрових технологій у сфері фінансів, обліку, аудиту та оподаткування; трансформаційним процесам і новітнім технологіям у менеджменті та публічному управлінні; особливостям суспільного життя в умовах війни та повоєнного відновлення з урахуванням інформаційно-комунікативних, соціально-психологічних й оздоровчо-рекреаційних аспектів.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також фахівців у галузі економіки, права, управління та фінансів.

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО  
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПОДАНОГО АВТОРАМИ,  
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ  
ЗА ЙОГО ФОРМУ І ЗМІСТ**

ISBN 978-966-328-202-2

© Колектив авторів, 2023

© Університет митної справи та фінансів, 2023

## ЗМІСТ

<b>Секція 3. Трансформація менеджменту в умовах діджиталізації</b>	
<b>Kolodii I. V.</b> Use of various methods of effective time management ....	9
<b>Kotsenko O., Єдинак В. Ю.</b> Аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії .....	11
<b>Oleksiienko R., Kvinikadze G.</b> Regarding the issue of strategic management of innovative development in the conditions of global digitalization .....	13
<b>Багро К. В., Коляда С. П.</b> Трансформація менеджменту HR технологій в умовах діджиталізації .....	15
<b>Богашко О. Л.</b> Новітні технології бізнесу в епоху цифровізації ...	17
<b>Будник Л. А., Тигач Г. Г.</b> Вплив цифровізації на економічну безпеку підприємства .....	19
<b>Варава Л. М., Варава А. А.</b> Вплив діджиталізації на розвиток корпоративних логістичних систем .....	21
<b>Васильченко О. О., Литовченко І. В.</b> Особливості трансформації ризик-менеджменту в умовах діджиталізації .....	23
<b>Венгерська Н. С., Ворона Р. А.</b> Роль інтернету речей в управлінні розумним сільським господарством .....	25
<b>Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С., Дранус Л. С.</b> Логістична діяльність аграрних підприємств в умовах цифровізації: управлінський аспект .....	27
<b>Голяченко М. І., Дрейс Ю. О.</b> Інформаційна система технології навігації та контролю завантаженості паркувальних майданчиків....	29
<b>Гордєєва І. О.</b> Аналіз нововведень Закону України «Про авторське право і суміжні права» № 2811-ІХ від 01.12.2022 р. ....	31
<b>Дробот С. В., Вишнікіна О. В.</b> Трансформація менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі в умовах пандемії .....	33
<b>Євтушенко О. А.</b> Діджиталізація в розвитку персоналу .....	35
<b>Живко З. Б., Живко О. В.</b> Вимоги до керівника торгової організації .....	37
<b>Задорожня В. Р., Маляр Д. В.</b> Цифровізація трудових відносин в Україні .....	39
<b>Зіненко А. О., Ковтун Н. С.</b> Використання штучного інтелекту в плануванні бізнес-проектів: переваги та недоліки .....	41
<b>Івашина О. Ф., Івашина С. Ю.</b> Цифрове суспільство. Що далі ...? .....	43
<b>Карабаза В. О.</b> Роль лідерства у впровадженні цифрових інновацій в менеджменті .....	46
<b>Кахович Ю. О., Кахович О. О.</b> Операційний менеджмент підприємств в умовах цифровізації економіки .....	48
<b>Ковальчук Н. В.</b> Особливості діджитал-комунікацій в маркетингу .....	50

<b>Королюк Т. О., Бандура Д. Д.</b> Вплив глобальних трендів цифровізації на розвиток бізнесу в Україні .....	52
<b>Костира Є., Єдинак В. Ю.</b> Діджиталізація в управлінні персоналом: переваги та недоліки .....	54
<b>Кудрейко І. О., Єдинак В. Ю.</b> Трансформування менеджменту в умовах діджиталізації .....	56
<b>Лебідєва Д.</b> Менеджмент в епоху цифрової трансформації: виклики та можливості .....	58
<b>Лугова Є. І., Коляда С. П.</b> Трансформація HR-менеджменту в умовах діджиталізації .....	60
<b>Маляр Д. В.</b> Хмарні обчислення як сучасна форма прояву цифровізації: переваги та недоліки .....	61
<b>Маслова М. Г., Вишнікіна О. В.</b> Вплив інформаційних технологій на сучасну індустрію гостинності .....	63
<b>Меленчук Л. І.</b> Особливості менеджменту IT-проектів в умовах діджиталізації .....	65
<b>Мендела І. Я., Румянцева І. Б.</b> Переваги аутсорсингу в ресторанному бізнесі .....	67
<b>Михайлов Д. С.</b> Організаційно-правові засади впровадження менеджменту якості в органах місцевого самоврядування в умовах діджиталізації .....	69
<b>Мітюшкін Б. С., Кочетков В. М.</b> Використання аналітики великих даних у менеджменті .....	71
<b>Мороз А. А., Зікій Н. Л.</b> Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах діджиталізації .....	73
<b>Осецький В. Л., Осецька Д. В., Куліш В. А.</b> Роль цифрових платформ у становленні економіки спільного користування України в період її післявоєнного відновлення .....	75
<b>Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю.</b> Вплив цифровізації на ринкове середовище та управління .....	77
<b>Петько С. М.</b> Вплив технології 5G на формування цифрової економіки в Республіці Корея. Досвід для України в умовах війни ...	80
<b>Пилипенко Ю. І., Литовка В. А.</b> Корпоративні цінності підприємств металургійної смарт-промисловості .....	83
<b>Пікалова В. В., Коляда С. П.</b> Цифрова трансформація бізнесу: впровадження стратегічних змін в організаційну культуру .....	85
<b>Пікалова В. В., Маляр Д. В.</b> Стратегічне управління змінами в організації в контексті діджиталізації .....	87
<b>Пірковець Є. М.</b> Упровадження діджиталізації на підприємствах малого та середнього бізнесу .....	89
<b>Плахотник М. С.</b> Дистанційний розвиток персоналу організації. Досвід використання сучасних платформ та коучинг-підхід .....	91
<b>Помаза-Пономаренко А. Л.</b> Розвиток публічного менеджменту щодо відновлення лісів України .....	93

<b>Разгонов С. А., Фірсов О. Д.</b> Зміни в менеджменті університету під час діджиталізації .....	95
<b>Соловійова О. М.</b> Інформаційно-комунікаційні технології в менеджменті .....	97
<b>Субботіна В. Д., Борисова С. Є.</b> Сучасні реалії менеджменту в умовах діджиталізації економіки .....	99
<b>Тульчинська А. І.</b> Організаційна поведінка в управлінні персоналом в умовах діджиталізації: виклики та можливості .....	101
<b>Удадесс М. А., Іжевський П. Г.</b> Роль держави в забезпеченні інноваційних процесів .....	103
<b>Федосєєва Н. В., Коляда С. П.</b> Лідер у культурній індустрії та філантроп, який змінює світ .....	105
<b>Чуйко М. М., Дронова Д. С.</b> Вплив сучасних технологій на логістичний менеджмент .....	107
<b>Шевченко А. О., Вишнікіна О. В.</b> Розвиток менеджменту в сучасних умовах діджиталізації на прикладі готельно-ресторанного бізнесу .....	109
<b>Шерстюк Р. П., Неділько В. Б.</b> Цифровізація виробничо-економічних процесів підприємств як фактор економічного розвитку .....	111
<b>Щитов Д. М., Мормуль М. Ф., Олійник Є. І.</b> Інноваційні стратегії у розвитку ринку високотехнологічних послуг національних економік .....	113
<b>Янчевський В. Р.</b> Instagram Stories як один з інструментів діджиталізації менеджменту .....	115
<b>Янчик І. В., Мойсак Ю. В., Живко З. Б.</b> Матеріально-технічне забезпечення в умовах діджиталізації економіки .....	118

#### ***Секція 4. Новітні технології публічного управління в епоху цифровізації***

<b>Perkhach O.</b> Development of digital innovation in circular economy .....	120
<b>Авдєєва А. В.</b> «Дерево цілей» державної політики щодо захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні .....	122
<b>Базанова А. Д., Марценюк О. О.</b> Електронне врядування як сучасна форма взаємодії влади та суспільства .....	124
<b>Бизов С. С.</b> Упровадження демократичних цінностей крізь призму зовнішньополітичних рішень держав – членів ЄС в умовах російсько-української війни .....	126
<b>Бойко Б. О., Белозерцев В. С.</b> Машинне навчання як інструмент оптимізації бізнесу .....	129
<b>Борисенко О. П.</b> Стратегічні перспективи України в контексті розвитку цифрової економіки .....	130
<b>Вергун М. А.</b> Забезпечення формування та реалізації соціальної безпеки в умовах воєнного часу .....	133

<b>Владика Ю. П., Стрілецька В. О.</b> Аналіз тенденції цифрової трансформації державного управління та адміністрування в Україні .....	135
<b>Власова Н. С.</b> Генеза та сутність публічно-приватного партнерства в сучасному публічному управлінні .....	137
<b>Гайдаржийський В. М., Критенко О. О.</b> Роль новітніх технологій у підвищенні ефективності публічного управління в умовах цифрової трансформації .....	140
<b>Гаркуша Ю. О.</b> Регулювання та оверсайт платіжних систем в Україні .....	142
<b>Гарнага І. В., Борисенко О. П.</b> Цифрові технології та дані у післявоєнному відновленні України .....	144
<b>Гиренко Л. А.</b> Новітні технології публічного управління в епоху цифровізації: досвід Дніпропетровської області .....	146
<b>Голобородько Т. В.</b> Стратегічні технології для сфери публічного управління та адміністрування .....	149
<b>Грувман І. І., Ушакова А. С.</b> Цифровізація митного контролю в контексті забезпечення економічної безпеки України .....	151
<b>Гусєва В. О., Квеляшвілі І. М.</b> Особливості процесу цифровізації публічного управління з урахуванням зарубіжного досвіду .....	153
<b>Гучок С., Ковальов В. Г.</b> Механізми сприяння професійній адаптації молодих фахівців .....	155
<b>Дубинін Я. Ю.</b> Концептуальні підходи до розробки демографічної політики України в умовах цифрової трансформації .....	157
<b>Емран Р. Д.</b> Електронні сервіси взаємодії держави та громадян .....	159
<b>Завадська І. К.</b> Громадський моніторинг і контроль як функціональні напрями реагування на позасистемні фактори .....	161
<b>Завгородня Ю. В.</b> Політика держави щодо цифрової комунікації суспільства .....	163
<b>Івашова Л. М., Івашов М. Ф.</b> Цифровізація як ключова вимога ребрендингу митниці у напрямі протидії корупції та тіньовій економіці .....	165
<b>Івчук С. Р.</b> Цифровізація у фінансовій сфері, застосування криптовалюти і кібербезпека .....	169
<b>Каблука М. В., Борисенко О. П.</b> Цифрова трансформація в органах державної влади та місцевого самоврядування .....	171
<b>Калініна В. С.</b> Удосконалення міжбюджетних відносин в Україні .....	174
<b>Карпеко Н. М.</b> Трансформація публічного управління в умовах цифровізації суспільства .....	176
<b>Квеляшвілі І. М.</b> Напрями цифрової трансформації в митній сфері .....	178

<b>Конченко О. В., Ковальов В. Г.</b> Електронні послуги для внутрішньо переміщених осіб України .....	180
<b>Кравченко А. О.</b> Соціальні права людини в умовах цифровізації суспільства .....	183
<b>Корчемаха І. Ю.</b> Цифрова трансформація у сфері нематеріальної культурної спадщини .....	185
<b>Косинська М. Д., Тищенко В. Ф.</b> Організаційно-правове забезпечення митного контролю .....	187
<b>Коцюба К. М.</b> Перспективи сервісизації взаємодії держави і громадян із застосуванням новітніх цифрових технологій .....	188
<b>Куратович С. В., Борисенко О. П.</b> Електронне врядування як напрям реформування публічного управління .....	193
<b>Линдюк С. Д.</b> Вплив процесів цифровізації на соціальну безпеку ....	195
<b>Литовченко Є. П.</b> Основні тенденції діджиталізації державного управління будівельної сфери .....	198
<b>Малиновський В. Я.</b> Цифровізаційна візія публічного управління в Україні .....	200
<b>Малиш Ю. О.</b> Удосконалення публічного управління за допомогою системи електронного врядування .....	203
<b>Матвєєва О. Ю.</b> Урахування гендерних аспектів публічного управління суспільним розвитком в умовах російської війни в Україні .....	205
<b>Мельник В. І.</b> Сучасні проблеми застосування новітніх технологій у діяльності органів місцевого самоврядування .....	207
<b>Міщук Є. В.</b> Організація діяльності посадових осіб державних підприємств в умовах тотальної цифровізації .....	209
<b>Міщук Є. В., Колосовський Д. В.</b> Особливості використання цифрових інструментів у депутатській діяльності .....	211
<b>Михайлюта В. В.</b> Розвиток цифрової медицини в Україні: ключові аспекти .....	213
<b>Петькун С. М.</b> Основні засади цифровізації Європи до 2030 р. ....	215
<b>Пінчук А. В., Критенко О. О.</b> Цифровізація митної справи: сучасний стан і перспективи розвитку .....	217
<b>Попова А. О.</b> Сучасні проблеми формування кадрової політики в органах публічної влади .....	219
<b>Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В.</b> Публічне управління розвитком критичної інфраструктури у контексті інформаційної безпеки держави .....	221
<b>Разумей Г. Ю., Черненко В. С.</b> Управління талантами як напрям мотивації публічних службовців в Україні .....	223
<b>Рудик А. О., Белозерцев В. С.</b> NFC-технологія та перспективи її розвитку .....	225
<b>Старушенко Г. А.</b> Цифрова модель оцінки рейтингу закладів вищої освіти України за показниками бази даних SCOPUS .....	227



<b>Стороженко Л. Г.</b> Вектори впливу соціальних мереж на формування нетократичного публічного управління .....	230
<b>Тараніченко І. І.</b> Комунікаційні процеси в публічному управлінні ....	232
<b>Трайдук А. С., Критенко О. О.</b> Цифрова трансформація медичної сфери України .....	236
<b>Хожило І. І.</b> Розвиток публічного управління електронною системою охорони здоров'я в Україні .....	238
<b>Чорич О. О., Критенко О. О.</b> Цифрова трансформація культурної сфери України: сучасний стан і перспективи .....	240
<b>Чумак Я. С.</b> Система мотивації праці в «PUMA SE» та її вплив на ефективність діяльності компанії .....	242
<b>Шамрай М. С., Гришина В. В.</b> Корупція як основна проблема українського суспільства .....	244
<b>Шевченко Н. І., Дурас Л. О.</b> Цифровізація у податкових процедурах .....	247
<b>Шепілова Є. А.</b> Напрями розвитку цифровізації в публічному управлінні в Україні .....	249
<b>Шкарбун К. А.</b> Удосконалення діяльності державних службовців в органах влади .....	251
<b>Шумська Г. М.</b> Розвиток публічного адміністрування для забезпечення ефективного територіального управління в Україні на засадах цифровізації .....	254
<b>Ясиньова Ю. О.</b> Організація роботи органів влади в дистанційному режимі .....	257

### *Секція 3. Трансформація менеджменту в умовах діджіталізації*

Kolodii I. V., doctor of philosophy, senior lecturer  
senior lecturer of the department of management  
named after Prof. E. V. Khraplyvyi  
L'viv National Environmental University

#### **USE OF VARIOUS METHODS OF EFFECTIVE TIME MANAGEMENT**

In today's society, the most valuable resource of mankind is time. If you have time, you will be able to fulfill all your wishes. Many people did not have enough time to achieve their goal. Therefore, you need to learn how to manage your time correctly using time management methods.

Planning is designed to achieve goals with minimum time and maximum efficiency. Time management is a set of methods and skills of time management. The ability to plan and organize your day, week, month or even year will greatly simplify life and will definitely lead to success. In time management, there are many different techniques and methods that help when planning a working day, week, year [2].

One of the most effective methods in time management is the “90 by 30” method. The principle of this method is to set aside one and a half hours for work, and set aside the next half hour for rest. During rest, the human brain rests and processes the information provided to it and adjusts it for the next hour and a half of work. Our brain can work productively for only 90 minutes, then it starts to get distracted by various little things. This principle should be followed when performing large and serious tasks.

Scrum is a new team approach to managing large projects, which with a smaller number of people (from 3 to 9) and in a shorter period of time can produce a larger result of better quality without large costs. The essence of this approach is to divide the execution process into three stages: planning, execution and analysis. The planning stage involves defining the goal and dividing it into smaller tasks that help in achieving the given goal, and prioritizing these small tasks. The execution phase involves doing small tasks in a sprint fashion. A sprint is a period of time from one week to one month during which the team takes planned steps to achieve the main goal. The third stage involves team members analyzing their sprint and making decisions on how to improve it so that the next sprint is more successful than the previous one [1, p. 270].

Another very popular method is the “Tomato” method. The essence of this method is to engage in work for 25 minutes and not be distracted by anything. Afterwards, take a 5-minute break and repeat the cycle. After every fourth cycle, you need to take a full break for half an hour. This method is suitable for everyone: from a student preparing for an exam to a housewife cleaning the house.

The method of “Eating a frog” is based on doing first of all things that a person does not like or are difficult. Thus, it is necessary to direct all the forces to perform the unwanted work, and the remaining tasks will seem easy [4].

Another effective method in time management is the “9 tasks” method. Its essence appears in the fact that in one day it is necessary to perform one big task, three medium tasks and 5 small ones. This method helps to combine tasks of varying degrees of complexity and spend the day productively, while not using all your strength for it. This method is suitable for those people who prefer achieving their goals over time intervals. Also, the hierarchy of cases allows you to set priorities correctly.

Another effective and popular method in time-management is “Kanban”. This is a Japanese diagram that visualizes the work process. It was used in the company “Toyota”. The essence of this method is to draw three columns with the names “To be done”, “Doing”, “Done”. We write down each task in columns and during the day cross it out or move it from column to column depending on the status of the task. It helps you visualize your workflow and motivates you to set new records for the day’s work done.

A fairly new and effective method is “Timeboxing”. Its essence is to divide your working day into certain time blocks. One such block of time is one task: during its execution, a person fully focuses on this task and is not distracted for the entire time allocated to this task. When the time allotted for this task ends, move on to the next time block, even if the previous task is not completely finished. This method is suitable for people who have a lot of different things to do [3].

So, there are many effective techniques in time management. However, choosing a certain method or a combination of them is an individual matter for each person, because different people have different characters and different circumstances, which affects the choice of methods. However, you need to remember that regardless of the methods, you should always prioritize things and determine their importance for the individual. This is the basis of all methods in time management in general, which helps us achieve our goal.

However, this area is still not sufficiently studied, which makes it possible to find more efficient ways of allocating time, which is of interest to large companies around the world, because for them, time is money.

### **References:**

1. Jeff Sutherland. Scrum learn to do twice as much in less time. Club of family leisure, 2019. 280 p.
2. Tick-tack: 15 most effective time management techniques. URL: <https://para.school/blog/management/15-tehnik-tajm-menedzhmenta>.
3. Time management: effective methods of time management. URL: <https://interkassa.com/blog/tajm-menedzhment-efektivni-metodiki-upravlinnya-chasom>
4. Time management. Time resource management methods. URL: [https://lb.ua/society/2022/02/22/506318\\_taymmenedzhment\\_metodi\\_upravlinnya.html](https://lb.ua/society/2022/02/22/506318_taymmenedzhment_metodi_upravlinnya.html)
5. Axelrod A. Winston Churchill, CEO.25 leadership lessons for business / Alan Axelrod; trans. from English E. Miroshnichenko; 2nd edition K.: Force Ukraine, 2022. 304 p.

Kotsenko O., Student  
of Management dual Degree program in Collegium Humanum –  
Warsaw Management University, Poland;  
Єдинак В. Ю., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ**

В ринкових умовах особливого значення набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ринкова конкуренція змушує підприємства шукати оптимальні методи виробництва, які дозволять виробляти продукцію високої якості при відносно низьких витратах на її виробництво та реалізацію. Щоб перемогти в сучасній конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку компанії необхідно випереджати конкурентів в інноваціях, в системі виробництва і маркетингу, у встановленні нових цін, зниженні витрат і, що важливо, в екологічних і соціальних показниках. Також необхідно вміти створювати фактори-переваги над конкурентами в області споживчих характеристик продукції та засобів її просування на ринок. Наявність міжнародних конкурентних переваг не є постійною ознакою, оскільки перевага над конкурентом може бути втрачена з часом через інші фактори змін міжнародного середовища.

Загальну сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства можна поділити на: зовнішні, прояв яких малою мірою залежить від підприємства; внутрішні, які майже повністю визначаються керівництвом підприємства [1]. Саме тому акцент підприємства повинен бути сконцентрований саме на внутрішніх факторах. Для цього з досягнення та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (далі – МКП) особливу увагу слід приділити оцінці таких факторів. В умовах ринкової економіки аналіз та оцінка МКП є необхідним елементом діяльності кожного суб'єкта господарювання. Оцінка конкурентоспроможності проводиться для наступних цілей:

- розробка заходів з підвищення міжнародної конкурентоспроможності;
- вибір партнерів для спільної роботи;
- складання програм виходу компанії на нові ринки;
- здійснення інвестиційної діяльності.

Слід зазначити, що оцінка міжнародної конкурентоспроможності проводиться з метою визначення позиції підприємства на досліджуваному ринку і є основою для аналізу, який визначає шляхи підвищення МКП. В умовах конкурентного середовища, що активно розвивається, необхідно проаналізувати міжнародну конкурентоспроможність розглянутого

підприємства на фоні інших представників цього сектору ринку. Існує низка методичних підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які можна об'єднати у дві великі групи: графічні та аналітичні методи [2].

В даний час не існує загальноприйнятої методики оцінки МКП. Найчастіше виділяють такі методи:

- оцінка конкурентоспроможності з позиції порівняльних переваг – суть методу полягає в тому, що виробництво і збут є кращими, якщо витрати виробництва нижчі, ніж у основних конкурентів;

- модель оцінки конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості, базується на визначенні обсягу потреб потенційних споживачів і порівнянні їх з реальними властивостями даного товару;

- оцінка конкурентоспроможності за якістю продукції – метод заснований на порівнянні ряду характеристик продукції, що відображають споживчі властивості. Критерієм у цьому методі буде якість продукту, а перевагою – вміння врахувати споживчі переваги;

- профіль вимог – суть методу полягає у визначенні ступеня просування підприємства та найсильнішого конкурента за допомогою шкали експертних оцінок. Критерієм є порівняння профілів, а перевагою є наочність методу;

- матричний метод – суть прийому в побудові матриці за принципом системи координат (по-вертикалі якої – темпи зростання або зменшення місткості ринку, а відносна частка продукції підприємства на ринку – по-горизонталі);

- SWOT-аналіз – цей метод є найпоширенішим, він дозволяє спочатку визначити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, а потім за результатами аналізу сформулювати існуючі стратегії розвитку підприємства;

- метод побудови багатокутника конкурентоспроможності – суть методики полягає в порівняльній оцінці ключових властивостей товару підприємства і товарів конкурентів і подальшій візуалізації результатів порівняння у вигляді багатокутника;

- метод експертних оцінок – полягає в організації збору суджень і припущень експертів з наступною обробкою отриманої інформації і формуванням результатів;

- динамічний метод, заснований на оцінці основних економічних показників підприємства в динаміці [2].

Таким чином, підсумовуючи аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, слід сказати, що кожен метод оцінки МКП має як свої переваги, так і недоліки, а ідеальної методики не існує. Проте за співвідношенням складності застосування та достовірності отриманих результатів найкращим є динамічний метод, що дозволяє ефективно оцінити міжнародну конкурентоспроможність у статичній і динамічній.

### **Список використаних джерел:**

1. Ліберова А.Г. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/63-1.pdf>

2. Щемур В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (08 грудня 2022 р.)*. Київ, 2022

Oleksiienko R., Cand. of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer of Department of Management  
of Foreign Economic Activity,  
University of Customs and Finance

Kvinikadze G., Dr. of Geographical Sciences, Associate Professor,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University (Georgia)

### **REGARDING THE ISSUE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITALIZATION**

Modern dynamic and uncertain nature of the interaction of various market subjects within the framework of the global digitalization trends requires organizations to constantly and effectively adapt to the changing conditions of their operating environment.

Obviously, being the one of the main effective ways in this direction, the company's orientation to the latest achievements and innovative development can allow, in particular, to obtain additional advantages, significantly increase competitiveness, as well as to form a new long-term management paradigm. However, despite the wide range of research devoted to the problems of innovation development processes in the conditions of market activity, there are still many questions regarding individual nuances of the design, implementation and effective use of innovations by enterprises in specific economic realities, in particular, the problem of forming an effective system of managing the innovation development in unstable conditions and global digitalization.

In fact, the innovative development of the organization can be perceived as a kind of process of cumulative changes in the socio-economic system of the enterprise, which takes place within the limits of the chosen mission and strategic direction of activity.

It should be noted that the criteria for the effectiveness of the mechanism for managing the innovative development of the enterprise should be allocated within the framework of each management unit. In particular, in our opinion, the criterion of the effectiveness of the organizational unit of management should be considered the indicator of business activity of the enterprise, the criterion of the economic unit – indicators of solvency, the criterion of the production unit – indicators of competitiveness and efficiency of resource use, etc.

The process of managing the innovative development of the organization, moreover in the modern conditions of active global digitalization, must be considered, first of all, from the standpoint of a specific business entity that interacts with the external environment under certain conditions. It could be fulfilled, for example, through connections with suppliers of raw materials and materials, competitors, trade and sales intermediaries, consumers, who can have a significant impact on the direction and choice of appropriate tools for the organization's activities and so on.

Therefore, the strategic management of the innovative development of the organization, regardless of the direction of activity, must be considered in an inseparable process of adaptation to external factors and a purposeful natural change in the state of the enterprise, which depends, in turn, on its internal innovation potential and goals.

The source of these changes could be found, for the most part, in innovations that create qualitatively new opportunities for further activity and development. But the period of organizational changes requires serious investments, consequently, limits the possibilities of the current economic growth of the organization, regardless of the sources of funding for innovative development programs.

As an example, the development of the Ukrainian economy nowadays directly depends on the material and financial assistance of the strong and experienced foreign partners. But such a situation of direct dependence on external resources, of course, cannot continue forever, because over time the risk of getting used to someone else's help would only increase, bringing the economic situation close to the 'point of no return'.

On the other hand, it can be remarked for sure that currently the trend of rapid international digitization of the global socio-economic space mediates qualitative transformations in the nature of the interaction of subjects of innovative activity, changing the direction and number of information flows sent to each other by subjects of innovative activity using information and communication technologies. For example, now organizations that carry out economic activities with the help of virtual markets have the real opportunity to 'limitless' exponential expansion of the geographical coverage of consumers. Such a trend actualizes the need to adjust the principles of innovative infrastructure management, to clarify the essence and designation of its main subsystems.

Therefore, taking into account the above information, one way or another, in the modern conditions of active international digitalization, there is a need to build a mechanism for managing innovative development, not only at the level of an individual organization, but also at the level of the entire state. At the same time, in the process of developing the concept of the innovative development management mechanism, the determination of the relevant principles of managing this process, which, in our understanding, represent the main guiding ideas that reflect the requirements of the objective laws of managing certain areas of innovative development will be of significant importance.

Accordingly, increasing the efficiency of the domestic economy and domestic organizations in today's tough and changing conditions should be based on the comprehensive improvement of the process of managing innovative development based on digitalization. In particular, in the current state of the economy of Ukraine, it will be necessary to quickly form a mechanism for managing the innovative development of organizations based on science-based approaches, which will contribute to the improvement of the state of industry and the economy in general, for example, in the context of the effective use of all available resources and the future real increase in the competitiveness of the economy at the global level.

Багро К. В., студентка  
Університету митної справи та фінансів  
Коляда С. П., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ HR-ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Актуальність проведення дослідження важко переоцінити, особливо якщо брати до уваги глобальні та міжнаціональні зміни за останні 5 років. Пандемія, війни, кризи та катаклізми кардинально ускладнюють процеси управління та прийняття важливих рішень як для менеджерів приватних компаній так і державних органів влади. На щастя, зараз є можливість полегшити життя і керівникам і підлеглим – діджиталізація управлінських процесів.

Світові зміни породжують проблему перебудови в сфері менеджменту підприємств, впровадженні таких виробничих технологій і використанні нових методів передачі даних, які вимагають якомога меншого втручання людини у цей процес, економлять час, збільшують продуктивність праці, в результаті чого формуються нові конкурентні переваги підприємства [2].

Мета цього дослідження – проаналізувати, як цифровізація вплинула на практику управління та які зміни необхідні для адаптації до поточного бізнес-середовища. У дослідженні використовується підхід якісного дослідження, який включає огляд літератури про цифрову трансформацію та її вплив на управління.

Щодо самого визначення діджиталізація. Діджиталізація (цифровізація) – це процес переведення різноманітної інформації у всіх її формах – текстовій, звуковій, графічній – у цифровий формат, зрозумілий сучасним гаджетам [1]. Цифровізація принесла значні зміни в бізнес-середовище, вплинувши майже на кожен аспект управління. Цифрові перетворення змінюють способи здійснення управлінської діяльності, трансформують процеси управління змінами, ведуть до появи цифрового мислення та революціонізують досвід працівників, вимагаючи актуалізації існуючих HR-технологій.



Цифрова трансформація та управління. Цифрова трансформація стосується використання цифрових технологій для підвищення продуктивності організації, конкурентоспроможності та ефективності. Цифрова трансформація була зумовлена декількома факторами, включаючи зміни в поведінці клієнтів, зростання конкуренції та технологічний прогрес. Цифровізація HR тісно пов'язана зі зміною споживчої поведінки, коли із розвитком технологій користувачі підвищують вимоги до зручності користування і швидкості доступу до продуктів та сервісів. Поняття цифрового HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як працівників, так і кандидатів, удосконалення та опрацювання їх досвіду.[3]

Вплив цифровізації на управління. Цифровізація вплинула на практику управління кількома способами. Одним із найбільш значних впливів є збільшення використання аналітики даних для керування процесами прийняття рішень. Менеджери тепер мають доступ до великої кількості даних із різних джерел, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень. Цифровізація також сприяла автоматизації рутинних завдань, дозволяючи менеджерам зосереджуватися на більш стратегічних завданнях. Крім того, цифровізація полегшила використання хмарних технологій, дозволяючи командам співпрацювати в режимі реального часу з різних місць.

Стратегії адаптації до цифровізації: Менеджерам необхідно прийняти нові стратегії адаптації до цифрового середовища. Однією з найважливіших стратегій є сприйняття культури постійного навчання та розвитку. Цифровізація вимагає побудови HR-стратегії нового типу, що базується на активному використанні передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, тоді як керівництво компаній та HR-департаменти повинні будувати свої власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом [3].

Висновок. Підсумовуючи, цифровізація суттєво змінила практику управління, що призвело до впровадження нових стратегій, інструментів і методів. Менеджери повинні прийняти цифрову трансформацію та пов'язані з нею зміни, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними в цифрову еру. Дослідження рекомендує, щоб менеджери запроваджували культуру безперервного навчання та розвитку, заохочували інновації та експерименти, а також використовували потужність цифрових технологій для покращення співпраці та спілкування всередині організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги  
URL: <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini>

2. Вплив цифровізації на стратегічне управління підприємством. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/50123/1.pdf>

3. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/7355-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14770-1-10-20191008.pdf>

Богашко О. Л., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
Уманського державного педагогічного  
університету імені Павла Тичини

## **НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ БІЗНЕСУ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні технології спричиняють четверту промислову революцію і породжують нові способи ведення бізнесу. Зі стрімким розвитком нових технологій (наприклад, блокчейнів, Інтернету речей або штучного інтелекту), організації намагаються максимально застосувати переваги нових ІТ. У відповідь на це, бізнес-операції, структури та процеси повинні навчитися пристосовуватися та запроваджувати нові версії управління бізнесом.

Бізнес-процеси є ядром будь-якої організації, а тому управління ними має велике значення на практиці. Проте зміни, що відбуваються на світовому ринку, також позначаються на змінах всередині організацій, які повинні якомога швидше акліматизуватися до нових умов, щоб процвітати на ринку. Одним зі способів, яким вони можуть слідувати за світовими тенденціями, є внесення змін до своїх бізнес-процесів.

Зі збільшенням використання комп'ютерних технологій більша частка записаної інформації стала цифровою. Чим краще інформація і краще транзакції фіксуються та обробляються, чим більше систем оснащуються певним рівнем інтелектуальності, і чим більше ці системи спілкуються між собою за допомогою взаємозв'язків, тим вищий рівень цифрування мережі.

Більшість компаній залучають інвестиції та нові розробки у свій бізнес, що сприяє піднесенню електронної комерції в більшості країн. Країни, які мали невисокий рівень розвитку даної сфери демонструють величезні показники росту продажів. Особливою частиною цифровізації варто виділити менеджмент та маркетинг. Під час закриття офісів та магазинів, усе навантаження переходить на маркетинг, важко швидко зорієнтуватись та знайти нові канали зв'язку з клієнтами без втрати доходів. Для успішної маркетингової кампанії потрібно:

– виділити основні товари з найбільшим попитом серед усього асортименту;

– знайти оптимальні канали збуту та концентрувати на них основні потужності компанії;

– звернутись до email-розсилок, соціальних мереж і месенджерів [1; 2].

Піднесення цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, збільшення обсягів виробництва високотехнологічної продукції та добробуту населення.

Як правило, сьогодні бізнес-організації ще не використовують всі напрямки та можливості цифровізації. Найчастіше ними взяті на озброєння лише окремі діджитал-технології, що призводить до затримки їх діджитал-розвитку, а отже, знижує їх конкурентні переваги.

Таблиця 1

### Напрямки цифровізації бізнесу

Напрямки	Загальна характеристика	Інструменти
Командна робота	Взаємодія персоналу, проведення нарад за допомогою формування систем цифрового зв'язку	Telegram, Skype, Viber, MS Teams, Zoom
Клієнтська підтримка	Формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами, цілодобова онлайн підтримка	Власний сайт, соціальні мережі, месенджери, кол-центр
Інтернет канали збуту (marketplace)	Використання онлайн платформ для продажу товарів; створення власного сайту чи сторінки у соціальних мережах	OLX, Rozetka, Prom, Aliexpress, Instagram, Facebook, власний сайт
Партнерство	Запровадження системи комунікації з партнерами за допомогою сучасних технологій	API-системи, можливості роботи з іноземними партнерами
Робота з даними	Збір, сортування, аналіз та оцінка даних легко оптимізується за допомогою нових технологій	ERP, CRM системи, 1С
Упровадження R&D рішень	Особисті унікальні цифрові рішення. Створення нового та доповнення до власного продукту	Створення власного R&D центру, розробка нових інноваційних продуктів

*Джерело: складено автором на основі [2; 3].*

Отже, діджиталізація для бізнесу, а саме для підприємств є еволюційним та органічним процесом, який вже сформував нові умови гри на ринку. Тому сьогодні генеруються прогресивні форми модернізації бізнес-процесів, під впливом яких змінюється не лише структура суб'єктів ринку, а і технологія управління ними. А сам розвиток цифрових бізнес-процесів на підприємствах сприяє: підготовці кваліфікованих кадрів, які спеціалізуються на електронних комунікаціях; розвитку нових сервісів для зручних онлайн-замовлень; розвитку і вдосконаленні систем електронних платежів; оптимізації бізнес-процесів у сфері логістики та збуту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богашко О. Л. Перспективи розвитку організацій в умовах діджиталізації. *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 268–270.

2. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? *Terrasoft*. 2022. URL : <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation>

3. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 69–74. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2018\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_12)

Будник Л. А., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри безпеки та правоохоронної діяльності  
Західноукраїнського національного університету  
Тигач Г. Г., здобувач вищої освіти,  
другий (магістерський) рівень вищої освіти  
Західноукраїнського національного університету

### **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах цифровізація є реальною складовою усіх процесів життя суспільства. Вона забезпечує розширення інформаційного простору, створення нових інформаційних продуктів, зниження інформаційних витрат. Саме поняття «цифровізація» свідчить про нову стадію розвитку управління виробництвом товарів і послуг та самого виробництва на основі «наскрізного» застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, починаючи від інтернету речей і закінчуючи технологіями електронного уряду. Вона сприяє трансформації системи управління підприємством, створенню нових умов взаємодії між різними ланками менеджменту, пришвидшенню і спрощенню пошуку інформації, забезпечує підвищення економічної безпеки підприємства.

Під економічною безпекою доцільно розуміти захищеність діяльності підприємства від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, спроможність ефективно використовувати ресурси, для забезпечення стабільного функціонування підприємства, усунути негативні чинники [1]. Система економічної безпеки не може бути однаковою для всіх підприємств, вона залежить від безлічі факторів: виду діяльності, рівня інтелектуального та кадрового потенціалу, використання інформаційних технологій, внутрішніх та зовнішніх умов діяльності тощо.

Важливою складовою економічної безпеки є фінансова безпека. Вона визначається самою сутністю підприємства, тобто господарською діяльністю, спрямованою на отримання максимального прибутку. Крім того, саме фінансові результати та фінансовий стан підприємства характеризують його спроможністю пристосовуватися до існуючого механізму діяльності. Цифровізація сприяє підвищенню рівня конкурентоздатності; зниженню витрат часу на опрацювання інформаційних потоків; підвищенню рентабельності товарів, робіт, послуг; зростанню рівня взаємодії з клієнтами; наданню додаткової цінності товару шляхом впровадження якісного сервісу; підвищенню іміджу підприємства через швидку комунікацію з клієнтами; зниженню ціни в результаті використання цифрових технологій.

Максимальний рівень ефективності досягається у разі, коли транзакції проводяться автоматично, без участі людини, і транзакційні витрати знижуються майже до нуля. Це сфера цифровізації, такої як пошукові системи та платформи електронної торгівлі, цифрові платіжні системи, електронні книги, потокова музика та соціальні мережі. Постійні витрати на створення платформи можуть бути дуже значними, проте граничні витрати проведення чергової транзакції або приєднання чергового користувача є нікчемними. Це забезпечує зростання віддачі від масштабу, що стимулює формування нових моделей ведення бізнесу та дає вагомі переваги інтернет-компаніям у їх конкуренції з аналогічними фірмами, що працюють поза мережею.

Обґрунтування кадрової та інтелектуальної складових економічної безпеки передбачає два тісно пов'язаних між собою, але водночас і істотно різних напрямки. Перший напрям орієнтується на вдосконалення роботи співробітників підприємства. Цифровізація призводить не тільки до появи новітніх спеціальностей, але і, в цілому, відбуваються зміни на ринку праці. В умовах цифровізації можемо спостерігати значну нестачу кваліфікованих працівників саме в сфері діджитал-технологій. На сьогодні не достатньо бути фахівцем, крім того, необхідно вміти швидко адаптуватись до умов цифрової економіки. Результатом цього буде поява нових професій, які задовольнятимуть всі потреби сучасного ринку праці.

Науковці та практики вважають, що цифровізація призвела до глобальних змін у професійній сфері, які мають різноманітний вплив на ринок праці: технологічний, економічний, соціальний. Відбувається переосмислення понять таких як праця, робоче місце [2, с. 71].

Цифровізація сприяє підвищенню продуктивності праці. При автоматизації рутинних та одноманітних завдань у працівників є можливість зосередитися на тих видах діяльності, які мають більш високу додану вартість. Цифровізація призвела до розвитку таких трендів як аутсорсинг. Керівникам компаній стає комфортно працювати з командами, які перебувають у інших країнах.

Інтелектуальна складова економічної безпеки підприємства спрямована на збереження і розвиток інтелектуального потенціалу. В сучасних умовах необхідно розуміти перспективи цифровізації професійної діяльності, інтегрувати принципи такої діяльності у корпоративну культуру компаній, забезпечувати підвищення професійного рівня підготовки і перепідготовки працівників з урахуванням перспектив розвитку цифрової економіки. Творчий персонал може приділяти більше часу дослідженням та створенню інновацій, а не пошуку інформації чи дублювання вже зробленого іншими.

Отримання більш якісної інформації дозволяє підприємствам ефективніше використовувати наявний потенціал, оптимізувати управління матеріально-технічними ресурсами та ланцюжком поставок, скорочувати простої виробничого обладнання та знижувати ризик неплатежів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зубко Т. Л., Ганечко І. Г., Трубей О. М., Афанасьєв К. М. Визначення впливу діджиталізації на економічну безпеку торгівлі. DOI: 10.15587/1729-4061.2021.248230 URL: <https://media.neliti.com/media/publications/403396-determining-the-impact-of-digitalization-7a9601d0.pdf> (дата звернення 23.03.2023).

2. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. №18. С. 67–73.

Варава Л. М., д.е.н., проф.,  
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування  
Криворізького національного університету

Варава А. А., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Криворізького національного університету

### **ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ**

За останні роки праця менеджерів-логістів проходить випробування на відстані. Управління логістичними процесами в умовах пандемії та воєнного стану часто стала здійснюватися не з офісів підприємств, а з домашніх комп'ютерів співробітників. Це значить діджиталізація при виконанні логістичних операцій набуває нового якісного рівня, а її можливості поширюються.

Підприємства оперують значно більшими обсягами інформації, пов'язаної з логістичними процесами. Останніми роками змінилися як кількісні, так і якісні характеристики цієї інформації. Це пояснюється розвитком нових технологій джерел отримання даних та впровадженням інноваційних методів опрацювання цієї інформації. Окрім проблеми обсягів, що безперервно генеруються, сучасні інформаційні потоки є неструктурованими і не завжди достовірними. Отже, акцент на розвиток діджиталізації логістичних систем є інструментом підвищення ефективності їх діяльності, забезпечуючи велику системну гнучкість та стійкість на всіх її рівнях.

Цифровізація галузей відбувається нерівномірно, глобальними лідерами в технологіях є переважно галузі, які створюють інформаційні продукти – ІТ, медіа, телекомунікації, тільки потім слідує металургія, енергетика, машинобудування, освіта. Незважаючи на те, що останні мають значну перевагу в капіталі та стабільні контракти із замовниками, компанії – цифрові лідери мають перевагу в інноваційних технологіях, гнучкості та рухливості систем.

Хоча за досвідом відомо, що в багатьох країнах такі галузі, як металургія не є флагманом впровадження інноваційних ІТ-технологій, все ж таки в Україні за останні роки металургійні компанії стали лідерами за рівнем використання Індустрії 4.0. Безперечно, цифрові технології дозволяють підвищувати продуктивність праці на всіх стадіях як виробничого процесу, так і просування продукції до споживача, знижуючи вплив людського фактору. Професійний рівень фахівців, рівень автоматизації та запитів на автоматизацію в гірничо-металургійному комплексі високий [1].

Останнім часом для ефективного впровадження підходів Індустрії 4.0 в структурі компанії «Метінвест» було створено спеціальний підрозділ, що відповідає за цифровізацію – «Метінвест Діджитал». На корпоративному рівні стартовим етапом перетворення логістики стає оцифрування інформаційних потоків, тобто перетворення їх на цифровий формат. Наступний етап – цифровізація, яка визначається як використання нових цифрових технологій (соціальних мереж, мобільних пристроїв, аналітики чи вбудованих пристроїв) для забезпечення покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізації операцій.

Нині саме корпорації мають прерогативи в галузі впровадження діджиталізації бізнес-процесів, які застосовуються в конкретній галузі. Перебуваючи ближче до цифрового центру, вони беруть на себе витрати та ризики щодо запуску та адаптації технології до своїх бізнес-структур.

Логістичні процеси металургійних компаній змінювались, внаслідок військових дій, коли стало неможливо отримувати ресурси та постачати продукцію через налагоджені логістичні зв'язки. Формування нових логістичних схем перевезень через закордонні порти потребує швидких і ефективних управлінських рішень, які забезпечуються створенням інформаційних потоків за рахунок розширення процесу діджиталізації. Завданнями діджиталізації логістичних систем на рівні корпорації є:

– оптимізація управління інформаційними потоками, що супроводжують угоди;

- удосконалення логістичного обслуговування;
- забезпечення прозорості логістичної системи;
- збільшення гнучкості та реактивності логістичного ланцюга;
- ефективна комунікація всіх учасників логістичної системи корпорації;
- операційна ефективність логістичної системи;
- управління ризиками корпорації.

Розрахунок ефективності цифровізації корпоративних логістичних систем можливо виконати наступним чином: обчислити оцінку якості цифровізації логістичних операцій системи за правилом 7R (потрібний товар, необхідної якості, у необхідній кількості, у потрібний час, у потрібне місце, потрібному споживачеві, з необхідними витратами), присвоюючи кожній з наведених вимог ваговий коефіцієнт якості її цифровізації  $w_i = \{0..1\}$  (за шкалою від 0 до 100%). Далі виконується оцінка рівня логістичного обслуговування (кожній вимозі із списку 7R присвоюється належна експертна оцінка за бальною шкалою  $q_i = \{0..100\}$ ), потім знаходиться математичне сподівання (загальна оцінка) ефективності цифровізації:

$$Q = \sum_{i=1}^n q_i \cdot w_i, (1)$$

де  $Q$  – загальна оцінка цифровізації логістичної системи,  $w_i$  – ваговий коефіцієнт якості цифровізації,  $q_i$  – експертна оцінка виконання логістичних вимог,  $i = 1..7$  – логістичні вимоги.

В цілому рівень запитів щодо поширення діджиталізації у металургійних компаній зростає, що дозволяє значно підвищувати ефективність логістики та інших бізнес-процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сталева цифра: як металурги і гірники розвивають IT-технології. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gmk.center/ua/posts/staleva-cifra-yak-metalurgi-j-girniki-rozvivajut-it-tehnologii>

Васильченко О. О., студентка

Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

Литовченко І. В., к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій

Харківського національного економічного університету

### **ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

В умовах активного зростання рівня діджиталізації у сучасному світі дослідження ризик-менеджменту є дуже актуальним питанням. З появою новітніх технологій, які змінюють спосіб функціонування бізнесу, з'явилися нові ризики, які необхідно виявляти, аналізувати та вміти ефективно управляти ними.



Аналіз наукової літератури щодо визначення поняття «ризик-менеджмент» показав, що загальноприйнятим є визначення ризик-менеджменту, як процесу ідентифікації, аналізу та оцінки деяких ризиків, а також визначення стратегій та методів для зменшення ймовірності виникнення цих ризиків та їх впливу на бізнес-процеси та діяльність компанії. Ризик-менеджмент є важливою складовою будь-якої успішної бізнес-стратегії, щоб почати подолання поточних проблем та підвищити ефективність прийнятих рішень [2, с. 10–11].

За останні роки поява ризику в умовах діджиталізації стає більш активною, на що впливає: велика кількість кібератак, які спрямовані на різні компанії та установи, зокрема на фінансові інститути, роздрібну торгівлю, медичні заклади тощо. Це ставить під загрозу не тільки конфіденційну інформацію, а й фінансову активність та репутацію компанії. У зв'язку зі зростанням віддаленої роботи, необхідно забезпечити безпеку та контроль доступу до конфіденційних даних. Також з'являються нові форми ризиків, пов'язані з використанням штучного інтелекту, розподіленого обчислення та інших інноваційних технологій. Тому компанії повинні адаптуватися до нових умов та ефективно управляти ризиками, пов'язаними з діджиталізацією. Дослідження ризик-менеджменту в умовах діджиталізації допоможе компаніям виявити нові ризики та виробити ефективні стратегії їх управління, щоб зменшити кількість збитків та зберегти довіру клієнтів і партнерів. Крім того, дослідження дозволять вдосконалити існуючі підходи до управління ризиками та розробити нові методики відповідно до вимог сучасного бізнесу.

Діджиталізація бізнесу – це досить еволюційний та органічний процес, оскільки з'являються більш прозорі правила гри учасників бізнесу на ринку, і учасники розуміючи всю складність змін, пристосовуються до них та розвиваються. Більш сильні та розвинуті компанії виступають в ролі генераторів змін, а більш слабкі компанії наслідують цей досвід і також удосконалюються [1, с. 5].

Трансформація ризик-менеджменту в умовах діджиталізації – це процес адаптації стратегій та методів ризик-менеджменту до викликів, що виникають у зв'язку зі швидким розвитком цифрових технологій та зміною бізнес-моделей компаній [2, с. 8].

З головних викликів у трансформації ризик-менеджменту в умовах діджиталізації є нестабільність умов та ризик швидкої реакції на зміни в бізнес-середовищі одного ринку. У разі виникнення інцидентів або кризових ситуацій необхідно приділяти достатню увагу їх подоланню, а згодом відновленню економічних показників компанії. Керівництву компанії варто акцентувати увагу на розробку певних планів та резервних копій, щоб забезпечити швидке відновлення усіх показників. Такий підхід вимагає від компаній розробити гнучкі та швидкі стратегії ризик-менеджменту, які можуть бути легко адаптовані до змін в умовах ринку.

Іншим викликом є зміна культури організації, яка стає більш відкритою та спрямованою на співпрацю та спільні зусилля зі стейкхолдерами, які можуть вплинути на ризики компанії. У цьому контексті є розвиток механізмів співпраці та комунікацій з зацікавленими сторонами, включаючи

клієнтів, партнерів та регуляторів, що дозволяють компанії бути більш гнучкою та ефективною в управлінні ризиками. В той же час безкоштовний розвиток нано-технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналіз даних дозволяє компаніям ефективніше виявляти та прогнозувати ризики, що допомагає знизити їх вплив на діяльність підприємства.

Одним з ключових елементів трансформації ризик-менеджменту в діджитал-економіці є впровадження цифрових інструментів та технологій у процес управління ризиками. Таким чином, це може бути впровадження електронних систем моніторингу та аналізу ризиків, які можуть швидко та ефективно виявити деякі загрози та прийняти заходи для їх запобігання.

Отже, трансформація ризик-менеджменту в умовах діджиталізації є складним та багатограним процесом, який вимагає від компаній адаптації до нових умов функціонування, удосконалення своїх стратегій розвитку та методів управління ризиками. Однак успішна трансформація ризик-менеджменту може стати ключовим фактором для досягнення успіху та конкурентної переваги в діджитал-економіці. В дослідженні доведено, процес трансформації ризик-менеджменту в умовах діджиталізації вимагає комплексного підходу та впровадження нових інструментів та технологій, враховуючи особливості сьогодення. Зазначене дозволяє компаніям забезпечити більш ефективне управління ризиками та збільшити свою конкурентоспроможність у діджитал-економіці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Діджиталізація бізнесу: сьогодення і майбутнє. Збірник матеріалів круглого столу (м. Київ, 28 січня 2021 р.). К.: «Хай-Тек Прес», 2021. – 88 с.
2. Калініченко З.Д. К100 Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З. Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021. – 224 с.

Венгерська Н. С., к.е.н.,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму  
Запорізького національного університету  
Ворона Р. А., магістр Запорізького національного університету

### **РОЛЬ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ В УПРАВЛІННІ РОЗУМНИМ СІЛЬСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

Інтернет речей (Internet of Things, далі IoT) – це мережа фізичних об'єктів, підключених до Інтернету або інших засобів зв'язку, які збирають дані та обмінюються ними. Інтернет речей трансформує сільське господарство. Ці об'єкти, такі як датчики, приводи та цифрові мітки, мають потенціал, щоб вивести сільськогосподарську галузь на новий рівень ефективності та точності. Використовуючи можливості IoT, фермери тепер можуть краще контролювати, аналізувати та керувати своїми операціями [1–2].

ІоТ пропонує численні переваги для сталого сільського господарства. По-перше, це дозволяє фермерам ретельніше стежити за своїми культурами, дозволяючи їм набагато швидше виявляти та вирішувати такі проблеми, як шкідники, хвороби та стан ґрунту. Це може значно зменшити потребу в хімічних пестицидах і добривах, що призведе до кращого врожаю та більш стійких методів виробництва. По-друге, ІоТ можна використовувати для автоматизації таких процесів, як зрошення, таким чином зменшуючи кількість використовуваної в рослинництві води. І по-третє, ІоТ можна використовувати для моніторингу навколишнього середовища, дозволяючи фермерам краще розуміти вплив їх практики на зміну клімату.

Розумне сільське господарство все частіше розглядається як багатообіцяюче рішення для пом'якшення кліматичних змін. Оскільки світ продовжує боротися з наслідками глобального потепління, розумне сільське господарство стає потенційним інструментом для зменшення викидів парникових газів і підвищення стійкості сільськогосподарських систем до наслідків зміни клімату.

Окрім того розумне сільське господарство базується на ідеї використання технологій і даних для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Це включає використання методів точного землеробства, таких як датчики та дрони, для моніторингу здоров'я ґрунту, розвитку врожаю та використання води. Крім того, розумне сільське господарство покладається на використання прогнозованої аналітики та машинного навчання для виявлення та вирішення потенційних проблем до їх виникнення [3].

Автоматизацію на основі Інтернету речей можна використовувати для оптимізації всього сільськогосподарського процесу. Автоматичні системи можна використовувати для моніторингу стану ґрунту та автоматичного налаштування систем поливу відповідно. Це зменшує потребу в ручній праці, дозволяючи фермерам витратити більше часу на інші завдання. Підключені пристрої також можна використовувати для контролю якості їжі, що виробляється. Використовуючи потужність ІоТ, фермери можуть гарантувати, що їх урожай буде найвищої якості, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Також ця технологія дозволяє оптимізувати кількість персоналу, який потрібен для догляду за культурами, і знизити втрати, що виникають через людський фактор. «Розумні ферми» (датчики, пристрої і ПЗ для моніторингу) дозволяють підвищити продуктивність тварин і якість продукції. За оцінкою експертів ринку, автоматизовані системи відгодівлі, доїння і моніторингу здоров'я поголів'я худоби можуть підвищити надої на 30–40%. Нарешті, автоматизація на основі ІоТ також може бути використана для зменшення відходів і підвищення ефективності. Підключивши датчики до автоматизованих систем, фермери можуть виявити та усунути неефективність у своїй діяльності, що призведе до підвищення врожайності та зниження витрат [4].

Застосування технологій IoT змінить вигляд багатьох індустрій і сфер життєдіяльності як з урахуванням економічного складника, так і з точки зору споживчого досвіду. У низці областей людські трудовитрати і помилки будуть зведені до мінімуму.

Отже, потенціал автоматизації на основі Інтернету речей у сільському господарстві величезний. Використовуючи потужність підключених пристроїв і датчиків, фермери можуть отримати цінну інформацію про продуктивність своїх культур і оптимізувати свою роботу. Це може кардинально змінити спосіб роботи сільськогосподарської галузі та допомогти фермерам залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Оскільки світ продовжує стикатися з наслідками зміни клімату, розумне сільське господарство стає важливим інструментом для зменшення викидів і підвищення стійкості сільськогосподарських систем. Завдяки правильній політиці та інвестиціям розумне сільське господарство може допомогти пом'якшити наслідки зміни клімату та створити більш стійку продовольчу систему.

#### **Список використаних джерел:**

1. Frąckiewicz M. Роль Інтернету речей у розумному сільському господарстві: як це допомагає покращити використання ресурсів і сталість. URL: <https://ts2.space/uk>

2. Бортник К.Я., Ольшевський О.В., Пащук В.Ю. Інтернет речей та як він змінить наше життя у майбутньому. Комп'ютерно-інтегровані технології: навч. посіб. Львів : Магнолія 2018. 14–18 с.

3. Баранов О.А. Інтернет речей: теоретико-методологічні основи правового регулювання: навч. посіб. Харків, 2018. 65–71 с.

4. Дідич З. «Інтернет речей»: можливості та перспективи його використання у сільському господарстві України. Аграрна економіка: навч. посіб. Київ, 2018. 88–93 с.

Гнатишин Л. Б., д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку та оподаткування Львівського національного університету природокористування

Прокопишин О. С., к.е.н., доц.,

доцент кафедри обліку та оподаткування

Львівського національного університету природокористування

Дранус Л. С., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту

Чорноморського національного університету ім. Петра Могили

#### **ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Стратегічно важливим чинником, що позначається на фінансових результатах підприємств в аграрному секторі України, є логістична складова. Оскільки витрати аграрних підприємств у значній частині припадають на ланцюги постачання, то логістичну діяльність можна вважати важливим центром оптимізації витрат, а отже, й інструментом підвищення рівня прибутковості.

На підставі узагальнення існуючих концептуальних положень і одержаних результатів власних досліджень [3; 4] запропоновано управління логістичною діяльністю аграрних підприємств в умовах цифрової економіки розглядати як безперервний інтегрований процес, що здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та регулювання) [2]; комплексний підхід до процесів логістичної діяльності (постачання та закупівля матеріальних ресурсів, контрактна робота з постачальниками, виробництво сільськогосподарської продукції, її складування у логістичних центрах, рециклінг відходів із застосуванням інструментів циркулярної економіки та реверсивної логістики, логістичне обслуговування споживачів, транспортування й збут сільськогосподарської продукції); застосування цифрових технологій та інформаційних систем.

Трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств має базуватися на якісно нових принципах функціонування:

- застосування системного підходу до організації логістичної діяльності в єдиному комплексі, суть якого полягає у здійсненні сукупності взаємопов'язаних, послідовних процесів (постачання та закупівля матеріальних ресурсів, контрактна робота з постачальниками, виробництво сільськогосподарської продукції, її складування у логістичних центрах, рециклінг відходів, обслуговування споживачів, транспортування й збут сільськогосподарської продукції) та різних логістичних послуг;

- реалізація всього переліку функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та регулювання) комплексом послідовно здійснених процесів логістичної діяльності;

- диференціювання споживачів продукції на велико-, середньо- та дрібнооптових, виходячи з обсягів їх щорічного попиту;

- реалізація процесів логістичної діяльності має ґрунтуватися на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій з використанням спеціального програмного забезпечення, автоматизованих систем управління, логістичних концепцій, економіко-математичних методів.

Для підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств в аграрному секторі України в сучасному цифровому просторі доцільно розробити комплекс стратегічних заходів з [1]:

- удосконалення правового регулювання розвитку національної транспортно-логістичної системи з урахуванням передового європейського досвіду;

- управління матеріально-технічним постачанням (розрахунок оптимального обсягу партії постачання; оптимізація закупівельної стратегії);

- управління процесом транспортування (впровадження інформаційних систем управління вантажами; застосування автоматизованої обробки документів при перевезенні вантажів; розроблення пропозицій щодо оптимізації завантаження транспорту; використання Інтернет-технологій для автоматизації транспортних процесів);

– управління процесами обслуговування споживачів (аналіз і прогнозування обсягів відвантаження сільськогосподарської продукції з урахуванням чинника сезонності; розроблення алгоритмів обслуговування різних категорій споживачів і пропозицій щодо підвищення рівня логістичного сервісу);

– інформаційне забезпечення організації процесів логістичної діяльності на основі використання сучасних цифрових технологій.

При організації логістичної діяльності аграрних підприємств доцільно здійснювати безперервний моніторинг, системний аналіз ризиків і на цій основі управляти ними за допомогою комплексу методів, засобів та інформаційних систем, які дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вжити своєчасних заходів з їх мінімізації.

### **Список використаних джерел:**

1. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3–4. С. 98–107.

2. Потриваєва Н. В., Козаченко Л. А., Недбайло І. І., Нестерчук І. В. Цифровізація обліку в управлінні бізнес-процесами підприємств агропромислового комплексу. URL: <http://surl.li/gphgn>

3. Kwilinski A., Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., and Trushkina N. (2022). Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy. *Virtual Economics*. 2022. Vol. 5. №. 2. P. 43–70. URL: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/184>

4. Trushkina N., Prokopyshyn O., Dranus L. Customer relationship management in the system of logistics administration at agricultural enterprises. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph*. Iss. 4 / in edition D. Diachkov; Poltava State Agrarian University. Prague: Eastern European Center of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., 2022. P. 190–196.

Голяченко М. І., студент Поліського національного університету  
Дрейс Ю. О., к.т.н., доцент кафедри комп'ютерних технологій  
і моделювання систем Поліського національного університету

## **ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ТЕХНОЛОГІЇ НАВІГАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ ЗАВАНТАЖЕНОСТІ ПАРКУВАЛЬНИХ МАЙДАНЧИКІВ**

Вступ. Автомобільний транспорт є лідером з кількості пасажирських перевезент, що призводить до стрімкого збільшення кількості автомобілів. Для ефективного функціонування транспорту необхідна якісна інфраструктура, а саме: зручні транспортні розв'язки, дороги, автомагістралі, ремонтні сервіси та паркувальні місця. Тому є потреба в забезпеченні потрібної кількості парковок та їх організації для навігації та контролю їх завантаженості.

Інтелектуальні додатки у сфері паркування є необхідною основою для будівництва розумних міст. Незважаючи на високу частку автомобільних поїздок у містах Словаччини, наприклад, інтелектуальні системи паркування можуть покращити міську транспортну систему. Це означає, що деякі водії можуть змінити вид громадського транспорту завдяки розвиненим сервісам паркування. Це системи Park and Ride або Kiss and Ride. Парковки складають значну частину громадського простору. Міста повинні забезпечити ефективне використання цих територій. Інтелектуальні системи паркування також можуть зменшити затори. Якщо водій відразу знайде місце для паркування, він зекономить паливе та витратить менше часу на дорозу.

Виклад основного матеріалу. За допомогою методології IDEF3 розглянемо більш детально всі нюанси роботи функціональної моделі її роботи функціонування, цикли та розгалуження. На відміну від IDEF0, IDEF3-модель розглядає виконання кожного процесу з певною послідовністю у часі. У такий спосіб можна чітко визначити, які дії необхідно виконати у конкретний момент часу і прослідкувати їх послідовність одна за одною. Ще однією перевагою такої методології є можливість використання перехресть, що представлені у вигляді логічних елементів[2]. Вони часто зустрічаються в програмуванні та електротехніці. До них відносять: синхронне І, асинхронне І, синхронне АБО, асинхронне АБО, виключне АБО. Кожне з даних перехресть виконує ті ж функції, що і їх аналоги в електротехніці чи програмуванні. Але тут явно можна помітити різницю між суміжними елементами за параметром синхронності або асинхронності. Синхронність означає, що після завершення вхідного процесу, вихідні процеси буде запущено одночасно. У випадку асинхронності все відбувається навпаки. Для розробки декомпозиції IDEF3-моделі обрано перший блок із попередньої функціональної схеми (рис. 1).

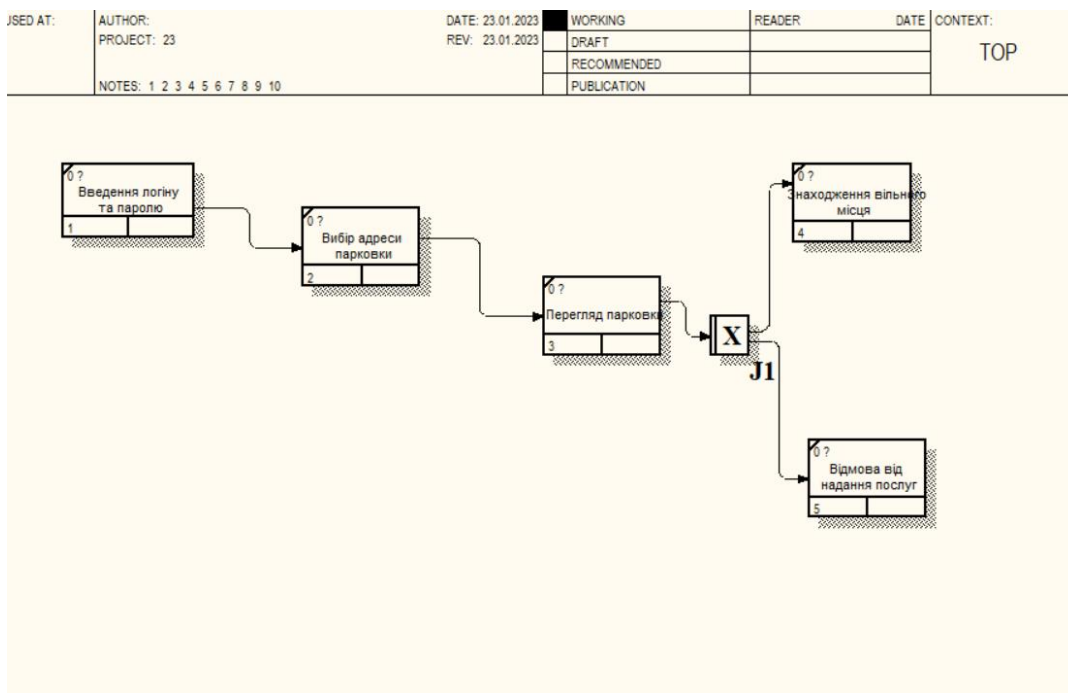


Рис. 1. Декомпозиція першого рівня процесу «Зафіксувати в'їзд»

Процес складається з наступних дій: 1. Паркувальник вводить дані водія, що приїхав; 2. Далі вводить адресу парковки або виявляє її місцезнаходження за геолокацією; 3. Відбувається перегляд парковки, пошук вільних місць. При наявності вільного місця, паркувальник вказує шлях водію і ми переходимо до пункту 4, якщо ж усі місця зайняті до пункту 5 – відмова від надання послуг.

Висновок. Після проведення дослідження розробки інформаційної системи завантаженості паркувальних майданчиків, ми можемо зробити висновок про значні переваги та можливості, які вона пропонує. Створення та впровадження такої системи може відігравати важливу роль у поліпшенні ефективності паркування міського транспорту та зниженні рівня транспортних заторів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Li X., Ranga U.K. Design and implementation of a digital parking lot management system. Technol. Interface J., 2009, Vol. 10.
2. Jian M.S., Yang K.S., Lee C.L. Modular RFID parking management system based on existed gate system integration. WSEAS Trans. Syst., 2008, Vol. 7. P. 706–716.
3. Pala Z., Inanç N. Smart parking applications using RFID technology. In Proceedings of the 1st RFID Eurasia Conference, Istanbul, Turkey, 5–6 September 2007. P. 121–123.

Гордєєва І. О., к.т.н., доц.,  
доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами  
Українського державного університету науки і технологій

### **АНАЛІЗ НОВОВВЕДЕНЬ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО АВТОРСЬКЕ ПРАВО І СУМІЖНІ ПРАВА» № 2811-ІХ ВІД 01.12.2022 р.**

На початку 2023 р. вступив в дію Закон України «Про авторське право і суміжні права» № 2811-ІХ (далі – Новий закон). Його попередник був прийнятий ще у 1993 р. і зазнав більш 15 поправок. Нововведення в Новому законі є доволі актуальними, довгоочікуваними, але викликають певні труднощі в розумінні та застосуванні, що зумовлює актуальність дослідження.

Метою дослідження є аналіз нововведень в Законі України «Про авторське право і суміжні права» № 2811-ІХ від 01.12.2022 року у порівнянні з попереднім аналогічним Законом № 3792-ХІІ від 23.12.1993 року, який наразі втратив чинність.

Порівнюючи Новий закон із його попередником, можна виділити наступні нововведення:

1. Зміни в розподілі прав на службові твори. Новий закон уточнює права і обов'язки авторів службових творів та їх роботодавців. Зокрема, визначено обсяг та умови їх використання, права на відшкодування витрат на створення та розповсюдження службових творів. Крім того, він уточнює вимоги до



договорів про відчуження прав на твори: вимагає наявності письмової форми та зазначення обсягу і терміну відчуження прав. Передача авторських прав тепер може здійснюватись як повністю, так і частково, з урахуванням визначення предмету передачі прав відповідно до вимог Закону. Важливим доповненням є визначення процедури вирішення спорів щодо захисту авторських прав на службові твори: порядок звернення до суду, розміру компенсації, вирішення спорів позасудовим шляхом.

Але додаткового роз'яснення потребують питання про застосовування цих правил в різних ситуаціях. Наприклад, у разі визначення прав на твір, який був створений не в рамках трудових відносин, але з використанням матеріалів, які належать роботодавцю. Як інший приклад можна навести, виникнення непорозумінь із визначення прав на твір, який створений спільними зусиллями декількох авторів з використанням програмного забезпечення. Тут важливо зрозуміти, які саме права на твір належать кожному з авторів, як їх можна відчужувати та як буде здійснюватися поділ доходів від використання твору.

2. Зміна процедури передачі прав іншій особі (особам). Важливим нововведенням в Новому законі є визначення процедури передачі прав іншій юридичній особі в процесі злиття організацій або іншого реструктуризаційного процесу, що наразі є доволі поширеним випадком організаційних змін. В цьому разі права на твір переходять від однієї юридичної особи до іншої. При цьому передача прав на твір здійснюється на умовах та в порядку, передбаченому законодавством про злиття та придбання юридичних осіб. Передача прав може здійснюватись як у письмовій формі, так і електронним документообігом.

Наразі передавати права на твір можна не тільки юридичним особам, але і фізичним особам, якщо це передбачено відповідною угодою. Закон також встановлює, що право на використання твору може передаватись окремо від прав на тиражування та розповсюдження твору.

Новий закон розширив перелік випадків, коли автор не має права передати свої авторські права на твір. Це стосується випадків, коли твір створено на замовлення або, коли автор не має прав розпоряджатися твором.

3. Розширено перелік об'єктів авторського права. До оновленого переліку долучено такі нові об'єкти, як макети шрифтів, музично-світлові шоу, циркові вистави, твори художньо-графічного дизайну, твори художньої ковки.

4. Захист персонажу твору як об'єкта права інтелектуальної власності.

Наразі персонаж, як дійова особа художнього чи літературного твору, отримав свою правову охорону. Автор має ексклюзивне право на використання або заборону використання персонажів твору без його дозволу. Персонаж стає об'єктом авторського права, якщо його назва (найменування, ім'я тощо) чи графічне зображення є вигаданим, асоціюється лише із вказаним персонажем, він має оригінальний (творчий) характер, є унікальним та існує об'єктивна форма вираження та наявна можливість самостійного використання персонажа від основного твору.

5. Розмежовано поняття фотографія та фотографічний твір. Законодавець закріпив, що не кожна фотографія є оригінальним твором і відповідно не кожній фотографії надаються права з охорони. Критеріями ідентифікації ознак фотографічного твору виступають: цілісність твору, творчий задум, оригінальність, творчість.

6. Розширено перелік нових особистих немайнових прав. Можна виділити два головних аспекти цього нововведення. По-перше, зміни стосуються назви твору: можна давати назву (заголовок) твору, а можна цей же твір випустити і без них. По-друге, законотворень на рівні захисту немайнових прав переглянув і надав можливість присвятити твір певній даті, події, місту, військовому підрозділу, тощо. Що є наразі достатньо актуальним явищем для нашої країни.

7. Об'єкт згенерований комп'ютерною програмою (штучним інтелектом) не є неоригінальний, а, отже, і права з охорони йому не надаються. Проте, не зрозуміла процедура ідентифікації виконавця створення (генерації) твору.

8. Розмежування прав на матеріальну та електронно-цифрову форми авторського права і права власності на об'єкт, в якому втілено (зафіксовано) твір. Наразі право власності на матеріальний та електронний (цифровий) об'єкт, в якому втілено твір, не залежать одне від одного. А отже, відчуження матеріального, електронного (цифрового) об'єкта, в якому втілено твір, не означає передання (відчуження) майнових прав на твір, і навпаки.

Висновок. Нові положення Закону № 2811-IX забезпечують більш ефективний та комплексний захист авторських прав в Україні, зокрема, шляхом розширення переліку захищених творів, уточнення прав та обов'язків авторів та їхніх роботодавців, а також встановлення процедур вирішення спорів та інших нововведень.

Дробот С. В., студент

Університету митної справи та фінансів

Вишнікіна О. В., к.х.н., доц.,

доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Університету митної справи та фінансів

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

Тема трансформації менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі є дуже актуальною після початку пандемії COVID-19. Пандемія COVID-19 негативно вплинула на ресторанний бізнес не тільки в Україні, а й в усьому світі. За даними Національної асоціації ресторанів США, ринкова частка ресторанного бізнесу зменшилася на 6 % у 2021 р. порівняно з попереднім роком і через пандемію зазнала збитків у розмірі 240 млрд дол. США.

Збитковість підприємств викликана насамперед жорсткими карантинними обмеженнями, зокрема через скорочений графік роботи закладів, дотримання соціального дистанціювання в приміщеннях (що призвело до значного зменшення споживчого потоку), часткове або повне припинення діяльності підприємств на період подолання карантинного піку захворюваності населення [1].

Підприємцям, які працюють у сфері готельно-ресторанного бізнесу, довелося зіткнутися з новою жорсткою реальністю. В умовах карантинних обмежень, що суттєво вплинули на роботу підприємств ресторанного бізнесу, як антикризові заходи на перший план виносяться питання гнучкості та швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу. Це передбачає запровадження нових напрямів роботи в умовах жорсткого карантину та впровадження нових актуальних трендів в умовах адаптивного карантину. Власники ресторанного бізнесу повинні на чільне місце ставити ідею безпечного споживання з максимальною користю для споживача.

У тренді – їжа на виніс, причому не лише готові страви, а й ресторани заготовлі, які можуть бути корисними кожному власнику, а також їжа з натхненням, тобто такі страви, які надаватимуть споживачам не лише гастрономічної, а й психологічної насолоди. Пандемія коронавірусу призвела до переосмислення звичок у харчуванні багатьох людей. З'явилися зміни основних навичок споживання продуктів. Також пропонується підприємствам громадського харчування працювати лише на умовах адресної доставки або перепрофілюватися у магазин продажу продуктів вроздріб [2].

Споживачі ресторанної їжі тепер більше орієнтуються на продукти, які можуть бути максимально корисними для їхнього здоров'я, тому підприємства, які працюють у харчовій сфері, повинні орієнтуватися на попит споживачів та пропонувати своїм клієнтам страви з корисних продуктів. Також на фоні цих нових нововведень потрібно залишатися конкурентноспроможним. Повідомляти суспільство про безпечність Вашого закладу є вдалим рішенням для власників ресторанного бізнесу, які можуть інформувати своїх клієнтів про походження продуктів, тобто впевнити споживача, що він дійсно споживає натуральні продукти. Для безпечного спілкування споживачів із працівниками закладів харчування запропоновано використання технологій, які підтримують QR-код на цифрових носіях інформації, а також працювати з хмарними системами обліку. Хмарні системи обліку у готельно-ресторанній справі – це програми, що допомагають автоматизувати роботу закладу та вести докладний складський та фінансовий облік. Це може бути POS-система, яка інтегрується з додатковим устаткуванням, наприклад, банківським терміналом для приймання оплати карткою або зі сканерами для швидкого додавання товару в чек.

1. Хмарна система компактна, недорога і її просто встановлювати. Вона не потребує встановлення громіздких моноблоків та сервера для надійного зберігання інформації та доступу до неї. Для повноцінної системи обліку достатньо невеликого планшета. Мінусом хмарної програми може бути

поганий інтернет-зв'язок у закладі. Так, деякі хмарні програми працюють офлайн, але не весь час. Щоб користуватися хмарною системою Вам доведеться заплатити від 20 000 грн тільки за встановлення стаціонарної програми, ще не слід забувати про купівлю устаткування та окремих функцій, які вам також знадобляться. Вартість хмарного сервісу буде куди меншою – від 500 грн на місяць, до того ж деякі компанії пропонують знижки в разі оплати на рік, що допоможе ще більше заощадити [3].

2. Мало лише створити базу гостей: у програмі має бути можливість призначити групові або персональні знижки та бонуси. Окремим плюсом у системі обліку буде налаштування акцій. І в цьому Вам може допомогти CRM-система. Основне, з чим має допомагати CRM система – ведення бази гостей. Це потрібно для того, щоб налагоджувати комунікацію із постійними клієнтами, пропонувати їм персональні знижки на День народження. А також для додавання контактів нових відвідувачів для того, щоб, наприклад, можна було сповістити про знижки або ще щось, що відбувається у Вашому закладі [4].

Висновок: не дивлячись на те, які труднощі нам створила пандемія COVID-19, можна відмітити і позитивні зрушення, а саме усвідомлення людини, що треба дбати про своє здоров'я усіма доступними способами, вживати тільки якісні та свіжі продукти, дотримуватися правил гігієни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії Covid-19. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-9\\_0-pages-139\\_144.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf)

2. Гребенюк Г.М., Марценюк Л.В, Задоя В.О., Пікуліна О.В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід* №7. 2021. С. 14–19.

3. Як вибрати POS систему для ресторану або кафе. URL: <https://joinposter.com/ua/post/pos-systema-dlya-restoranu>

4. Як вибрати CRM-систему для кафе чи ресторану. URL: <https://joinposter.com/ua/post/crm-systema-rozshyrennya-mozhlyvostey>

Євтушенко О. А., к.е.н.,  
доцент кафедри інноваційного менеджменту та фінансової аналітики  
Університету імені Альфреда Нобеля

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

Діджитал культура та діджитал навички стали складовими нашого життя та бізнесу. HR-менеджмент, і розвиток персоналу зокрема, не є виключенням, ця сфера докорінно стрімко змінюється. Світові тренди розвитку людського капіталу свідчать про те, що діджиталізація вже є обов'язковою складовою бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням людським капіталом [1; 2].

Діджиталізація в розвитку персоналу – процес використання цифрових технологій для підвищення ефективності навчання та розвитку, а саме використання програм, інструментів та платформ. Діджиталізація в розвитку персоналу реалізується в зміні способів розробки програм та форматів розвитку співробітників для ефективного застосування отриманих нових навичок у практичну діяльність співробітників за рахунок використання сучасних технологій та аналізу даних з метою досягнення цілей бізнесу. Що відбувається в системі розвитку персоналу при впровадженні діджиталізації: формування нової поведінки всіх учасників процесу; можливість накопичувати дані; прозора та миттєва аналітика даних; зручність використання системи (програми); індивідуальний підхід до співробітників та їх освітніх потреб; прогнозування розвитку співробітника та формування індивідуальної траєкторії навчання).

Діджиталізація може допомогти забезпечити більшу гнучкість у навчанні та розвитку персоналу. Цифрові технології дозволяють працівникам навчатися в будь-який зручний для них час та з будь-якого місця, використовуючи різні гаджети.

Навчальний цифровий контент доступний в будь-який час. Процес навчання та розвитку можна планувати таким чином, щоб працівники мали доступ до матеріалів та завдань в будь-який зручний для них час. Цифрові технології можуть бути доступні з будь-якого місця. Це означає, що працівники можуть навчатися з будь-якої точки світу, де є доступ до Інтернету. Це може бути особливо корисно для компаній з розподіленими командами або тих, що мають філії в різних країнах.

Кастомізація процесу розвитку персоналу означає індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його потреби, здібності та рівень знань. Це можливо завдяки використанню цифрових технологій, які дозволяють кожному працівнику навчатися в своєму власному темпі та з фокусом на тих темах, які для нього найбільш важливі.

Також важливим елементом підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу є забезпечення більш інтерактивного досвіду навчання. Це можна здійснити за допомогою використання інтерактивних елементів, таких як тести, завдання, відео та підкасти, які дозволяють працівникам активно залучатися до навчання та збільшувати свої знання.

Інтерактивний досвід навчання може також включати можливість комунікації з іншими працівниками або експертами в галузі через вебінари або онлайн-форуми. Це дозволяє працівникам ділитися своїм досвідом та отримувати поради від інших фахівців, що може бути корисним для підвищення ефективності розвитку персоналу.

Також цифрові технології можуть забезпечити більш інтерактивний досвід навчання, який зазвичай більше приваблює молодше покоління. Діджиталізація може значно підвищити залученість представників покоління Z в процес розвитку персоналу. Це покоління вирісло в епоху цифрових технологій, тому вони звикли до використання сучасних інструментів та рішень в різних сферах свого життя, включаючи роботу. Крім того, діджиталізація може створювати більш інтерактивний досвід

навчання, що може бути особливо цікавим для представників покоління Z, які звикли до взаємодії з технологіями. Вони можуть вільно маніпулювати змістом, переходити до різних розділів та отримувати миттєвий фідбек, що робить процес навчання більш захоплюючим.

Основна перевага діджиталізації в розвитку персоналу полягає в тому, що вона дає можливість працівникам навчатися та розвиватися у зручний для них час та місце. Крім того, цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати дані про навчання працівників, що допомагає керівникам визначати потреби компанії у навчанні та розвитку персоналу.

Інші переваги діджиталізації в розвитку персоналу можуть включати: зменшення витрат на навчання та розвиток персоналу, оскільки цифрові технології можуть бути менш коштовними, ніж традиційні методи; підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу за рахунок індивідуалізації процесу та забезпечення більш інтерактивного досвіду навчання; збільшення залученості працівників до навчання та розвитку, оскільки цифрові технології можуть бути більш привабливими для молодшого покоління; забезпечення більшої гнучкості у навчанні та розвитку персоналу, оскільки цифрові технології можуть бути доступні в будь-який час та з будь-якого місця.

#### **Список використаних джерел:**

1. 2023 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (date of access: 25.04.2023).

2. Griffiths M., Mallon D. Powering human impact with technology Technology contributes to making work better for humans and humans better at work™. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#powering-human-impact> (date of access: 25.04.2023).

Живко З. Б., д.е.н., проф.,  
професор кафедри менеджменту, ІУПБ  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
Живко О. В., аспірант кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ

### **ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА ТОРГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Приєм на керівну посаду в будь-якій галузі діяльності – дуже відповідальний процес, адже ця особа матиме доступ до службової інформації та комерційної таємниці організації.

Основні вимоги до керівника торгової фірми можуть включати:

1. Досвід та компетенції: Керівник повинен мати відповідний досвід у торгівлі та вміння вести бізнес-процеси, такі як розробка стратегій продажу, управління командою, контроль за фінансами, маркетинг та логістика. Також важливо мати знання про ринок, в якому працює фірма, та розуміння конкурентного середовища.

2. Лідерські якості: Керівник має бути відмінним лідером, здатним мотивувати і керувати командою. Він повинен бути вмілим співрозмовником, вміти слухати й висловлювати власні думки та ідеї, приймати рішення, бути спроможним вирішувати конфлікти та вести переговори.

3. Стратегічне мислення: Керівник повинен мати здатність розробляти стратегії розвитку організації, аналізувати ринок та конкурентні переваги, прогнозувати і відстежувати зміни на ринку та адаптувати відповідні бізнес-плани.

4. Клієнтська орієнтація: Клієнти є основою будь-якого бізнесу, тому керівник торгової фірми повинен мати розуміння потреб та вимог клієнтів, вміти встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини з клієнтами.

5. Фінансова компетентність: Керівник повинен розвивати управління фінансами торгової фірми, зокрема розуміння фінансових звітів, бюджетування, аналіз витрат і прибутків, фінансове планування та керування ризиками [1].

6. Комунікаційні навички: Керівник повинен мати відмінні комунікаційні навички, включаючи писемну та усну комунікацію. Він має вміти ефективно спілкуватися з командою, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

7. Уміння приймати рішення: Керівник повинен бути здатним швидко та раціонально приймати рішення в умовах невизначеності та змін. Він має аналізувати інформацію, враховувати ризики та перспективи, і приймати відповідні рішення для досягнення мети.

8. Ефективне управління часом та ресурсами: Керівник повинен бути вмілим управляти своїм часом та ресурсами, встановлювати пріоритети, розподіляти завдання та контролювати їх виконання. Ефективне управління ресурсами, такими як бюджет, персонал та інші ресурси компанії, є ключовим аспектом роботи керівника.

9. Інноваційність та адаптивність: Торгова сфера є динамічним та змінним середовищем, тому керівник повинен бути інноваційним, здатним до впровадження нових ідей та рішень. Він має бути також адаптивним до змін на ринку та вміти швидко адаптувати бізнес-процеси.

Як власнику торгової організації треба звернути увагу на наступні аспекти при підборі керівника (рис. 1).

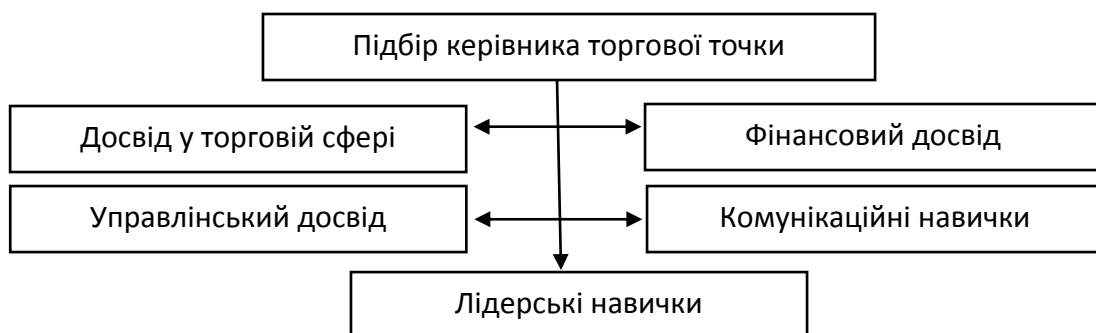


Рис. 1. Основні аспекти підбору керівника торгової організації

1. Досвід у торговій сфері: Треба переконатися, що кандидат має достатній досвід у торговій сфері, включаючи знання ринку, конкурентну ситуацію, продажі, маркетинг, логістику та інші аспекти торгівлі. Досвід може бути набутий в різних компаніях, але важливо, щоб кандидат мав розуміння особливостей вашої конкретної галузі.

2. Управлінський досвід: Потрібно переконатися, що кандидат має відповідний досвід в управлінській діяльності, включаючи досвід управління командами, планування та організації роботи, прийняття рішень та розв'язання проблем.

3. Лідерські навички: Керівник повинен мати усталені лідерські навички, зокрема здатність мотивувати, вдосконалювати та вести команду. Важливо, щоб він мав досвід у розвитку та управлінні персоналом, включаючи здатність комунікувати ефективно, вирішувати конфлікти та вести переговори.

4. Фінансовий досвід: Слід врахувати, що керівник торгової організації повинен мати розуміння фінансових аспектів бізнесу, включаючи фінансовий аналіз, бюджетування, фінансове планування та керування ризиками.

5. Комунікаційні навички: Керівник повинен мати відмінні комунікаційні навички, як усні, так і письмові. Важливо, щоб він мав здатність ефективно спілкуватись з підлеглими, керівництвом, споживачами, постачальниками тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кукса І.М., Гук О.В., Живко О.В., Дігтяр І.В. Компетентнісно-орієнтований підхід у системі лідеротворення торгових підприємств в умовах діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. Вип. 6(253)2022, К., 2022. 79–85. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2022/10/6-2022.pdf>

Задорожня В. Р., студентка

Університету митної справи та фінансів

Маляр Д. В., к.е.н., доц.,

доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Університету митної справи та фінансів

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

Вже на початку 2023 р. Україна має статус кандидата в ЄС і для подальшого руху в напрямі приєднання до європейських цінностей та в решті решт одержання статусу повноправного члена ЄС необхідно, щоб були приведені у відповідність різноманітні аспекти законодавства та соціально-економічних відносин. Зокрема, в Україні множина робітників продовжують користатися паперовою формою трудової книжки, яка є справжнім пережитком на теренах України ще з радянських часів, що не відповідає вимогам часу та потребує реформування.



Тому, беручи до уваги позитивну практику європейських країн у галузі регулювання трудових правовідносин, Україна запровадила електронну форму трудової книжки шляхом розробки та подальшого впровадження Закону № 1217 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі», який набув чинності 10 червня 2021 року. Згідно даного Закону роботодавці мають забезпечити перенос інформації з паперових трудових книжок в електронний реєстр протягом п'яти років.

Протягом періоду з грудня 2019 року, коли розпочав роботу сервіс «Електронна трудова книжка», і до 18 березня 2023 року, до Пенсійного фонду України було подано трохи більше 3,8 мільйонів сканованих трудових книжок, представлених як страхувальниками, так і застрахованими особами. Це важливий показник роботи сервісу, який надає можливість зручного зберігання та передачі інформації про трудовий стаж громадян [1].

Враховуючи те, що за п'ять років роботодавці зобов'язані перевести паперові трудові книжки в електронний реєстр, можна зробити невтішні висновки. Йдеться про те, що темпи переходу на цифрові електронні книжки явно відстають від бажаних або встановлених, проте не можна піддавати дані процеси суцільній критиці, оскільки вже більше року в Україні йде війна. Певні підприємства були зруйновані, певні змушені переїхати до інших регіонів, також є підприємства, які загалом мігрували до інших країн. Треба усвідомлювати, що процеси оцифровки трудових відносин неминучі і це передусім в інтересах самого найманого робітника, оскільки записи в електронній трудовій книжці є підґрунтям для нарахування пенсій.

Ст. 62 Закону України «Про пенсійне забезпечення» визначає трудову книжку як ключовий документ на підтвердження стажу роботи працівника. Цей стаж безпосередньо впливає на сплату страхових внесків на державне пенсійне страхування, а також на призначення, перерахунок та виплату пенсії, а також розмір допомоги з безробіття і тимчасової непрацездатності.

Слід зазначити, що на даний момент виникло багато проблем, пов'язаних із електронними трудовими книжками працівників, які потрібно вирішувати.

По-перше, особливо важливо акцентувати увагу на аспектах, що стосуються пояснень і коригування даної проблематики в нормативних актах про працю та трудовому кодексі.

По-друге, найголовнішим недоліком є ризик втрати даних про стаж віддзеркалених у цифровому форматі у разі збою у системі. Це цілком обґрунтований занепокоєння, яке може скасувати всі переваги та зручності використання електронного формату. Таким чином, ніхто не може гарантувати відновлення втрачених даних, якщо вони зберігаються лише в електронному вигляді.

Незважаючи на вказані недоліки, електронні трудові книжки мають досить значні переваги перед паперовими.

По-перше, підносять на новий рівень облік трудової діяльності робітників, дозволяють відмовитися від паперових носіїв та їх збереження, отже мінімізується ризик втрати або пошкодження паперового документа.

По-друге, ведення електронного реєстру трудового стажу дозволяє та забезпечує автоматичне призначення пенсії від дня, наступного за днем досягнення пенсійного віку. Головне, щоб всі дані були внесені, тобто оцифровані в системі про трудовий (страховий) стаж.

По-третє, механізм автоматичного призначення пенсії має можливість визначати найбільш вигідний варіант призначення, включаючи дату такого призначення. Отже по суті з'являється опція, яка автоматично надає рекомендації особі, яка досягла пенсійного віку і яка в подальшому на цій основі може приймати конкретні рішення.

По-четверте, проблема збереження та гарантування безпеки даних вже піднесена на доволі високий рівень у всьому світі, передусім йдеться про хмарні сховища, а також резервні копії інформації. Так, у лютому 2021 року уряд розпочав експериментальний проект зі створення Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів.

По-п'яте, наявність електронних трудових книжок суттєво спрощує процедури реєстрації підприємств, а також взаємодії з державними органами, наприклад, податковою адміністрацією, пенсійним фондом, службою статистики тощо [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Стало відомо, скільки трудових книжок подали українці для оцифрування. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/18/novyna/suspilstvo/stalo-vidomo-skilky-trudovyx-knyzhok-podaly-ukrayinczi-ocyfruvannya>

2. Dmytro Maliar, Hanna Y. Mytrofanova, Nataliia S. Kovtun, Volodymyr Yedynak, Tetiana S. Yedynak. Tourism enterprise creation management electronically online. *Int. J. Agric. Ext.*2022. Vol 10, No 1 / Special Issue 01. *Issues of Legal Regulation in Agrarian and Tourism Space*. URL: <https://esciencepress.net/journals/index.php/IJAE/article/view/3857>

Зіненко А. О., студентка Університету митної справи та фінансів  
Ковтун Н. С., к. е. н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

### **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПЛАНУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

У сучасному світі все більшої популярності набирає використання штучного інтелекту. Оскільки технологічний процес рухається в досить швидкому темпі, а можливості менеджерів зростають і відповідно обов'язки розширюються, тому дослідження використання штучного інтелекту в проектному менеджменті є досить актуальним.

Західними вченими було проведено цікаве дослідження щодо використання штучного інтелекту серед менеджерів провідних підприємств з досвідом в управлінні проектами в різних сферах. Так, результат опитування показав, що 72% респондентів проінформовані щодо можливостей штучного інтелекту та 92% готові його використовувати у майбутньому [2]. Але постає проблематика доцільності застосування штучного інтелекту, і це нові виклики для проектного менеджменту.

Величезний потенціал штучного інтелекту, кількість проектів з його розробки та вдосконалення, різновиди та залученість у виконанні різних задач та алгоритмів не можна проігнорувати.

Система штучного інтелекту – це певна система, що імітує на комп'ютері процес мислення людини. Для створення такої системи є необхідним вивчення самого процесу мислення людини а також виділити основні стадії цього процесу і розробити програмні засоби, які відтворюють їх на комп'ютері [1].

Основна задача застосування штучного інтелекту – зменшення трудомісткості планування проектів, швидко аналізувати великі обсяги даних та прогнозувати можливі результати проекту. Деякі з переваг використання штучного інтелекту в плануванні проектів включають:

1. Зростання точності прогнозування. За допомогою штучного інтелекту можна точніше розрахувати та спрогнозувати використання ресурсів, тривалість проекту, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на результати проекту тощо.

2. Оптимізація витрат. Використання штучного інтелекту дозволяє знизити витрати на певну групу учасників проекту, наприклад, аналітиків, копірайтерів тощо. А також розрахувати необхідні витрати та непередбачувані ситуації.

3. Автоматизація більшості процесів. Ефективність використання штучного інтелекту полягає в автоматизації процесів планування, управління та обґрунтуванні етапів проектного менеджменту.

4. Зростанні швидкості реагування. Штучний інтелект дозволяє менеджерам швидше виявити проекти, які потребують негайного втручання та застосування особливих заходів.

5. Зберігання та обробці попередніх даних. Можливість запам'ятовувати деталі кожного проекту, рішення та перебіг робіт під силу лише штучному інтелекту. Отже, повторення помилок, застосування кризового менеджменту та пошук давніх контактів спрощується.

На жаль, використання штучного інтелекту в плануванні проектів також супроводжується певними недоліками, які повинні бути враховані. Визначимо деякі з них:

1. Відсутність людського фактору. Система може не врахувати певні нюанси, які впливають на проект та його результативність. Наприклад, без участі людини досить важко оцінити міжособистісні взаємини в проектній команді.

2. Конфіденційність. Використання системи обумовлює надання великої кількості конфіденційної інформації про компанію чи проект. А це, в свою чергу, вимагає значних витрат на посилення захисту даних, оскільки передові розробки, ідеї та плани можуть опинитися в руках конкурентів.

3. Обмеженість технологій. Не всі проекти є легкими та доступними для планування за допомогою інноваційних технологій, і на це може впливати як відсутність певних даних так і досвіду з їх використання. Відповідно, штучний інтелект ще не охоплює не охоплює всі види робіт, на яку хотів би розраховувати менеджер.

4. Автономність процесів. Звісно цей пункт можна розглянути і з боку переваги, але чим більше незалежності отримує штучний інтелект, тим складніше менеджеру контролювати його.

Отже, абсолютно очевидно, що за цифровими технологіями майбутнє, і для того, щоб залишатися конкурентоспроможним треба вже сьогодні вивчати та активно використовувати різні можливості інтелектуальних систем. Розглянуті переваги використання штучного інтелекту в плануванні бізнес-проектів, безумовно, значно спрощують роботу проектного менеджера, проте потребують зваженого підходу до їх недоліків, а особливо у врахуванні людського фактору та фактору захисту даних.

#### **Список використаних джерел:**

1. Порохова О. Є. (2020). Сутність і проблематика штучного інтелекту в управлінні проектами [Електронний ресурс]. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Режим доступу: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/15083/Порохова%20О.%20Є.%20Сутність%20і%20проблематика%20штучного%20інтелекту.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Prifti, Valma. Optimizing Project Management using Artificial Intelligence. European Journal of Formal Sciences and Engineering, vol. 5, № 1, 2022. P. 30–38.

Івашина О. Ф., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту ЗЕД  
Івашина С. Ю., к.е.н, доц.,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Університету митної справи та фінансів

#### **ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО. ЩО ДАЛІ ...?**

Дослідження суспільних змін на рівнях загальної та спеціальної теорії розвитку привело до того, що поняття цифрова економіка, цифрове суспільство стали загально визнаними навіть у навчальній літературі. Початком існування цифрового суспільства вважають приблизно 2010 рік. У ньому виявилися ті основні тенденції в розвитку продуктивних сил, які визначали особливості суспільного відтворення в попередньому постіндустріальному світі:

– поширення інновацій та поява самовідтворювального механізму інновацій;

- витискання предметної форми виробництва інтелектуальною працею;
- мініатюризація засобів виробництва та прискорене оновлення основного капіталу;
- зменшення розмірів організаційно-виробничих структур;
- модифікація системи управління, форм і методів координації економічних зв'язків;
- паралельне існування традиційного індустріального сектора економіки та “економіки знань”.

Швидке поширення інновацій в “економіці знань” пояснює той факт, що в економічній літературі економічний розвиток все частіше стали пов'язувати виключно з постіндустріальним сектором економіки [1, с. 4–13; 2, с. 3–11].

Вибуховий розвиток цифрових технологій (цифровізація) на початку ХХІ ст. створив підґрунтя для переходу до нового суспільства з притаманною йому системою технологій та економічних відносин. Цифровізація створила економічну основу цифрового (інформаційного) суспільства – привласнення та відчуження різноманітних віртуальних об'єктів модифікували відносини власності, активно розгортаються процеси цифрової комерціалізації [3].

На відміну від економіки знань, яка розвивалася як окремий сектор економіки, цифрова економіка охопила бізнес у всіх галузях економічної діяльності, у промисловості, сільському господарстві, будівництві, побуті та в соціальній сфері тощо. Споживання цифрових товарів та послуг відбувається шляхом використання цифрових технологій, які є уособленням Четвертої промислової революції (“Індустрія 4.0”). Кіберфізичні системи та інші проривні технічні досягнення “Індустрії 4.0” кардинально змінили світ самих людей, сформувати “нелюдиновимірний світ”, якій все більше перетворюється на світ цифрової реальності. В такому світі зміни відбуваються в психологічному, ментальному, морально-духовному, управлінському вимірах.

Цифровізація бізнес-процесів привела до використання нових бізнес-моделей та інноваційно орієнтованого менеджменту. Відбувається трансформація структури та розмірів організацій. Традиційні жорстко ієрархічні системами управління замінюються новими організаційними структурами з переважно горизонтальними зв'язками та проектними кластерами. Найбільший ефект від цифровізації мають ті компанії, які здатні трансформувати свій бізнес і трансформуватися у платформи.

Поширення цифрових та інформаційних технологій змінює процес нагромадження та використання основного капіталу. “Розмивається” процес концентрації капіталу і змінюються організаційні форми в яких він відбувається. Звичайний побутовий комп'ютер, який забезпечує доступ до величезного обсягу інформації та інструментів її обробки, перетворюється

в доступний та високопродуктивний засіб виробництва, що приводить до радикальних змін в суспільних відносинах. Соціально-економічні наслідки цифровізації, по суті, поглибили проблеми, які почали виявлятися в постіндустріальному суспільстві. Під сумнів поставлені основні положення традиційних уявлень про висхідний розвиток цивілізації та можливості сучасних технологій.

У цифровому суспільстві в концентрованій формі спостерігаються наслідки великомасштабних тенденції суспільних змін, які з'явилися в епоху постіндустріалізму:

– зростання матеріального добробуту широких верств населення та звуження економічних основ для гострих соціальних суперечностей;

– девальвація в суспільній свідомості результатів економічного розвитку (погіршення навколишнього середовища, розхитування існуючого світового порядку, виконання наукою і технікою прямо протилежних соціальних функцій);

– руйнування в свідомості традиційних цінностей (державна цілісність, відносини в родині, створення не кращих зразків суспільної свідомості, релігія);

– неефективність традиційних регулівних механізмів економічних відносин (неефективність існуючих мотивів і стимулів діяльності людини).

Процеси цифровізації набувають характеру “проліфікації”, тобто неперервного вдосконалення техніко-економічних, соціально-економічних відносин та інституціональних форм. Разом з тим, стає очевидним поглибленням існуючих соціально-економічних і інституційних проблем.

Відносно специфіки та подальшого розвитку нового суспільства і досі висувають різні гіпотези, хоча історичний час цифрового суспільства швидко закінчується. На цей час припадає зміна технологічних основ економіки: закінчення цілої епохи панування кремнієвої мікросхеми та перехід до нових квантових технологій у мікроелектроніці з непередбачуваними технічними можливостями та соціальними наслідками.

### **Список використаних джерел:**

1. Чухно А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для країни / Чухно А. // Економіка України. – 2001. – № 11. – С. 4–13.

2. Мельянцеv В. Информационная революция – феномен “новой экономики” / Мельянцеv В. // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 2. – С. 3–11.

3. Wirtz B.W. (2019) B2B Digital Business Models. In: Digital Business Models. Progress in IS. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13005-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13005-3_9)

Карабаза В. О., студентка  
Університету митної справи та фінансів

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ВПРОВАДЖЕННІ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

У сучасному світі цифрові інновації стали необхідністю для бізнесу, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Сьогоднішній бізнес зазнав істотних змін завдяки розвитку цифрових технологій. Щоб відповісти на виклики цього швидкозмінюваного світу, компанії повинні бути готові до діджиталізації.

Цифрові інновації – це застосування цифрових технологій та методів у різних галузях діяльності з метою поліпшення процесів та підвищення ефективності роботи. Це можуть бути різноманітні інструменти: від програмного забезпечення та аналітики даних до роботів та штучного інтелекту [1].

За визначенням Клауса Шваба, засновника Всесвітнього економічного форуму, цифрові технології – це “технології, які об’єднують цифрові та фізичні світи, і їх застосування сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи в усіх галузях діяльності” [2].

Лідерство відіграє важливу роль у впровадженні цифрових технологій в менеджменті. Лідер повинен бути готовим приймати відповідальність за впровадження цифрових технологій та забезпечувати підтримку в цьому процесі. Менеджер забезпечує планування, розробку стратегії, призначення відповідальних осіб та визначення ресурсів, необхідних для успішної інтродукції. Також важливо створити позитивну культуру, що сприяє інноваціям. Створення такої культури може бути досягнуте за допомогою ряду заходів, таких як:

- створення відповідної інфраструктури та забезпечення необхідних ресурсів для розробки та впровадження цифрових інновацій;
- розвиток комунікаційних каналів для обміну ідеями та передачі знань між підрозділами;
- підтримка здібностей та компетенцій співробітників у сфері цифрових технологій.

Створення позитивної культури є важливим елементом успішного запровадження цифрових інновацій, оскільки сприяє залученню співробітників до процесу інновацій та стимулює їхню творчість.

Лідер повинен також мати розуміння важливості цифрових технологій та їхнього впливу на бізнес. Для досягнення цієї мети лідер повинен:

- бути в курсі останніх тенденцій у галузі цифрових технологій;
- розуміти, як цифрові технології можуть покращити ефективність бізнесу;
- вміти оцінювати потенціал нових технологій та їхній вплив на бізнес.

Розуміння важливості цифрових технологій допомагає лідеру планувати та реалізовувати інноваційні проекти, які відповідають потребам компанії та сприяють її розвитку.

Забезпечення необхідних ресурсів і технологій для розробки та впровадження цифрових інновацій є ключовим аспектом лідерства. Лідер повинен:

- забезпечувати фінансування на розробку та впровадження цифрових інновацій;

- забезпечувати доступ до необхідних технологій та програмного забезпечення;

- забезпечувати належну інфраструктуру для розробки та використання цифрових технологій.

Надання необхідних ресурсів і технологій допомагає забезпечити успішне впровадження цифрових інновацій в компанії.

Лідер повинен бути відкритим до ідей своїх підлеглих та готовим до їхньої імплементації. Це може бути досягнуто шляхом стимулювання ініціативи співробітників та створення атмосфери, що сприяє залученню до процесу інновацій. Відкритість до ідей підлеглих допомагає створити творчу атмосферу, що сприяє інноваційному розвитку компанії та збільшує її конкурентоспроможність.

Впровадження цифрових інновацій пов'язане зі змінами у структурі компанії та взаємодії між підрозділами. Лідер має бути здатним до ефективного керування змінами та координації дій між різними підрозділами.

Ефективне керування змінами та координація дій між підрозділами допомагає забезпечити успішне впровадження цифрових інновацій та їхню інтеграцію в діяльність компанії.

У підсумку, лідерство є важливим фактором успіху в ефективному впровадженні цифрових інновацій в менеджменті. Для досягнення максимальної ефективності роботи важливо бути відкритим до нових ідей та готовим до ризику, вміти приймати рішення та швидко реагувати на зміни в процесі впровадження, мати гнучкість та здатність адаптуватися до нових умов.

### **Список використаних джерел:**

1. Фабрична О. В. Цифрові інновації у менеджменті: сутність, особливості та перспективи використання [Електронний ресурс] / О. В. Фабрична // Наукові праці Вінницького національного технічного університету. – 2020. – № 2. – С. 79–84. / Режим доступу: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/Np\\_vntu\\_2020\\_2\\_15](https://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_vntu_2020_2_15)

2. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution / K. Schwab. – Cologne / Geneva: World Economic Forum, 2016. – 192 p.



Кахович Ю. О., к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів  
Кахович О. О., к.держ.упр.,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та публічного управління і адміністрування  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

## **ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифрова економіка перетворює всі сфери життєдіяльності, надаючи їм новий економічний і соціальний ефекти. Стрімкий і зобов'язуючий розвиток цифрових технологій, їх проникнення в традиційний бізнес призводить до перебудови бізнес-процесів, трансформації бізнес-моделей, систем управління підприємством та змін у поведінці споживачів. Розробка і впровадження «цифрової» економіки призводить до впровадження новітніх технологій і процесів, які формують особливості організації і розвитку операційної системи підприємства.

Проблема національних підприємств – це складність організації бізнес-процесів із чітким структуруванням. Цифрова трансформація повинна проводитися в певній послідовності, яка дозволить домогтися кращих результатів. Трансформація господарської діяльності є важливою, так як перебудова економіки вже має вектор розвитку на цифровізацію. Зміни в світовому господарстві стосуються всіх його учасників. Такі зміни глобального характеру потребують уваги та певних дій. Якість товарів, безперечно важлива категорія, але поряд з нею сьогодні потрібно поставити і можливість доступу до ринку. Україні важко вийти на світовий ринок зі своєю продукцією. Європейські країни заявляють про недостатню якість українських товарів або навпаки про високу, остання не дає змогу їм конкурувати з вітчизняними товарами, саме тому вони відмовляються їх купувати.

Основною вимогою участі у торгівлі на світовому ринку є цифровізація економіки. Цифрові зміни несуть можливості, які використовують організації в операційному менеджменті для того, щоб мати змогу бути конкурентоспроможними, як на національному ринку, так і міжнародному ринках.

Цифрові технології в операційній системі, можуть замінити людську фізичну працю, і сприяти здороженню її на ринку праці. Такі зміни можемо спостерігати на європейських ринках, де кваліфікована ручна праця коштує дорого, наприклад, робота стоматолога, перукаря, косметолога, масажиста, працівника нігтьового сервісу та інших спеціальностей, тобто та, яка потребує кваліфікованої робочої сили.

Керівництво компанії повинно визначити для себе чи варто вносити цифрові зміни у свою компанію. Чи варто замінити працівника нігтьового сервісу на автоматизовану машину, яка вже існує на ринку. Якщо прийняти рішення йти шляхом інноваційного розвитку, то які зміни доцільно вводити в компанію.

Цифрові зміни повинні бути підтримані менеджерами вищої ланки управління, успіх багато в чому залежить від позиції цієї ланки керівництва компанії. Так як нові цифрові інструменти вимагають нових компетенцій, потрібні фахівці, які зможуть поєднати в організаційну модель традиційні елементи централізації та гнучкі методи управління інноваційними проектами.

Інноваційна система розвитку включає три основних напрями: взаємодія з клієнтами, оптимізація операційних процесів, зміна бізнес-моделі.

Соцмережі змінили формат взаємовідносин між організацією і клієнтом. Це не тільки новий канал комунікації, що дозволяє персоніфіковано спілкуватися з потенційним покупцем, а й база даних про його звички, поведіння й інтереси. Збір і робота з даними або datification – це основа цифрової трансформації. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, не тільки скорочують витрати на утримання кол-центрів і клієнт-менеджмент, а й змінюють споживчу поведінку.

Проблема може виникнути з того приводу, а чи хоче споживач, щоб читали його думки. Звички, поведіння й інтереси споживачів мають право на зміну і чи не будуть у цьому сенсі порушені демократичні права споживача. Право вільного вибору, а не прив'язка до того шаблону, який сформував підприємець про нього. Адже організація формує певний контент для конкретного споживача і, саме рекомендує тільки його.

Оптимізація операційних процесів – цифрова трансформація на виробництві або Industry 4.0 виділяє як відомо 8 важелів створення вартості (класифікація за McKinsey): оптимізація режимів роботи обладнання, оптимізація завантаження устаткування, підвищення продуктивності та безпеки праці, логістична оптимізація, підвищення якості продукції, поліпшення прогнозування попиту, скорочення термінів виведення продукції на ринок, поліпшення післяпродажного обслуговування. В основі цих процесів лежать нові технології як Інтернет речей, дрони, 3D принтери, штучний інтелект, предикативна аналітика і обслуговування, доповнена і віртуальна реальність, а також хмарні обчислення. Industry 4.0 – це кіберфізична взаємодія між циклами виробництва практично без участі людини. Третій напрям цифрової трансформації – зміна бізнес-моделі. Це можуть бути зміни в дистрибуції, створення супутніх цифрових продуктів або повне переформатування бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Levitt T. (1983), “The Globalization of Markets”, Harvard Business Review, 61(3), pp. 92-102. available at: <https://pl-static.z-dn.net/files/d81/6d78823e646f51f64d82f7bb20dbf7db.pdf>

2. NV. 2022 – The New Voice of Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/cifrovaya-transformaciya-cto-delat-biznesu-50005679.html>

Ковальчук Н. В., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЙ У МАРКЕТИНГУ**

Більше 20 років тому вважалось, що якщо компанія не представлена в Інтернеті, не має свого сайту, то вона не може існувати. Нині всі компанії мають свої сайти, але якщо вони не будуть використовувати інструменти діджитал-комунікацій, вони не виживуть. Невикористання сучасних маркетингових інструментів означає, що бізнес може відставати від конкурентів. У світі зараз відбувається комунікаційна революція, де поряд із традиційними технологіями використовуються digital-комунікацій, які здійснюються на основі веб-технологій і мають інтерактивний характер.

Дослідження особливостей діджитал-комунікацій в маркетингу дозволяє відзначити, що digital-маркетингу та digital-комунікаціям притаманні ті ж самі теоретичні основи, що й «традиційному» маркетингу. Формуючи та розробляючи digital-комунікаційні стратегії, необхідно відповісти на головні питання, які вирішує маркетинг: «Навіщо?», «Кому?», «Що?», «Як?».

Digital-комунікації можуть бути як вербальними так і невербальними, але при цифровому спілкуванні вербальне спілкування має перевагу над невербальним. Джерело інформації, як правило, надходить із клавіатури комп'ютера чи мобільного пристрою та передається в цифровому вигляді. Спілкування через цифровий пристрій часто обмежується екраном і гучним зв'язком. У результаті передається обмежена інформація, яка іноді може бути неправильно витлумачена. Лише відеочати та телеконференції дозволяють інтерпретувати жести, мову тіла та тон голосу, ніби це розмова віч-на-віч. Але все ще є обмеження, оскільки це дуже далеко від реального людського контакту.

В моделі digital-комунікацій є тіж самі елементи що і в традиційних комунікаціях: відправник, повідомлення, канали комунікації та отримувач. Відмінності полягають у використанні інших каналів та інструментів комунікацій – соціальні мережі, електронна пошта, відео конференції, чат-боти, QR-коди, віртуальні виставки. Онлайн-виставки стають трендом у маркетингових комунікаціях, надають інструмент для обміну досвідом серед професіоналів, пошуку постачальників рекламних послуг і матеріалів для виробництва реклами, для проведення онлайн-презентацій. Наприклад, міжнародну виставку EXPO-2020 в Дубаї, де була представлена Україна, за 130 днів роботи виставки відвідали 12,4 млн. осіб, з яких 30% громадяни інших країн, та понад 130 віртуальних відвідувань [1].

Digital-комунікації – це використання всіх можливих інтернет-каналів для просування товарів та послуг. Який саме канал обрати залежить від цільової аудиторії та продукту, який необхідно просувати: сайт, контент-маркетинг (блог, спецпроекти), SMM (англ. social media marketing) – соціальний медія маркетинг), таргетована, контекстна, медійна реклами тощо.

До особливостей digital-комунікацій можна віднести наступне:

- глобальне охоплення – веб-сайт дозволяє компанії знаходити нові ринки;

- нижча вартість – належним чином запланована та добре націлена digital маркетингова кампанія може охопити потрібних клієнтів за значно менші кошти у порівнянні з традиційними комунікаціями;

- можливість вимірювання результатів за допомогою веб-аналітики полегшує визначення ефективності застосовуваної кампанії;

- персоналізація – у разі пов'язаності бази даних клієнтів та веб-сайту;

- відкритість – залучаючись до соціальних медіа, ретельно керуючи ними;

- покращення коефіцієнта конверсії (відношення цільових дій до загальної кількості відвідувачів сайту). Якщо у організації є веб-сайт, клієнти компанії можуть лише за декілька кліків здійснити покупку, не вимагаючи від людей встати і зателефонувати або піти в фізичний магазин;

- залежність отримання даних від якості роботи інтернет-провайдерів, каналів передачі інформації;

- можливість ефективно взаємодіяти за рахунок поєднання усних та письмових комунікацій; можливість відтермінування відповіді;

- можливість створення віртуальних об'єднань за інтересами, відсутність обмежень територіально та у просторі;

- необхідність навичок та підготовки як у співробітників компанії, так і споживачів;

- можливість публічно отримати скарги та негативні відгуки підвищує конкуренцію.

Безумовно digital-комунікації в системі маркетингових комунікацій мають певний потенціал та переваги, які використовує бізнес. Однак ці інструменти треба застосовувати професійно, тому що в деяких випадках вони можуть нашкодити. Наприклад, очікування відповіді від чат-бота може дратувати споживачів, які хочуть почути живий голос для комунікацій. Конкуренти можуть отримати перевагу, якщо будуть швидко задовольняти запити своїх споживачів.

Отже, уміле використання інструментів діджитал-комунікацій в маркетингу, надасть компанії нові конкурентні переваги та можливість краще задовольняти потреби споживачів. Основна проблема полягає у професіоналізмі та креативному мисленні маркетологів. Для успішних маркетингових комунікацій необхідно обирати правильні інструменти і бути послідовними.

### **Список використаних джерел:**

1. Статистика виставки Expo 2020 в цифрах і фактах. URL: <https://ukrdubai.com/articles/193517/vsesvitnya-vistavka-epo-2020-v-cifrah-i-faktah>

Королюк Т. О., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри національної економіки та публічного управління  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана  
Бандура Д. Д., студентка  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

У сучасному глобальному світі процеси цифровізації та використання штучного інтелекту виступають невід'ємною частиною суспільного життя, підприємницької діяльності та розвитку економіки в цілому, роль яких особливо зростає в кризові періоди (пандемія, війна). Цифрові технології дають змогу оптимізувати виробничу та управлінську діяльність, підвищити якість комунікацій, ефективність логістики, сформувати конкурентні переваги та удосконалити бізнес-процеси. Зважаючи на плани європейських країн щодо впровадження Індустрії 5.0, Україна повинна пришвидшити темпи переходу на Індустрію 4.0, щоб не опинитись на периферії цифрового світу та не відставати від технологічно розвинутих країн. Так, Італія має найвищу концентрацію високотехнологічних галузей в ЄС, за нею йдуть Німеччина, Франція та Польща, на які разом припадає понад 60% високотехнологічного промислового потенціалу ЄС. На відміну від європейських країн, частка високотехнологічної продукції в Україні поступово знижується: у 2021 році вона становила 4,5% промислового експорту, тоді як у 2015 році цей показник сягав 8,52% [1].

На офіційному сайті Європейського Союзу відзначається, що європейська промисловість є рушієм соціально-економічних трансформацій, а тому повинна очолити цифрові та екологічні змін [2]. Індустрія 5.0 розглядається Європейською Комісією з точки зору досягнення цілей сталого розвитку, тобто можливостей цифровізації у забезпеченні екологічності бізнесу (збереження ресурсів, попередження змін клімату), а також людиноцентричного підходу (благополуччя працівника в центрі виробничого процесу, використання нових технологій для забезпечення процвітання за межами робочих місць). Вона характеризується виходом за рамки виробництва продукції задля отримання прибутку, фокус уваги зміщується з вартості на цінність для стейкхолдерів і посилює роль промисловості у розвитку суспільства. У зв'язку з цим Комісія ініціювала підвищення кваліфікації та перекваліфікації європейських працівників задля формування необхідних цифрових навичок. Постає необхідність уніфікації регуляторних правил, забезпечення гнучкості в управлінській практиці.

Існує два сценарії розвитку цифрової економіки в Україні, залежно від оцінки важливості та необхідності швидких і суттєвих змін у традиційній економічній системі: інерційний (еволюційний) та цілеспрямований (форсований)[3]. У разі реалізації інерційного сценарію українська економіка залишатиметься неефективною, трудова міграція та відтік мізків триватимуть, а українська продукція програватиме конкуренцію на зовнішніх ринках. За форсованим сценарієм українська економіка за 5–10 років перейде у стадію розвитку, в її структурі з'являється значна частка цифрової економіки (до 65% ВВП) [3].

Стимулювання розвитку цифровізації з боку держави полягає у розробці та реалізації програм широкого фінансування ІТ, реформуванні системи захисту прав інтелектуальної власності, поглибленні євроінтеграційних процесів, що дає змогу залучити додаткові фінансові ресурси та налагодити співпрацю з країнами ЄС. Наразі Україна тісно співпрацює з Австрією у сфері цифровізації та обміну досвідом електронного урядування, розвитку цифрових стартапів згідно підписаного меморандуму про взаєморозуміння щодо співпраці у сфері цифровізації [4].

Цифрова трансформація бізнесу дасть змогу підвищити конкурентоспроможність національної економіки. Передові технології дозволяють компаніям розробляти нові стратегії та створювати стійкі передумови для довгострокового зростання та лідерства на ринку. Підприємці та працівники можуть отримати такі переваги: покращити комунікації між покупцями, партнерами та органами влади; забезпечити гнучкість в прийнятті рішень та якість бізнес-процесів; оптимізувати виробничі та управлінські процеси; оперативно реагувати на споживчі потреби; впроваджувати енергозберігаючі технології; забезпечити стійкість в умовах кризових станів.

Впровадження нових цифрових рішень в управлінську практику повинне відбуватися під керівництвом вищого менеджменту із подальшим інформаційно-аналітичним супроводом. Роль лідера полягає у побудові правильної корпоративної культури та роботі з персоналом. Значні зміни часто призводять до опору з боку працівників, а тому вимагають мотивації та переконання в їхній необхідності задля підвищення ефективності. Бізнес повинен реагувати на сьогоденні виклики та адаптуватися до нових умов.

### **Список використаних джерел:**

1. Високотехнологічний експорт (% експорту промислової продукції) – Україна. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS?locations=UA&start=2018> (дата звернення: 15.04.2023)
2. Industry 5.0. European Union. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en) (дата звернення: 20.04.2023).
3. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 15.04.2023).

4. Співпраця України та Австрії у сфері цифровізації. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-i-avstriya-pidpisali-memorandum-pro-spivpratsyu-u-sferi-tsifrovizatsii> (дата звернення: 17.04.2023).

Костиря Є., студент  
Університету митної справи та фінансів  
Єдинак В. Ю., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Діджиталізація розширює можливості нових робочих рамок завдяки кращим підходам до передачі інформації та управління персоналом за допомогою використання сучасних інноваційних програмних продуктів, в тому числі тих, що побудовані на використанні штучного інтелекту. Разом з тим створюється додаткове навантаження на фірми та їхніх працівників, що пов'язано з необхідністю адаптації до нових умов зовнішнього середовища, зміни якого є динамічними та непередбачуваними, та до стрімкого прогресу цифрових технологій.

Сьогодні вплив технологій відчувається на більшості етапах роботи з персоналом: від автоматизованого підбору персоналу, до автоматичного управління даними та навчання робітників. До можливостей діджиталізації управління персоналом можна віднести вищу продуктивність праці завдяки скороченню часу та сил, вдосконалений збір та аналіз даних щодо кадрової роботи, спрощене ведення HR-процесів, інтеграція HR-інформації, зворотні зв'язки з персоналом, вдосконалення іміджу організації тощо [1]. Програмне забезпечення для управління продуктивністю допомагає відділу кадрів здійснювати оцінку виконуваної роботи співробітника найкращим чином, заощаджуючи час і кошти. Таке програмне забезпечення надає інноваційний спосіб перевірки продуктивності співробітників [5]. В такому випадку значно скорочуються обсяги «паперової тяганини». Використання спільних цифрових платформ дає змогу співробітникам (в тому числі й потенційним) оновлювати інформацію про себе в режимі реального часу. Ця ж інформація одразу стає доступною менеджерам, які можуть отримати до неї доступ просто торкнувшись смартфона [2]. Цифрові пристрої допомагають у спільній роботі залишатися на постійному зв'язку, швидко ділитися файлами, ідеями, проблемами, розвитком проєктів. Робочі процеси стають прозорішими та зрозумілішими. Співробітники можуть відслідковувати свої успіхи та підходити до побудови своєї кар'єри стратегічно [3].

Водночас діджиталізація може нести в собі і певні загрози, зокрема: вартість впровадження та моральне старіння технологій, доступ до особистих даних, цифровий розрив у навичках працівників старшого і молодшого віку [5]. Впровадження новітніх технологій має потребу у висококваліфікованому персоналі, що є дуже вагомим проблемою, оскільки перекваліфікація працівників може займати певний період часу. Цифрова трансформація може вплинути на зміну кількості робочих місць, оскільки певні посади або кількість працівників може бути скорочена. Така ситуація може спричинити виникнення стресу та занепокоєння у співробітників, що в кінці-кінців вплине на якість їх роботи. Ще однією проблемою може бути кіберлофінг. Так, для прикладу, в опитуванні, проведеному ще у 2013 р. серед тридцяти двох сотень співробітників в США, було виявлено, що п'ятдесят відсотків з них витрачали більше двох годин щодня на використання Інтернету не для робочих цілей, що коштувало компаніям 4500 дол. США на кожного працівника щодня [4].

Неправильне використання сучасних технологічних продуктів в управлінні персоналом може призвести також і до фінансових або іміджевих збитків. Також не завжди технології та програмні продукти можуть бути надійними (великий ризик витоку конфіденційної інформації, хакерські атаки, можливості шпигунства з боку конкурентів тощо).

Таким чином, можна зробити висновок, що діджиталізація значно спрощує та удосконалює як сам процес роботи персоналу, так і саму роботу з персоналом. Точна та швидка робота працівників завдяки сучасним цифровим пристроям може суттєво збільшити прибуток компанії, а керівництву спростити процес розробки стратегічних рішень. Однак менеджерам необхідно розробити власну методіку впровадження цифрових технологій та дотримуватися основ цифрової гігієни задля найефективнішого управління персоналом. Невміле інтегрування сучасних технологічних рішень у діяльності компанії може призвести до матеріальних та/або іміджевих збитків.

### **Список використаних джерел:**

1. Бардадим С.А., Невмержицька С.М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 22 лютого 2020 року. Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55–58.

2. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52–57.

3. Наталія Данилевич, Світлана Рудакова, Людмила Щетініна, Ярослав Касяненко. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2020. Том 64. № 3. С. 147–156. (Менеджмент).



4. Dr. Nimisha Beri, Professor Shivani Anand, European Journal of Molecular & Clinical Medicine, 2020, Volume 7, Issue 6, P. 434–440.

5. Rana, Dr. Tanvi, Digitization of Human Resource Practices – An Emerging Trend (January 6, 2019). Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success. P. 1175.

Кудрейко І. О., магістрант  
Університету митної справи та фінансів  
Єдинак В. Ю., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **ТРАНСФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У сучасних ринкових умовах процес діджиталізації є важливим фактором економічного зростання не тільки підприємств, а й всього суспільства. Технологічні трансформації, зміни в зовнішньому середовищі, збільшення інформаційних процесів та формування нових споживацьких запитів приводять до зростання діджиталізації у всьому світі.

Умови управління підприємствами потребують адаптації до цифрової епохи. Використання менеджментом цифрових технологій покращує якість управління бізнесом. Однак, зростаюча конкурентна сила цифрового покоління споживачів також створює тиск на компанії, що змушує їх створювати персоналізовані товари та надавати високоякісний персоналізований сервіс [1, с. 100].

Сучасний менеджмент має загальні та специфічні особливості, які залежать від умов його розвитку. Загальні особливості включають суспільно-економічну формацію, модель економічної системи, рівень науково-технічного прогресу та його використання у практиці. Однією з таких фундаментальних процесів є діджиталізація, яка об'єктивно впливає на стратегії економічних суб'єктів та потребує комплексного дослідження.

Одним з важливих протиріч цифрової економіки та управління є необхідність створення менеджерами нових робочих місць, у тому числі дотримуючись принципів соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством та населенням.

Однак з іншої сторони менеджери повинні прагнути до впровадження передових інноваційних технологій, що дозволять економити важливі ресурси, в тому числі й людські.

Цифрові технології створюють ряд конкурентних переваг підприємства:

- високий рівень конкурентоспроможності;
- економію фінансових та природних ресурсів;
- оптимізація роботи з масивом;
- лояльність клієнтів;
- формування іміджу підприємства [2, с. 52].

У порівнянні з західним ринком, в Україні процес цифрової трансформації протікає повільніше. Однак, дослідження компанії Riverbed Technology в дев'яти розвинених країнах (США, Бразилія, Німеччина, Франція, Китай, Сінгапур, Індія, Великобританія, Австралія), показало, що 95% опитаних підприємств (в сферах продажів, транспорту, промисловості, охорони здоров'я) на даний момент не можуть впровадити цифрові технології у свої бізнес-процеси [4].

Основними перешкодами є обмежений бюджет та застаріла мережева інфраструктура. Крім того, негативно на процес впливають непрозорість роботи кінцевих споживачів, недостатня кваліфікація кадрів та маленький інтерес керівництва до цифрових ініціатив.

Розвиток бізнесу залежить від багатьох факторів, але сучасні умови вимагають швидкої адаптації до цифрових трансформацій. Змінюване зовнішнє середовище вимагає від підприємств постійної відповідності світовим тенденціям, стандартам і конкурентним перевагам. Цифрова трансформація є важливою, оскільки вона дозволяє підприємствам стати більш гнучкими та ефективними у своїх бізнес-процесах. Успішні підприємства, які використовують цифрові інновації і готові до змін, мають великий потенціал успіху [3, с. 204].

Цифрова трансформація є доцільною, оскільки споживачі швидко розуміють і приймають нові технології, а також вона дозволяє налагодити ефективну систему комунікації з клієнтами.

Отже, діджиталізація на підприємстві передбачає не тільки встановлення програмного забезпечення, а й тенденції до змін в управлінні. Для забезпечення діджиталізації підприємства менеджерам необхідно постійно модернізувати методи роботи та швидко адаптувати працівників до нових змін, а також впроваджувати нові методи управління, програми та засоби, що дозволяють ефективніше використовувати час та робочі ресурси.

### **Список використаних джерел:**

1. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі : *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Тернопіль, 20 травня 2020 р. Тернопіль 2020. С. 100–101.

2. Калашніков Р. В. Трансформація системи управління підприємства як складова діджиталізації економічних процесів в Україні. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: *Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю*, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 52–53.

3. Паншин В.С. Особливості побудови сучасних організаційних структур. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : *Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю*, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 204–205

4. Riverbed Technology: 95% компаній не готові до цифрової трансформації. URL: [https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase\\_id=81091](https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091)

Лебідєва Д., студентка  
Університету митної справи та фінансів

## **МЕНЕДЖМЕНТ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

У сучасному світі, де цифрові технології проникають у всі сфери життя, менеджмент почав стикатися з новими викликами і можливостями. Цифрова трансформація призвела до того, що компанії, які не адаптуються до нових умов, ризикують залишитися позаду конкурентів. Перед підприємствами стоять актуальні задачі формування механізму впливу цифрової трансформації на управління, і яким чином компанії можуть використовувати ці технології для свого успіху.

Одним з головних викликів, з яким стикаються менеджери в епоху цифрової трансформації, – це управління великими обсягами даних. З появою великих масивів інформації компанії стали стикатися з необхідністю ефективного зберігання, обробки та аналізу цієї інформації. Для ефективної роботи з великими масивами інформації компанії повинні розвивати свої технологічні можливості та навички управління даними. Крім того, компанії повинні вміти аналізувати і використовувати дані для прийняття важливих бізнес-рішень.

Ще один виклик для менеджерів – змінити ставлення споживачів до брендів. В епоху цифрової трансформації споживачі мають доступ до величезної кількості інформації про продукти та послуги та використовують цю інформацію для прийняття рішень про покупку. Компанії, які не враховують зміни в поведінці споживачів і не розвивають свої цифрові канали продажів, можуть втратити свою конкурентоспроможність [1]. Водночас компанії, які активно використовують цифрові технології для взаємодії з клієнтами, можуть покращити клієнтський досвід та підвищити лояльність.

Крім того, ще одним з основних викликів цифрової трансформації є необхідність адаптації компаній до нових технологій та способів роботи. Це вимагає значних інвестицій у нову інфраструктуру, навчання та придбання нових наборів навичок. Компанії також повинні боротися з управлінням підвищеною складністю, яка виникає з цифровою трансформацією, наприклад, управління даними та інтеграцією розрізнених систем [2].

Необхідність створення культури, яка сприятиме цифровій трансформації вимагає фундаментальних змін у підході компаній до інновацій та змін, акцентом на експерименти, спритність та безперервне навчання. Компанії повинні навчитися впроваджувати інноваційні підходи до управління. З іншого боку, цифрова трансформація також надає компаніям багато можливостей для покращення бізнес-процесів та підвищення ефективності. Наприклад, компанії можуть використовувати автоматизацію та роботизацію виробничих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат, ІТ-інструменти для оптимізації процесів.

Крім того, цифрова трансформація також змінює саму організаційну структуру компаній і вимагає нового підходу до управління. Для успішної адаптації до нових умов компанії повинні бути гнучкими і адаптивними, щоб швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Компанії також повинні розвивати навички цифрового лідерства, щоб забезпечити ефективне управління процесами та сучасними командами.

Ще одна можливість – створювати більш гнучкі та динамічні команди. Цифрові інструменти та платформи забезпечують віддалену роботу, співпрацю та спілкування в режимі реального часу, дозволяючи командам бути більш гнучкими та чуйними до мінливих ринкових умов.

Нарешті, цифрова трансформація дає можливість компаніям покращити свій клієнтський досвід. З поширенням цифрових каналів компанії можуть взаємодіяти з клієнтами інноваційними способами, надаючи персоналізований досвід, який формує лояльність і стимулює зростання доходів. Використання цифрових технологій для покращення бізнес-процесів також потребує значних інвестицій з боку компаній. Але ці інвестиції можуть окупитися у вигляді підвищення ефективності, підвищення конкурентоспроможності та підвищення рентабельності інвестицій.

Отже, цифрова трансформація призводить до значних змін в управлінні та керівництві компаній. Успішні компанії повинні бути готові змінювати свою організаційну культуру, вміти ефективно працювати з великими обсягами даних, використовувати цифрові технології для поліпшення бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами. Компанії, які успішно адаптуються до нових умов, зможуть підвищити свою конкурентоспроможність і досягти успіху. Цифрові технології мають потенціал для стимулювання інновацій та відкриття нових джерел доходу. Компанії можуть використовувати аналітику даних, щоб отримати уявлення про поведінку клієнтів, визначити нові ринкові можливості та оптимізувати свою діяльність.

Таким чином, цифрова трансформація фундаментально змінює спосіб роботи компаній та управління своїми командами. Хоча, безумовно, існують проблеми, існують також значні можливості для тих, хто готовий інвестувати в нові технології та прийняти культуру інновацій та змін. Компанії, які здатні успішно долати виклики цифрової трансформації та використовувати надані можливості, матимуть хороші позиції для успіху в найближчі роки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Бабіч А.Д. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг//Науково-виробничий журнал «Держава та регіони», Серія: Економіка та підприємництво, Випуск № 6 (111), 2019. С. 46–50.

2. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>

Лугова Є. І., студентка  
Університету митної справи та фінансів  
Коляда С. П., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Сучасні тренди: глобалізація, мобільність, вихід бізнесу в онлайн, зростання конкуренції, високі швидкості в бізнесі та ін., зумовлюють необхідність переходу компаній до нової мережевої цифрової економіки, фундаментом для якого є трансформація людських ресурсів.

Сучасна Digital революція і новий глобальний тренд – HR Digital вимагають перегляду правил ведення бізнесу, в конкуренцію вступають нові моделі управління, що забезпечують продуктивність, інновації, гнучкість та адаптивність. HR Digital здатний забезпечити прозорість та послідовність процесів управління людськими ресурсами, аналогічно управлінню будь-якими іншими ресурсами організації [1].

Ось деякі приклади цифровізації HR-процесів:

– програми для електронного підпису та самообслуговування, які дозволяють кандидату повністю заповнити свою заяву про прийом на роботу онлайн або за допомогою мобільного додатка, що знижує необхідність друку документів;

– віртуальні та віддалені співбесіди та навчання, які можуть знизити витрати, пов'язані з поїздками, залучити ширше коло кваліфікованих кандидатів на роботу та призвести до більшої залучення співробітників.

HR Digital також може включати складніші технології, такі як штучний інтелект, комплексна автоматизація та HR-аналітика, для досягнення стратегічних цілей [2].

Цифрові досягнення можуть вплинути практично на кожен функцію відділу кадрів, від набору та найму до моніторингу продуктивності співробітників, навчання та розвитку тощо.

До основних переваг HR Digital належать.

1. Економія робочого дня кадрових фахівців. Введення даних, попередній добір кандидатів, обробка платіжних відомостей можуть вимагати чимало часу, яким можна було б краще розпорядитися для вирішення завдань, які потребують більш критичного мислення, міркувань та оцінки.

2. Підвищення ефективності HR-процесів. Цифровізація процесу найму може покращити якість обслуговування шукачів вакансій. Так алгоритми штучного інтелекту спростили процес відбору кандидатів, що дозволяє не витрачати час на розгляд анкети таких фахівців, резюме яких не відповідає мінімальним вимогам даної посади.

3. Швидша адаптація до змін в управлінні кадрами. Завдяки досягненням у галузі технологій місце розташування потенційного кандидата на посаду більше не є важливим критерієм при виборі

співробітника, як це було в минулому. Тепер компаніям стало простіше зв'язатися з потенційними співробітниками та за необхідності забезпечити віддалену роботу.

4. Усунення людського фактора у прийнятті управлінських рішень. Цифровізація дозволяє виключити людський фактор у здійсненні багатьох операцій, оскільки програми, додатки та сервіси завжди виконують чіткі стандарти.

Однак цифровізація HR-процесів має не тільки переваги та вигоди, але й криє в собі недоліки та ризики, наприклад:

- висока вартість впровадження digital-технологій;
- ризик скорочення робочих місць, які потребують середньої та низької кваліфікації;
- висока ціна помилки;
- особлива увага до цифрової безпеки [3], оскільки інформація, подана у віртуальному просторі, часто схильна до кібератак різного характеру.

Отже, цифрова трансформація кадрового адміністрування починається зі зміни мислення в рамках HR. Для багатьох організацій, як у HR, так і в рамках всієї організації, це – революційна можливість. Цифрові інструменти дозволяють організувати ефективну роботу з персоналом автоматизувати та модернізувати багато робочих процесів, а також знизити грошові та тимчасові витрати на вирішення важливих HR-задач.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шибаєва В.С. Digital hr: технології управління персоналом // Цифрова економіка: проблеми та перспективи розвитку. 2019. №1. С. 190–191.
2. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналітична записка. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
3. Коломиц О.М., Іванова І.Г. Програмно-цільовий підхід у системі регіонального інноваційно-інвестиційного розвитку // Економіка та підприємництво. – 2016. – № 1–2 (66). – С. 376–379.

Маляр Д. В., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

#### **ХМАРНІ ОБЧИСЛЕННЯ ЯК СУЧАСНА ФОРМА ПРОЯВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Відбудова економіки України в післявоєнний час стає нагальною необхідністю зі всіх точок зору. Сильна економіка це передусім спроможність країни утримувати потужний воєнно-промисловий комплекс, це здатність виходити на зовнішні ринки, це забезпечення стійких та потужних темпів росту, а також в решті решт саме це має стати в майбутньому запорукою одержання Україною повного членства в ЄС та вступу в НАТО. В багатьох літературних джерелах вказується, що саме

цифровізація економіки та суспільства дозволить досягнути так бажаних високих та перманентних тенденцій до поживлення, а потім – зростання економіки. Цифровізація має різноманітні форми прояву: штучний інтелект, обробка великих даних, хмарні обчислення і так далі, що відбуваються поряд з вдосконаленням робототехніки та автоматизації виробництва.

Зосередимося на такій формі цифровізації як хмарні обчислення. У наш час хмарні технології широко використовуються для задоволення здебільшого корпоративних потреб, сприяють зростанню продуктивності всього персоналу окремої компанії, підносять рівень організації праці на якісно новий рівень. Багато хто навіть вважає, що хмарні обчислення є новим напрямком у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та можуть стати наступною платформою для створення інноваційних екосистем та розвитку економічної та соціальної інфраструктури. В теперішній час існує справжня полеміка поглядів щодо доцільності масштабного запровадження хмарних обчислень у переважну більшість галузей національної економіки, проте невизначеності як такої щодо майбутнього хмарних обчислень вже нема – дані технології набувають все більше позитивних відгуків та прихильників. Така двоїстість поглядів пояснюється тими перевагами та відповідно недоліками, що утворюються внаслідок впровадження в операційну діяльність компанії хмарних обчислень.

Здебільшого використання хмарних обчислень забезпечує наближення будь якого комерційного підприємства до заповітної мети – максимізації прибутку, що досягається за рахунок наступних переваг:

- підвищується рівень надійності ІТ-системи, оскільки сервіс-провайдер відповідає за якість надання послуг;

- оптимізуються і/або скорочуються витрати на створення ІТ-інфраструктури, оскільки немає необхідності купувати та налаштовувати складне серверне обладнання та навчати кваліфікованих співробітників. Підприємство несе лише витрати пов'язані з фактичним використанням ресурсів;

- кількість користувачів ІТ-системи компанії стає майже необмеженою, оскільки зумовлюється ресурсом хмарного сховища;

- мінімізується обсяг постійної пам'яті персональних комп'ютерів на тій підставі, що програмне забезпечення та великі дані розміщено в хмарі;

- завжди програмне забезпечення на базі хмарних сховищ є оновленим, тобто найбільш сучасним і продуктивним, про що дбає сервіс-провайдер;

- економляться витрати на комплектації комп'ютерів та закупці програмного забезпечення, а також скорочуються платежі на електроенергію.

Прихильники негативного ставлення висловлюють свої сумніви щодо хмарних обчислень, вказуючи на такі проблеми:

- наявні корпоративні додатки або програмне забезпечення певних підприємств не придатне до роботи «в хмарі» або не сумісне з хмарними обчисленнями, оскільки початково розроблялося за відсутності хмарних сховищ. Отже таке забезпечення виявляє свою моральну застарілість й неспроможність рухатися в ногу з часом [1];

- можливе зниження безпеки під час зберігання даних;

– необхідність довіряти компаніям, які надають послуги хмар, зі збереженням персональних даних;

– поява нових монополістів у сфері хмарних сервісів, таких як Amazon, Google, Sun, IBM, Intel, Yahoo та Microsoft.

– Також варто усвідомлювати, що хмарні обчислення як послуга з'явилися не так давно, а саме у 2006 році, коли компанія Amazon запропонувала для загального користування низку веб сервісів, які відрізнялися від загальноприйнятих на той момент наявністю віддалених обчислювальних потужностей для клієнтів компанії.

– Певною мірою вказані проблеми можуть бути вирішені шляхом застосування методів з моделювання та аналізу загроз на всіх етапах створення хмарної системи, починаючи з проектування її архітектури. Реалізація надійного та послідовного захисту системи можлива з використанням різних підходів. Для аналізу ризиків та моделювання можуть застосовуватись як платні, так і безкоштовні програмні продукти, у тому числі з відкритим або закритим вихідним кодом. Наприклад, для моделювання загроз та оцінки ризиків у хмарних обчисленнях можна використовувати такі програми з відкритим кодом, як OWASP Threat Dragon, CAIRIS та Mozilla Seasponge [2].

Незважаючи на певні недоліки, більшість професіональних компаній ІТ-індустрії вважають, що в найближчий час хмарні обчислення стануть основною моделлю придбання інформаційних технологій організаціями замість традиційних рішень, розгорнутих на більшості сучасних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Камінський О. Є. Оцінка придатності корпоративних програмних додатків для переходу на хмарні обчислення. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 87. С. 166–176. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2012\\_87\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_13)

2. Жугастров О. О. Хмарні обчислення: сутність, недоліки, переваги. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2011. № 2. С. 54–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/komp\\_2011\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/komp_2011_2_16)

Маслова М. Г., студентка Університету митної справи та фінансів  
Вишнікіна О. В., к.х.н., доц.,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Університету митної справи та фінансів

### **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУЧАСНУ ІНДУСТРІЮ ГОСТИННОСТІ**

В наш час інформаційні технології відіграють важливу роль майже у всіх сферах економіки. На сьогодні, враховуючи теперішні умови, діджиталізація має своє, окреме місце в індустрії гостинності, а технології з використанням штучного інтелекту розвиваються кожного року. Задля того, аби бути комерційно та конкурентним вдалим в теперішніх економічних умовах, розроблено та впроваджено різноманіття важливих,



цифровізованих нововведень. Наразі, у світовий валовий продукт, десятину постачає індустрія гостинності, що є сферою господарської діяльності. Ресторанна та готельна промисловість дуже швидко набирає розвитку і в найближчому майбутньому має можливість стати однією з найважливіших сфер підприємницької діяльності. Якщо казати про індустрію гостинності – то це галузь про потреби в послугах, а саме в їх задоволенні, які пов'язані з відпочинком та створенням плану проведення часу з подальшою реалізацією.

Ні для кого не секрет, що останні роки, через розвиток сфера гостинності, збільшилися й потреби гостей, відповідно їх задоволення також потребує більшої уваги, сил та часу. Відвідувачам ресторанів або готелів вже не достатньо просто смачної їжі, стильного номера з гарним видом, чистих столиків та ввічливого персоналу. Оразу це стало проблемою для підприємців – затишний ресторан, комфортний готель, демократичні ціни, але гостей немає. Ось тут і з'являються нові, інноваційні технології, які, з'ясувалось, можна використовувати в бізнесі.

Підприємці почали активно проводити різні анкетування серед клієнтів своїх закладів, щоб виявити, чого їм не вистачає. Опитування допомогли зрозуміти, що гостям необхідно більше інформації та можливостей «співпраці» з закладами через Інтернет та гаджети. Наприклад, ознайомитися з меню, мати можливість замовити доставку або зробити попереднє замовлення, забронювати кімнату, подивитися ціни на страви або номери, побачити фото або відео ще до того, як люди завітають у заклад, почитати відгуки, сплатити послугу і все це онлайн.

Діджиталізація є ефективним способом для охоплення більшої кількості споживачів послуг за допомогою Інтернету. Нині готельно-ресторанний і туристичний бізнес значною мірою залежить від інтернет-технологій, які інтенсивно розвиваються і впроваджуються в діяльність індустрії гостинності. Впродовж останніх років істотно підвищилася аудиторія користувачів глобальної мережі Інтернет, збільшився обсяг ринку Інтернет-послуг.

То чим ж можна скористуватися і що змінити, щоб розвинути індустрію туризму та гостинності у цифровому середовищі? Для початку потрібно цифровізувати та модернізувати використання туристичних та готельно-ресторанних послуг, наприклад, розробити та додати інформаційно-пізнавальні ресурси: спеціалізовані портали, віртуальні тури, меню у QR-коді, сайти туроператорів й туристичних агентств, 3D моделі закладів, сайти ресторанів, електронні засоби резервування, сайти готелів, електронні засоби оплати, додатки у ресторанах або готелях.

Використовуючи спеціалізовані портали, людина може знайти собі готель або ресторан де завгодно, за будь-яку ціну, зможе самостійно подивитися фото, відео, ціни, розташування, відгуки, умови, забронювати номер або столик.

Віртуальні тури дають змогу перед бронюванням та замовленням побачити, як все буде відбуватися заздалегідь, та вирішити, що вам подобається, а що ні.

QR-код дає можливість одним скануванням переглянути меню страв та напоїв, ціни, походження, вік та авторство унікальних деталей інтер'єру та картин, історію ресторану.

Сайти туроператорів й туристичних агентств дозволяють попередньо продивитися усі тури, забронювати їх та квитки, обрати країни, порівняти ціни, дізнатися усі необхідні деталі.

3D моделі закладів дають нагоду «пройтися» коридорами готелю або ресторану, побачити усі поверхи, зали та кімнати, обрати столик або номер, які найбільш до вподоби.

Сайти ресторанів та готелів призначені для ознайомлення з усією необхідною інформацією, для зв'язку з адміністратором та бронювання.

Електронні засоби резервування та оплати існують для того, щоб кожен бажаючий міг швидко та без проблем забронювати собі номер або столик та оплатити його.

Додатки ресторанів та готелів можуть бути завантажені з будь-яких доступних джерел в гаджет відвідувача, і з їх допомогою він зможе забронювати столик або номер, вибрати страву або інше, дізнатися про новинки.

Таким чином, індустрія гостинності успішно освоює сучасні цифрові технології. Клієнти підприємств індустрії гостинності в даний час мають досить великий досвід використання мобільних пристроїв. Ці платформи стали одним з основних каналів комунікації між власниками бізнеса та їх гостями. Цифрові технології стають ключовим каналом зв'язку підприємства та мережі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Розвиток сучасних технологій індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/32.pdf)

Меленчук Л. І., викладач Галицького фахового коледжу імені В'ячеслава Чорновола

### **ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Саме цифрова епоха створює потребу у відповідних новітніх умовах управління. Якість управління будь-яким бізнесом зростає не лише завдяки використанню цифрових технологій у менеджменті, а й конкурентному тиску з боку цифрового покоління споживачів.

Метою цієї статті є зосередження уваги на потребі та особливості застосування діджиталізації в управлінні проєктами, яка приносить багато конкурентних переваг організації з точки зору бізнес-процесів, а також мотивувати менеджерів до дослідження, використання та пропонування ідей, які ведуть до глибшого проникнення сучасних технологій у життя компанії, щоб вони могли мотивувати своїх підлеглих до роботи в цій системі.

У сучасних умовах глобалізації, діджиталізації та посиленій конкуренції особливої актуальності набуває діджиталізація бізнес-діяльності та впровадження цифрових інновацій у практику управління персоналом та проектом в цілому, які дають змогу працівникам працювати більш ефективно з вищою продуктивністю праці. Сучасне сьогодення спонукає кожну компанію акцентувати особливу увагу на впровадженні інформаційних технологій для підвищення рівня успішності своєї діяльності, а використання оптимізованої системи електронного обміну даними є основою конкурентоспроможності [1].

Актуальність теми досліджень також пов'язана з світовою тенденцією розвитку інформаційних технологій та положенням та зміною орієнтації ІТ-компаній на основі сучасних інформаційних технологій та інструментів управління проектами. Цифрова трансформація та хмарні технології є найбільш стійкими трендами, особливо в ІТ-індустрії [3].

Аналіз існуючих інформаційних технологій, що використовуються в управлінні ІТ-проектами, показує їх різноманітність і адаптивність до різних типів проектів, які в більшості випадків можуть бути адаптовані під потреби будь-якої компанії. Одними з найпопулярніших на вітчизняному ринку є: JIRA, Basecamp, Wrike, Redmine, TeamLab та інші.

Інформаційні технології дають змогу як в успішному управлінні проектами, так і в сприянні комунікації між учасниками проекту та максимально підвищують якість прийняття проектних рішень за рахунок оптимізації зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків. Набір процесів і технологій, які забезпечують взаємодію усіх цих дотичних до даного проекту сторін, становить комунікаційну систему.

Внутрішня комунікація вдало використовується для кращої взаємодії з цільовими групами в рамках проекту та з компанією загалом, через організацію чат-каналів і дискусійних груп, віддалене зберігання файлів і рішень, інформування зацікавлених сторін тощо.

Новітня система внутрішньої комунікації ІТ-проекту має безперервно забезпечувати виконання конкретних завдань. Кожен тип завдань прикріплений до унікальної системи звітності, а також певним інструментам інформаційних технологій, які можуть надати збір інформації, обробку, зберігання та обмін [2].

Інструментами комунікації для вирішення цих завдань є:

Для планування задач: Jira, Asana, Basecamp, Redmine, Todoist та інші.

Для моніторингу та тайм-трекери: Projects, TMetric, Toggl, primaERP, Zoho Taskworld, Harvest та інші.

Для організації відео конференцій, веб-конференцій, відеозв'язків, групових чатів, сервіси онлайн-листування: GoogleHangouts, «Microsoft Teams», GoToMeeting, Kato, Join.me та інші.

З метою організації та проведення спільної групової роботи з опрацювання загальної інформації та інформації яка показує роботу над проектами застосовуються такі інструменти як програмні засоби для

управління проєктами, мережеві офісні пакети, програмне забезпечення для спільної роботи та аналізу проєктів, системи контролю виконання етапів проєктів та системи обміну даними.

Найпопулярнішим у внутрішній системі управління проєктами на нашому ринку є: TeamLab, Basecamp, JIRA, Redmine, Wrike тощо.

В розрізі хмарних сервісів можна виділити: Google Drive, Microsoft Office 365, MoodleCloud, Onedrive ВікіВікі-сервіси, системи обміну даними EDI, Sugarsync.

Також безперечно важливим є формування корпоративної культури компанії щоб забезпечити згуртованість та розвиток командної співпраці. У цьому напрямку необхідно сформувати корпоративні канали комунікації. Для цього можна використати такі інструменти комунікації та засоби як: електронну пошту, корпоративний сайт, сервіси on-line листування, електронні дошки оголошень, телефонні конференції, сервіси віртуального офісу, відео дзвінки, та інші.

Можна зробити висновок, що за сучасних ринкових умов цифровий процес є одним із рішучих факторів для корпоративного економічного зростання, а також усього суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Christopher, S. Total automation. How computer algorithms change life. Kyiv : Our format, 2018. № 280.

2. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce(OGC), United Kingdom. URL: <https://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/C11669509> (дата звернення: 17.04.2023).

3. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях. Агросвіт. 2020. № 10. С. 105–111.

Мендела І. Я., к.е.н., доц.

доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи

Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника

Румянцева І. Б., асистент

кафедри готельно-ресторанної та курортної справи

Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника

#### **ПЕРЕВАГИ АУТСОРСИНГУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Аутсорсинг є одним з варіантів організації бізнесу, коли компанія довіряє певні функції або процеси третім особам замість того, щоб виконувати їх самостійно. В ресторанному бізнесі, аутсорсинг може стати важливою стратегією для підвищення продуктивності та ефективності роботи, зменшення витрат на управління та підтримання інфраструктури.

Обмінюючись послугами, які найчастіше передаються в аутсорсинг, можна виділити: бухгалтерський облік, ІТ-послуги, кадрові послуги та послуги із нарахування заробітної плати, кол-центр, обслуговування

клієнтів, аутсорсинг HR [1, с. 276]. Це дає можливість ресторанам зосередитись на якості продукту, обслуговуванні та розвитку нових продуктів, а не на буденних адміністративних функціях.

Одним з основних видів аутсорсингу в ресторанному бізнесі є аутсорсинг функцій ресторанного менеджменту, таких як відділ кадрів, обліку та контролю, технічне обслуговування та інше.

Ще одним видом аутсорсингу в ресторанному бізнесі є аутсорсинг рекламних та маркетингових функцій. Це може включати створення та розробку рекламних кампаній, управління соціальними медіа та взаємодію зі споживачами. Компанії-аутсорсери використовують штучний інтелект та аналітичні інструменти для аналізу даних та визначення ефективності рекламних кампаній, що допомагає ресторанам більш ефективно використовувати свої рекламні бюджети.

Ще одним важливим видом аутсорсингу є аутсорсинг кулінарного виробництва. Ресторани можуть замовляти готові страви або компоненти страв у спеціалізованих компаніях, які мають великий досвід та можливості для розробки та виробництва їжі на велику кількість. Це дозволяє ресторанам зосередитись на своїх сильних сторонах, таких як приготування страв, сервіс та маркетинг, і зменшити витрати на закупівлю продуктів та обслуговування різноманітних процесів на кухні.

Однією з переваг аутсорсингу є те, що ресторанний бізнес може скоротити витрати на управління та підтримку технологічних інфраструктур. Аутсорсинг дозволяє ресторану зосередитись на своїй основній діяльності та використовувати збережені кошти на розвиток бізнесу.

Іншою перевагою аутсорсингу є можливість використання експертного досвіду партнера з аутсорсингу. Якщо ресторан не має достатнього досвіду в певних галузях, наприклад, в IT-сфері або маркетингу, то залучення зовнішнього партнера зі значним досвідом може допомогти вирішити складні проблеми та підвищити рівень компетенції. Наприклад, багато ресторанів аутсорсять свої облікові та фінансові послуги фірмам зі спеціалізованою експертизою в цій галузі. Ці фірми можуть пропонувати поради та рекомендації щодо зниження витрат, покращення грошового потоку та більш ефективного управління фінансами.

Крім того, аутсорсинг може бути більш вигідним варіантом порівняно з наймом та навчанням працівників на місці. При аутсорсингу ресторани платять тільки за послуги, які їм потрібні, без додаткових витрат на соціальні виплати, навчання та обладнання для працівників. Також набагато простіше налаштувати внутрішні ресурси для виконання критично важливих функцій [2]. Це може бути особливо вигідно для малих ресторанів та стартапів з обмеженим бюджетом.

Іноді компанії використовують аутсорсинг для зниження ризиків в бізнесі. Наприклад, при розширенні бізнесу за кордон, використання місцевого партнера може допомогти підвищити рівень безпеки та знизити ризики в області фінансів, права та регулювання.

Проте, при використанні аутсорсингу є деякі ризики. Наприклад, можливість витоку конфіденційної інформації партнерам з аутсорсингу, низька якість виконання робіт або нездатність партнера з аутсорсингу відповісти на вимоги ресторану. Також для закладів, які прагнуть пропонувати унікальний досвід клієнтам, аутсорсинг може бути не доцільним, оскільки він може обмежити індивідуальність в готуванні страв. Крім того, деякі ресторани можуть бути обмежені у своїй спроможності працювати з певними партнерами або містами, що також може стати перешкодою для використання аутсорсингу.

Тому перед зверненням до партнера з аутсорсингу необхідно провести глибокий аналіз ризиків та визначити оптимальний варіант співпраці.

Отже, аутсорсинг може стати ефективним інструментом для ресторанного бізнесу, який може допомогти знизити витрати та покращити якість обслуговування. Проте, перед тим як вирішувати взяти на себе аутсорсинг або здійснити його, потрібно ретельно розглянути всі переваги та недоліки, а також провести аналіз своїх потреб та можливостей. Важливо врахувати, що ресторанний бізнес вимагає особливого ставлення до якості обслуговування та клієнтської бази, тому необхідно забезпечити якісний контроль за діяльністю аутсорсингової компанії. У разі правильної стратегії та досвідченої команди, аутсорсинг може стати необхідним інструментом для розвитку та підвищення ефективності ресторанного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Vasylenko O. & Lytvynets S. (2019). Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2 (2). С. 272–283.

2. Аутсорсинг бізнес-процесів. URL: <http://surl.li/fkcbt> (дата звернення: 11.03.2023).

Михайлов Д. С., аспірант  
Запорізького національного університету

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Публічний сектор є найбільшим постачальником послуг у будь-якій країні, що включає державні та самоврядні інституції. Вони пропонують широкий спектр послуг, що безпосередньо впливають на життя людей. Існує багато викликів, не останнє місце серед яких займають очікування мешканців щодо досягнення балансу бюджетних обмежень, екологічних наслідків та демографічних змін. У такі важкі економічні часи місцеві органи публічної влади мають ефективно управляти наявними ресурсами, і працювати разом як злагоджена система, адже вони є найбільш наближеними до потреб населення.

На вітчизняних теренах діє стандарт ISO 18091, що визначає систему менеджменту якості. Керівні вказівки щодо застосування цього стандарту в місцевих органах публічної влади відіграватимуть важливу роль при зміні ситуації на краще. Оновлений стандарт дозволить місцевим органам самоврядування підтримувати високий рівень обслуговування, не хештуючи стійким розвитком. Стандарт містить моделі та інструменти для впровадження системи управління якістю, яка сприятиме підвищенню ефективності та надійності місцевих органів самоврядування [1].

Громадяни очікують від місцевих органів самоврядування багато чого, оскільки вони мають право на управління всім: від транспорту до каналізації, громадського освітлення та цивільного захисту. Нові та переглянуті стандарти менеджменту якості сприяють підвищенню ефективності діяльності відповідних органів, а також адаптації до місцевих потреб та очікувань для підвищення рівня добробуту громад. Наразі можливо створити більш потужні регіональні, національні та глобальні уряди за рахунок зміцнення публічності та непідкупності органів місцевого самоврядування. Стандарт ISO 18091 є інструментом для місцевих органів влади, що дозволяє переконувати громадян у тому, що їхні потреби й очікування будуть повністю і вчасно задоволені.

Стандарт ISO 18091 є першим стандартом, орієнтованим на публічний сектор, який включає керівні принципи ISO 9001 для органів місцевого самоврядування з урахуванням умов, за яких він діє. Документ був оновлений для того, щоб враховувати вимоги стандарту ISO 9001:2015 щодо систем управління якістю, що допомагає користувачам максимально ефективно застосовувати стандарт за допомогою впровадження діагностичної методології для місцевих органів публічної влади щодо оцінки обсягу та зрілості їх процесів та послуг [там само].

Стандарт ISO 18091 є важливим інструментом для управлінців, що дозволить їм зробити «політично життєздатним» те, що технічно необхідне на місцевому рівні та для населення. Місцеві органи публічної влади можуть використовувати дані інструменти для оцінки прогресу в досягненні 17 цілей сталого розвитку (ЦУР) і забезпечення безперервності адміністративної діяльності, необхідної для підтримки реалізації ЦУР на місцевому рівні [2]. Це допоможе підвищити ефективність і, тим самим, економити ресурси, здійснюючи процес прийняття рішень на основі фактичних даних, розширюючи взаємодію та, нарешті, реалізуючи ЦУР на місцях.

Упровадження стандарту ISO 18091 вимагає активного застосування новітніх технологій. Це особливо важливо за сучасних надзвичайно складних умов воєнного періоду, оскільки потрібно забезпечувати оперативне та комплексне надання послуг населенню. Зрозуміло, що війна внесла корективи у діяльність органів публічної влади як центрального, так і місцевого рівня, а також унеможливило процеси завершення реформи децентралізації влади та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України загалом. Проте її завданням є за будь-яких умов (мирного

чи воєнного часу) гарантувати належне функціонування найважливіших сфер суспільної життєдіяльності. Очевидно, що відповідно органи місцевого самоврядування першими стикнулися з проблемою ускладнення умов, необхідних для надання послуг населенню. У цих органів, які не встигли створити ЦНАПи до повномасштабної агресії проти України, наразі й тим більше не з'являються нові можливості для створення ЦНАПів, зокрема, через руйнування попередньо спеціально відведених для цього будівель, чи необхідність їхньої передачі для інституцій, що забезпечують безпеку держави. У той же час, новітні технології дозволять забезпечити надання адміністративних послуг населенню за наявних умов, наблизивши надавача таких послуг до їхніх отримувачів.

Отже, стандарт ISO 18091 необхідний для підвищення рівня довіри населення, адже безпека для нього – це безпека, яка виходить від суспільства у вигляді згуртованості, громадського порядку, соціальної активності тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. ДСТУ ISO 18091:2020 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування (ISO 18091:2019, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=91079](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91079)

2. Помаза-Пономаренко А.Л. Правове забезпечення розвитку та безпеки регіонів України в умовах децентралізації й інституціоналізації влади: монографія. Харків: НУЦЗ України, 2020. 190 с.

Мітюшкін Б. С., студент  
Національного авіаційного університету  
Кочетков В. М., д.е.н., проф.,  
професор кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки  
Національного авіаційного університету

## **ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ ВЕЛИКИХ ДАНИХ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

Аналітика великих даних (*Big Data Analytics*) за останні роки докорінно змінила сучасний менеджмент, дозволивши компаніям збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для покращення процесу прийняття рішень, скорочення витрат та стимулювання економічного зростання. Основою цієї аналітики є використання передових інструментів і методів для аналізу та вилучення необхідної інформації з великих і складних наборів даних. Сучасний менеджмент стає все більш інформаційно орієнтованим, і аналітика великих даних відіграє у ньому ключову роль.

Використання аналітики великих даних має кілька переваг. По-перше, це дозволяє компаніям покращити процес прийняття рішень. Аналізуючи великі масиви даних, компанії можуть краще зрозуміти потреби, вподобання та поведінку своїх клієнтів, що дозволяє їм приймати більш



обґрунтовані рішення щодо розробки продуктів, маркетингу та обслуговування. По-друге, її використання може допомогти бізнесу виявити нові можливості для зростання доходів, аналізуючи ринкові тенденції та потреби споживачів. Компанії можуть розробляти нові продукти та послуги, які відповідають цим потребам, відкриваючи нові потоки доходів. По-третє, вона може допомогти бізнесу зменшити витрати, визначаючи сфери, де можна оптимізувати операції, зменшити обсяги збитків і підвищити продуктивність. Аналізуючи операційні дані, компанії можуть виявити слабкі місця у робочих процесах і вжити заходів для їх усунення. По-четверте, аналітика великих даних може допомогти бізнесу в управлінні ризиками. Аналізуючи дані про операції, ланцюжки поставок і поведінку клієнтів, компанії можуть виявити потенційні ризики та вжити заходів для їхнього попередження [1, 3].

Хоча аналітика великих даних має багато переваг у сучасному управлінні, вона також має деякі недоліки, які слід зазначити. Одним з головних недоліків аналітики великих даних є вартість її впровадження в компанії. Цей процес вимагає значних інвестицій в обладнання, програмне забезпечення та персонал. Техніка, в свою чергу, може вимагати постійного обслуговування та оновлення для забезпечення точності та актуальності даних. Це може бути значною статтею витрат для бізнесу, особливо для малих підприємств. Ще одним недоліком аналітики великих даних є питання конфіденційності. Збір та аналіз великих обсягів даних може викликати занепокоєння щодо конфіденційності клієнтів та працівників. Компанії повинні подбати про те, щоб збирати і використовувати дані відповідно до законів і правил про конфіденційність. Невиконання цих вимог може призвести до юридичної та репутаційної шкоди. Наступний недолік в тому, що точність даних має вирішальне значення. Якщо вони неточні або неповні, висновки, отримані на їх основі, можуть бути неправильними. Також аналіз великих даних може бути складним і вимагати спеціальних навичок та досвіду. Це може бути проблемою для компаній, які не мають ресурсів для найму та навчання аналітиків даних або інвестицій у необхідні технології. У деяких випадках компаніям може знадобитися аутсорсинг своїх потреб в аналітиці даних стороннім постачальникам, що може збільшити рівень витрат [1, 2].

Отже, аналітика великих даних трансформує сучасний менеджмент, надаючи компаніям уявлення про поведінку споживачів, ринкові тенденції та операційні показники. Оскільки компанії продовжують працювати з все більшими об'ємами інформації, важливість аналітики великих даних у сучасному управлінні лише зростатиме. Компанії, які впроваджують її, швидше за все, матимуть конкурентну перевагу, оскільки вони можуть використовувати дані для стимулювання зростання, підвищення ефективності та покращення рівня задоволеності клієнтів. Але хоч аналіз даних і може надати цінну інформацію, він не повинен бути єдиною основою для прийняття рішень. Менеджери повинні також враховувати інші фактори, такі як досвід і знання галузі, при прийнятті рішень.

### **Список використаних джерел:**

1. Big data analytics and firm performance: findings from a mixed-method approach / P. Mikalef et al. Journal of business research. 2019. Vol. 98. P. 261–276. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044> (access: 20.04.2023).
2. Blending big data analytics: review on challenges and a recent study / F. Amalina et al. IEEE access. 2020. Vol. 8. P. 3629–3645. URL: <https://doi.org/10.1109/access.2019.2923270> (access: 20.04.2023).
3. Jelonek D. Big data analytics in the management of business. MATEC web of conferences. 2017. Vol. 125. P. 04021. URL: <https://doi.org/10.1051/matecconf/201712504021> (access: 18.04.2023).

Мороз А. А., студентка

Державного торговельно-економічного університету

Зікій Н. Л., к.е.н., доцент

кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Державного торговельно-економічного університету

### **МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Діджиталізація має значний вплив на готельний та ресторанний бізнес. Застосування новітніх технологій готельного бізнесу дозволяють готельерам підвищити ефективність свого бізнесу, знаходити нові резерви підвищення якості обслуговування, ефективної охорони номерів і майна гостей, надання нових послуг [1].

Ефективне використання цифрових технологій значно покращує управління бізнесом. Наприклад, цифрові інструменти допомагають менеджерам відстежувати продуктивність і прогрес своїх працівників. Також, це спосіб швидкої та ефективної комунікації з гостями готелю чи ресторану. Крім того, цифровізація може допомогти зменшити кількість паперової роботи та інших адміністративних завдань, з якими менеджерам доводиться мати справу щодня.

На практиці, діджиталізація готельного та ресторанного бізнесу досягається за рахунок застосування підприємствами (зкладами) певного комплексу цифрових технологій та процесів, серед яких, у тому числі: використання QR-кодування, надання клієнтам цифрової інформації у приміщенні закладу через електронні пристрої, здійснення дистанційної комунікації з клієнтами поза межами закладу, у тому числі через спеціалізовані веб-сайти, сторінки у соціальних мережах, спеціалізовані мобільні застосунки, спеціалізовані чат-боти тощо, застосування спеціальних інформаційних програм управління закладом, забезпечення можливості здійснення електронної оплати послуг закладу [2].

Діджиталізація полегшує роботу працівників, зокрема менеджерів, покращує співпрацю між членами команди, підвищує ефективність та продуктивність праці, прискорює процес надання послуг клієнтам.

Для того, щоб бізнес готельного чи ресторанного закладу залишався прибутковим в цій конкурентоспроможній сфері, необхідно стежити за останніми тенденціями, вдосконалювати цифрові навички та завжди бути готовим до змін.

Розвиток саме таких навичок допоможе розвинути бізнес, привабити значну кількість гостей та зміцнити кар'єру:

1. неформальне самостійне навчання. В Інтернеті є значна кількість корисної інформації про готельно-ресторанний бізнес. Це полегшує набуття базових цифрових навичок. Більше того, можна легко зв'язатися з професіоналами індустрії гостинності, щоб покращити своє самонавчання.

2. курси підвищення кваліфікації. Програми безперервної освіти – найкращий варіант, щоб отримати мотивацію та підвищити кваліфікацію. Це підхід до спільного навчання, за допомогою якого можна просуватися в освітній програмі з однолітками.

3. цифрові новини. Підвищення цифрових навичок також вимагає бути в курсі останніх розробок технологій управління готелями та ресторанами. Тому, завжди важливо відвідувати технічний розділ платформи новин або читати популярні технічні публікації, як-от Wired і TechRadar. Також можна налаштувати сповіщення Google для історій, пов'язаних із технікою, і інформації про гостинність [3].

Отже, компанії в індустрії гостинності отримують значні переваги від діджиталізації. Управління цифровим рестораном передбачає використання економічних, стійких та ефективних методів, які допомагають посилити проникнення організації на ринок, збільшити кількість клієнтів і прямих бронювань. Використання новітніх технологій дозволяє власникам готелів пропонувати гостям якісні послуги та унікальні враження. Експерти сфери гостинності повинні підвищувати кваліфікацію та вдосконалювати свої цифрові навички, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Черномазюк А. Г. Економічні науки. 2014. № 5. Т. 2. С. 269–272. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/chernomazyuk.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/chernomazyuk.htm)

2. Субот Т. П. Діджиталізації ресторанного бізнесу. Дипломна робота, Київ, 2022. С. 54.

3. Новини гостинності та бізнес-інсайти від EHL. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/restaurant-management-digital-skills>

Осецький В. Л., д.е.н., проф.,  
професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
Осецька Д. В., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри обліку і фінансів  
Бориспільського інститут муніципального менеджменту при МАУП  
Куліш В. А., доктор філософії за спеціальністю «Економіка»,  
асистент кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У СТАНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ СПІЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ЇЇ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Після закінчення війни план відновлення України закладає основи для майбутньої відбудови національної економіки та покликаний створити цифрові платформи у становленні економіки спільного користування (інша назва – шерингова економіка «sharing economy», від англ. to share – ділитися) – це нове поняття, яке з’явилося на початку 2000 року і було пов’язане з новою бізнес-моделлю, яка могла б вирішувати соціальні проблеми через соціальні мережі і віртуальні сервіси, що з’єднують тих, хто володіє ресурсом, з тим, хто його потребує [1]. Один з основних принципів – це доступ до користування, а не володіння якимось благами.

Слід зазначити, що проблеми становлення економіки спільного користування активно розглядаються у наукових працях зарубіжних вчених. В Україні ж явище шерингу нове і тому необхідно активізувати дослідження особливостей і тенденцій розвитку шерингової економіки в нашій країні й ролі цифрових платформ, за допомогою яких нові цифрові технології сприятимуть формуванню економіки спільного споживання в контексті післявоєнної трансформації соціально-економічної сфери України.

По суті, шерингова економіка є відображенням сучасних цінностей і ментальних моделей споживачів, що живуть у час цифрової трансформації та в умовах сьогоденної віртуальної реальності [2]. Цифрова економіка ще більше змінює модель поведінки споживача, взаємовідносини у цифровому просторі, акцентує увагу на довірі та безпеці між економічними агентами, формує інноваційні бізнес-моделі та постійно удосконалюється, впроваджуючи хмарні технології, штучний інтелект, нові цифрові платформи, накопичує величезні обсяги даних (Big Data), які при мережевій взаємодії стають важливим інноваційним ядром цифрових платформ.

Нині цифрові платформи (шерингові платформи) і платформні екосистеми, що формуються ними, трансформують цілі галузі та різні види соціально-економічної активності, стають драйверами економічного зростання, інновацій та конкуренції. Однією з основних переваг платформної бізнес-моделі є забезпечення прямої взаємодії та обміну між

суб'єктами, створення можливості для розвитку економіки спільного користування та формування нових способів створення вартості, знижуючи при цьому роль трансакційних ті інших витрат, що впливають на соціально-економічні процеси та інститути.

Під цифровими платформами розуміються гібридні структури, орієнтовані на створення цінності шляхом забезпечення прямої взаємодії та здійснення трансакцій між кількома групами сторонніх користувачів. У поняття цифрової платформи входить як сама технологічна конструкція, так і платформні бізнес-модель та екосистема [3]. Зважаючи на те, що цифрові платформи забезпечують комплексний процес взаємовідносин між різними учасниками ринку, вони мають кілька моделей прибутковості, таких, як комісійна, абонентська, рекламна та сервісна моделі.

Цифрові платформи призводять до кардинальних змін на ринках. Поява цифрових платформ у ключових галузях економіки, таких як сільське господарство, будівництво, металургія, хімічна галузь може сприяти прискоренню економічного зростання, розширенню можливостей працевлаштування на ринках, що падають і підвищенню якості послуг. Різноманітність сфер, у яких виникають цифрові платформи, дозволяє отримати послугу будь-якого характеру – освітні послуги (Buki, Coursera), логістичні (Lardi-Trans), продажу та покупки товарів (OLX, Prom, Rozetka), кур'єрські послуги та виконання різноманітних завдань і надання послуг (kabanchik.ua), фінанси (придбання страховки через Приват24), державні закупівлі (Prozorro). У зв'язку з цим нині назріла необхідність вироблення та реалізації адекватної та гнучкої міжнародної та національної регуляторної політики щодо діяльності цифрових платформ та формування відповідного інституційного середовища. Тим не менш, цифрові платформи в Україні присутні в кількох галузях економіки, таких як сільське господарство, впровадження та розвиток цифрових платформ знаходиться на низькому рівні і потребує проактивної державної підтримки. Необхідність держпідтримки розвитку вітчизняних цифрових платформ відображена в Розпорядженні КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження заходів щодо її реалізації, згідно з положенням якого необхідно забезпечити впровадження платформних рішень у низці галузей економіки, соціальної сфери, держуправління та сфери надання послуг, у тому числі в інтересах населення, індивідуальних підприємців та суб'єктів шерингової економіки.

Досвід діяльності вітчизняних шерингових платформ (райдшеринг «Подорожники», «Підвезу», easy2go) доводить значні перспективи та можливості розробників реагувати на потреби локального ринку й бізнес інновації та нижчу конкурентоспроможність у порівнянні з глобальними зарубіжними платформами. На практиці в Україні поширені лише деякі іноземні шерингові моделі, які адаптуються до реалій національної економіки та ментальності. Проте спонтанність та неконтрольованість розвитку відносин шерингової економіки, попри їх великий потенціал, несе загрози для традиційних бізнес-моделей і потребує розробки чітких правил гри [4].

Слід зауважити, що аналізуючи становлення економіки спільного користування в Україні, необхідно враховувати інтереси всіх основних учасників шерингу, оскільки без визначення місця шерингової економіки в цифровій екосистемі щодо рушійних сил розвитку шерингу стає неможливим проведення безлічі ефективних бізнес-процесів формування нової системи цінностей для споживача та створення якісних шерингових платформ, що спостерігалось в Україні протягом останніх років.

У контексті післявоєнного відновлення України варто потурбуватися про створення спеціалізованих рейтингових агенств, вироблення нових форм саморегулювання, реформування існуючих нормативів і правил економіки спільного споживання, залучивши відповідно оновлені державні інституції.

Все це, не зважаючи на ймовірні ризики та певні пропозиції щодо повоєнного відновлення України слід звернути увагу на одну важливу річ, що ми повинні створювати нові моделі шерингу та напрями реалізації цифрової трансформації заради розвитку України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Криворучко О.С., Краус Н.М., Краус К.М. (2018). Віртуальна реальність національного інформаційно-інноваційного простору. Економіка та суспільство. №14. С. 22–35. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/3.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/3.pdf)

2. Andrusiak N.O., Kraus N.M., Kraus K.M. (2020). Digital Cubie Space as a New Economic Augmented Reality. Sci. innov. V. 16. №. 3. P. 92–105. <https://doi.org/10.15407/scin16.03.096>

3. Geliskanov I.T., Yudina T.N. Digital platform: A new economic institution//Quality – Acces to Succes. 2018. Vol. 19, №. S2. P. 20–26.

4. Осецький В.Л., Краус Н.М., Краус К.М. Шерингова економіка: діалектичний розвиток реципрочного обміну в умовах віртуальної реальності та цифрової трансформації. Економічна теорія. 2021. № 2. С. 5–27.

Петруня Ю. Є., д.е.н., проф.,  
завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів  
Петруня В. Ю., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

### **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА УПРАВЛІННЯ**

Управління бізнес-процесами в ринковому середовищі передбачає взаємодію бізнес-організації з її зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище компанії формує ключові умови її діяльності та управління. Зовнішнє середовище практично завжди виступає як складний, багатогранний, динамічний об'єкт аналітичної роботи для менеджерів. В зовнішньому середовищі менеджерами відшуковуються

конкурентні можливості та ідентифікуються ризики для діяльності компанії – в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Кінцева мета аналітичної роботи в менеджменті щодо зовнішнього середовища полягає в знаходженні найбільш вагомих, довготривалих конкурентних можливостей для компанії та виявленні найбільш суттєвих ризиків її діяльності.

Зовнішнє середовище не є статичним полем управлінського аналізу, воно є достатньо динамічним. Темпи та глибина трансформації залежить від багатьох факторів, а саме: динаміки та змін у поведінці споживачів; розвитку технологій; створення нових матеріалів; стан ресурсного забезпечення тощо.

Якісний управлінський аналіз бізнес-середовища – це своєчасне виявлення насамперед найбільш значимих факторів впливу, відповідних тенденцій (насамперед трендів) та знаходження ефективних способів реагування на них. Напевно це має значення як для достатньо диверсифікованих бізнесів, так і для слабо- або недиверсифікованих бізнесів.

Поширення цифрових технологій в бізнесі, управлінні та й практично у всіх сферах суспільного життя можна вважати вже довготривалим трендом сучасного життя. Цифровізація – це процес масштабного, глибокого та довготривалого поширення цифрових технологій в суспільному житті.

Масштаби цифровізації дають підстави розглядати її як дуже важливу складову загального глобалізаційного процесу. При цьому цифровізація може претендувати на роль його ключового каталізатору.

Щодо міжнародного бізнесу, то цифровізація здійснює найбільший вплив на міжнародну торгівлю, міжнародне інвестування, організаційні побудови міжнародних компаній та управлінські процеси. Цифровізація, зокрема, суттєво спрощує доступ до інформації, ділового спілкування, можливості комунікацій із реальними та потенційними споживачами тощо.

Цифрові технології фактично накрили сучасне суспільство, їх експансія поширилася не тільки на економічну сферу життя людей, а й практично на всі складові сучасної життєдіяльності. Під її впливом спостерігаються одні з найсуттєвіших та найшвидших змін в поведінці людей за всі історію цивілізації. Очевидним є те, що значення цифровізації вийшло далеко за межі власної сфери технологій та масштабно, інтенсивно, глобально поширилося на умови функціонування цивілізації. Цифровізація надає соціуму як очевидні переваги, так й створює нові проблеми.

Управління бізнес-процесами передбачає насамперед вивчення та врахування основних ринкових факторів діяльності, до яких потрібно віднести поведінку споживачів та конкурентів. В контексті цифровізації важливими управлінськими акцентами є:

– необхідність постійного уважного моніторингу змін у поведінці споживачів. У теперішній час ці зміни відбуваються практично на всіх стадіях процесу формування попиту на ті чи інші товари, а також поширюються й на технології їх придбання. Технології придбання товарів та послуг *online* динамічно розвиваються за масштабами використання, одночасно спостерігається поступове зменшення масштабів «фізичної» торгівлі. В цілому, цифрові технології надають нові, більш суттєві можливості споживачам як в процесі вивчення ситуації, вибору товару, послуги, так і в процесі здійснення безпосередніх покупок, оплати та отримання товарів, послуг;

– трансформація інструментів та можливостей маркетингового впливу на споживачів. Маркетингові цифрові комунікації набувають все більшого значення, але одночасно вони актуалізують здатність менеджерів ефективно пристосовувати цифрові технології до потреб організації, вимог ринкового середовища та постійно займатися їх оновленням. Останнє пов'язане з тим, що цифровий технологічний розвиток спостерігається й надалі;

– бачення того, що глобальні цифрові технології змінюють конкурентне середовище – зокрема, кількість, структуру та можливості конкурентів. При цьому, мова йде не тільки про посилення конкурентного тиску з боку домінантів міжнародного бізнесу. З'явилися та розвиваються глобальні та локальні торговельні інтернет-платформи з вражаючої доступністю до закупівлі (та продажу) дуже широкого асортименту товарів – як для індивідуальних споживачів, так й, зокрема, для представників малого бізнесу;

– бачення того, що цифрові технології надали можливості для створення безлічі абсолютно нових видів товарів та послуг. З'явилися компанії, які функціонують у віртуальному режимі. Вони здатні створювати нові продукти (послуги) для споживачів із зовсім іншим рівнем собівартості. До того ці нові продукти в рамках задоволення певних потреб споживачів набувають для останніх більш привабливий характер, ніж продукти «класичного сектору». Й таким чином відбувається конкурентний перерозподіл споживачів;

– розуміння того, що маркетингове «інформаційне павутиння» провокує та збільшує схильність споживачів щодо приєднання до «глобальних стандартів споживання». Цифрова глобальна експансія створює нові можливості для подальшої популяризації широковідомих брендів. Їх фінансові потенціали через цифрове маркетингове комунікаційне «павутиння» роблять свою справу в свідомості споживачів незалежно від країни їх знаходження.



Петько С. М., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри міжнародного менеджменту  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

## **ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЇ 5G НА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В РЕСПУБЛІЦІ КОРЕЯ. ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Науково-технічний прогрес будь якої завжди залежав від її технологічного розвитку, впроваджуваних інновацій та умов праці для винахідників, які міг запропонувати уряд задля того, щоб талановиті люди лишалися в країні і працювали над своїми розробками. Для досягнення технологічного відриву тільки одних технологій та інновацій недостатньо, бо науково-технічний прогрес залежить від інтелектуального капіталу – фахівців, які здатні працювати, удосконалювати та інтегрувати в існуючі реалії технології та інновації.

Значних результатів у технологічному розвитку досягли такі країни, як США, Канада, Китай, Німеччина, Японія, Республіка Корея, Сінгапур, Тайвань. На жаль, після розпаду Радянського Союзу, незважаючи на потужну матеріально-технічну базу, яка залишилася у спадок Україні, політика українського уряду не була націлена на підтримку винахідників і науковців, їх зацікавленість залишитися в країні для праці на благо нації та подальший економічний розвиток держави. Значна кількість вітчизняних учених емігрувала у 1990-х роках до США та інших високорозвинутих країн, де уряди пропонували і створювали талановитим науковцям, виходцям із Радянського Союзу усі сприятливі умови для продуктивної праці і проведення їх подальших НДДКР.

Республіка Корея, яка певною мірою історично схожа на Україну, за одне покоління вирвалася в технологічні лідери шляхом ставки Уряду на розвиток освіченості населення, вдалого використання глобалізаційних процесів, транснаціоналізації, створення ланцюгів доданої вартості, інтернаціоналізації виробництва, торговельного протекціонізму, НДДКР та захисту місцевих вчених-винахідників. Ще 40 років тому ніхто в світі не знав про існування таких корейських корпорацій-чеболей як «Samsung Group», «SK Hynix Group», «Hyundai», «Hanwa Group» чи «POSCO», які на етапі свого створення займалися примітивним промисловим виробництвом та обробкою сільськогосподарської продукції. Нині, названі південнокорейські корпорації, є одними з лідерів на глобальному технологічному ринку, а їх продукція є високо конкурентною та продається на усіх континентах.

Починаючи з 2000-х років та будучи вже технологічно-розвинутою країною, Республіка Корея змогла побудувати потужну цифрову економіку з розгалуженою цифровою інфраструктурою. Оскільки ми живемо в епоху глобальних трансформацій, цифровізація є наступним етапом у розвитку

сучасного людства та глобального бізнесу. Індустрія 4:0, в якій мережа 5G є однією з головних технологій, найближчим часом буде кардинально впливати на розвиток інтернету речей, яка повністю замінить до 2035 року як у високорозвинутих, так і в країнах, що розвиваються, технологію 4G LTE / LTE Advanced. Ці процеси нами висвітлено у низці публікацій [4–11].

Технологія високошвидкісного Інтернету 5G першою з'явилася в Республіці Корея та вийшла на комерційний рівень у 2019 році. Зараз, у 2022 році, ринок 5G лише набирає обертів у Республіці Корея, бо ефективне функціонування технології потребує часу для її переходу від 4G на 5G. Цей перебіг забере певний час для того, щоб пристосувати наявну цифрову інфраструктуру 4G під критерії 5G, усунувши усі недоліки нової технології для її споживачів. Звичайно, технологія 5G впливатиме і на ВПК Республіки Корея з усіма вихідними перевагами для підвищення обороноздатності країни. Для Республіки Корея це дуже важливо, у зв'язку з тим що в них, як і в Україні існує поряд сусід з ядерною зброєю, який може її застосувати в який завгодно момент.

Враховуючи сучасні реалії, Україна є технологічно відсталою від Республіки Корея, а вітчизняна цифрова інфраструктура не відповідає вимогам мережі 4G LTE / LTE Advanced. Також в Україні відсутнє якісне покриття для мережі 4G, а значна кількість сільських жителів та малих міст не має доступу до Інтернету речей. Тож, на жаль, практичний досвід використання мережі 5G в Республіці Корея для України не зможе скоро бути реалізованим через 1) технологічну невідповідність існуючої вітчизняної цифрової інфраструктури 4G (LTE/LTE Advanced) задля подальшого переходу на 5G; 2) війну України з рф; 3) енергокризою, яка виникла після російських обстрілів української критичної інфраструктури та інтернет-серверів.

Проте, після перемоги над країною-агресором, Україні знадобиться південнокорейський досвід для перебудови своєї цифрової інфраструктури під нові реалії 5G. Це дуже важливо, оскільки велика кількість цивілізованих країн допомагає Україні у перемозі над рф.

Війна наочно показала як технології Індустрії 4:0 можуть змінювати хід військових подій та громити ворога, який чисельністю набагато переважає українських захисників. Усі ми бачили, як наша «Стугна» і турецькі Bayraktar феєрично знищують російську техніку на підступах до Києва, а розумні супутникові системи розвідки допомагають у виявленні скупчення ворогів на непідконтрольній території й українській артилерії лишається лише зробити свою справу та влучити по скупченням окупантів. Також ми бачили розумні GPS системи та військові дрони, які допомагають воїнам у їх перегрупованні та маневрах задля займання вигідних позицій для атаки/оборони позицій.

Все це військове ІТ-обладнання працює завдяки Інтернету речей і тому Уряду України потрібно велику увагу приділяти розвитку цифрової інфраструктури та побудові технологічних виробництв на основі технологій Індустрії 4:0.

### Список використаних джерел:

1. Лук'яненко Д. Г., Мозгаллі О. П., Лук'яненко О. Д., Дворник І. В., Орехов М. О. Цифровий імператив трансформації діяльності університетів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 4 (35). С. 449–458.
2. Лук'яненко Д.Г. Парадигма креативного менеджменту в глобальній економіці / за заг. ред. д.е.н., проф. Д. Г. Лук'яненка. Київ: ДВНЗ «КНЕУ», 2016. 231 с.
3. Панченко Є., Войчак М. Державна підтримка високотехнологічного експорту: компаративний аналіз та уроки для України. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2(25). С. 99–125.
4. Петько С. М. Досвід «економічного дива» Республіки Корея для післявоєнного відновлення України. *Військова освіта і наука: сьогодні та майбутнє*: тези XVIII Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Київ, 25 листопада 2022 р.) / Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка. Київ, 2022. С. 274–275.
5. Петько С. М. Основні проблемні питання торговельно-інвестиційних відносини між Україною та Республікою Корея. *Development strategiest for modern education and science : Materials of the III International research and practical internet conference (Zdar nad Sazavou, February 28, 2022) : collection of abstracts Czech Republic, Zdar nad Sazavou : “DEL a.s.”, 2022. P. 14–16.*
6. Петько С. М. Республіка Корея в індексах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1 (01). С. 66–73. doi: 66-73. <https://doi.org/10.32782/dees.1-11>
7. Петько С. М. Роль освіти, інновацій та ІКТ у побудові цифрової економіки Республіки Корея. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С. 161–167. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.2-27>
8. Петько С. М. Роль центрів інформаційної безпеки в захисті ІТ-інфраструктури компаній. *Інформаційна безпека та інформаційні технології*: зб. матеріалів IV Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Львів, 30 листопада 2022) / Львівський державний ун-т безпеки життєдіяльності. Львів: Растр-7, 2022. С. 81–83.
9. Петько С. М. Сутність та значення економічної інтеграції в глобальній економіці. *Збірник наукових праць [Буковинського університету]. Економічні науки*. Вип. 10. Чернівці : Книги-XXI, 2014. С. 188–194.
10. Петько С. М. Транснаціональний компонент розвитку економіки Південної Кореї в умовах цифрової революції. *«Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління»*. 2020. Том 31(70). № 3. Частина 1. С. 34–43.
11. Петько С. М. Цифровий техноглобалізм у становленні Республіки Корея на глобальному ринку напівпровідників. *Науковий вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі. Серія «Економіка»*. 2022. Випуск 1 (65). С. 91–99.

Пилипенко Ю. І., д.е.н., проф.  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»  
Литовка В. А., здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

## **КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СМАРТ-ПРОМИСЛОВОСТІ**

У сучасних умовах сталого інноваційного розвитку металургійні підприємства все частіше звертають увагу на цінності, як на основу ділової діяльності, незалежно від того, зорієнтовані вони на споживачів продукції, співробітників, навколишнє середовище чи стосуються інших аспектів бізнесу, таких як інновації, цифровізація, безпека, справедливість.

Світове металургійне виробництво ХХІ ст. свідчить про постійний рух до впровадження інновацій, зокрема обробки баз даних, використання датчиків, роботехніки, інтернет-речей, наноматеріалів та ін. «Розумна» металургійна промисловість означає не лише наявність розумного виробництва сталі, а й суттєву трансформацію процесів отримання сировини, виробництва, продажів через горизонтальну та вертикальну інтеграцію ланцюгів поставок з глибокою орієнтацією на клієнта [1]. Сучасні тенденції розвитку металургійної промисловості України в умовах війни свідчать про значний спад виробництва порівняно з попередніми роками. У січні 2023 року українські металургійні підприємства скоротили виробництво сталі на 84,7% порівняно з аналогічним періодом 2022 року – до 284 тис. тонн. Україна опустилася на 35 місце в світовому рейтингу з 64 країн-виробників сталі, тоді як у січні 2022 року вона посіла 13 місце [2]. У свою чергу, активні процеси діджиталізації та використання розумних технологій у металургійному виробництві відкрили нові можливості для інноваційного розвитку підприємств і майбутнє української металургійної промисловості залежить від того, як швидко вона зможе відновитися після війни, але вже на новій основі інноваційного та розумного виробництва.

Досвід провідних світових розумних металургійних компаній свідчить [1], що найбільш розповсюдженими сферами металургійного виробництва, які можуть бути «розумними» є логістика, системи якості продукції, прогнозне обслуговування, контроль процесу та безпека. Проте зміни можуть стосуватися і корпоративної культури. Корпоративна культура є представляє собою складну динамічну ієрархічну систему, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Розглянемо місію та цінності найбільшого світового виробника сталі, а саме компанії China Baowu Group [3]. Місія компанії проголошує: «Спільно побудувати екосферу високоякісного чавуну та сталі». Екосфера China Baowu – це високоякісна промислова спільнота, яка має

багаторівневі партнерства зі стейкхолдерами, включаючи державу, суспільство, промисловість, партнерів, клієнтів і співробітників. Стратегічне об'єднання бізнесу підтримується сучасними інформаційними технологіями, такими як Інтернет, великі дані, штучний інтелект і виробництво як основа, функції транзакції, логістика та фінанси координуються та узгоджуються, охоплюючи три основні ланки – постачання, виробництво та обслуговування, і завдяки сприянню активному стратегічному співробітництву та роботі з капіталом екосистема промислового ланцюга кластерів будується шляхом інтеграції та підключення зовнішніх ресурсів. Цінностями компанії є: цілісність, інновації, співпраця та спільне використання. Цілісність – це основа розвитку Baowu і ген його зростання. Інновації – це основа розвитку Baowu і запорука його міцності. Співпраця – це невід'ємна вимога розвитку Baowu та наріжний камінь досконалості. Спільне використання – це кінцева мета розвитку Baowu і його існування.

Відповідно ми можемо побачити, що місія та цінності компанії враховують зміни Індустрії 4.0. Ці зміни не є одноетапним процесом, оскільки існують також очевидні питання трансформації корпоративної культури підприємств та її цінностей щодо сприйняття та впровадження інновацій персоналом підприємств в умовах війни та поствоєнного відновлення. Зміна виробничих процесів є сильною рушійною силою, яка вимагатиме гнучкості від підприємств металургійної промисловості, чіткого усвідомлення динаміки споживачів і досвіду впровадження інструментів Індустрії 4.0. Відповідно такі процеси прискорюють переміщення досвіду праці з виробничих місць до більш спеціалізованих сфер, де відбувається процес оцифрування. На основі цього формуються нові неформальні взаємозв'язки, змінюються моделі поведінки працівників, їх цінності й переконання. У свою чергу металургійні підприємства можуть модифікувати місію, корпоративні цінності компанії та систему винагород задля формування нового типу «розумного» металургійного виробництва.

Отже, оскільки виробництво сталі вступає в наступну фазу інноваційного розвитку на основі розумних технологій, українській промисловості необхідно прийняти цифровізацію як ключовий фактор конкурентоспроможності та зростання бізнесу, шукати потенційних партнерів та донорів з впровадження нових проєктів, розробляти нові підходи до трансформації корпоративної культури в умовах розумного виробництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Janjua R. Smart manufacturing. URL: <https://worldsteel.org/about-us/smart-manufacturing>
2. Ukraine in January 2023 ranked 35th in the world in terms of steel production. URL: <https://gmk.center/en/news/ukraine-in-january-2023-ranked-35th-in-the-world-in-terms-of-steel-production>
3. China Baowu Group. URL: [https://www.baowugroup.com/en/about/company\\_vision](https://www.baowugroup.com/en/about/company_vision)

Пікалова В. В., студентка  
Університету митної справи та фінансів  
Коляда С. П., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ: ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ**

У сучасних умовах бізнес-середовище динамічно змінюється під впливом технологічного прогресу та зростаючих вимог клієнтів. Цифрова трансформація є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у цьому середовищі. Однак, успішне впровадження цифрових технологій потребує не тільки нових інструментів та процесів, але й стратегічних змін в організаційній культурі компанії. Для дослідження було обрано такі компанії як Microsoft та General Electric.

Організаційна культура – це система цінностей, поглядів, норм та поведінки, яка формується в компанії та визначає спосіб функціонування колективу. При впровадженні цифрової трансформації, необхідно провести стратегічну оцінку культури компанії, щоб зрозуміти, які аспекти потрібно змінити, або підсилити, для успішного переходу до цифрової економіки.

Одним з ключових етапів впровадження стратегічних змін в організаційну культуру є створення нової місії та цінностей, які відображатимуть нову стратегію бізнесу. Це можуть бути такі цінності, як інноваційність, гнучкість, відкритість до змін, спрямованість на клієнта та забезпечення якості продукту або послуги. Такі цінності та місія повинні бути розроблені в співпраці з керівництвом та всіма працівниками компанії.

Іншим важливим етапом є створення комунікаційної стратегії, щоб забезпечити максимальну взаємодію та співпрацю між всіма відділами та працівниками. Це можуть бути такі інструменти, як внутрішні соціальні мережі, інтерактивні платформи та інші технології, що допомагають збільшити ефективність комунікації та співпраці.

Крім того, важливим етапом є залучення та підтримка талановитих та кваліфікованих працівників, які допоможуть впроваджувати нову стратегію та відкривати нові можливості для бізнесу. Для цього можна створити спеціальні програми підвищення кваліфікації, внутрішній менторинг та інші інструменти, що допоможуть залучити та зберегти талановитих працівників.

Результатом впровадження стратегічних змін в організаційну культуру є збільшення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення зростання та стійкості компанії в майбутньому. Впровадження стратегічних змін також може допомогти покращити взаємодію з клієнтами, сприяти розвитку нових продуктів та послуг, а також дозволяти швидше та ефективніше реагувати на зміни в ринкових умовах.

Одним з прикладів організацій, які успішно впровадили стратегічні зміни в організаційну культуру, є компанія Microsoft. Після приходу нового CEO Сатї Наделли у 2014 році, Microsoft відкрив нову главу в своїй історії та почав активно займатися цифровою трансформацією свого бізнесу. Компанія змінила свою місію та цінності, встановивши пріоритет на інновації та покращення користувацького досвіду.

Microsoft впровадив кілька нових ініціатив, що допомогли підтримати нову стратегію. Наприклад, компанія запровадила програму залучення та підтримки молодих талантів, що забезпечила залучення найкращих фахівців у галузі технологій. Крім того, Microsoft запустив програму Microsoft 365, яка стала інтегрованою платформою для співпраці та комунікації між працівниками компанії.

Результатом впровадження стратегічних змін в організаційну культуру Microsoft стало значне покращення конкурентоспроможності компанії. Компанія продовжує відкривати нові можливості для розвитку свого бізнесу та активно досліджує можливості впровадження нових технологій.

Однак, впровадження стратегічних змін може бути викликом для організації та її працівників. Необхідно докладати зусиль для забезпечення ефективного комунікування та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу впровадження змін. Важливо також забезпечити підтримку та навчання працівників, щоб вони були готові до викликів та змін у роботі.

Наприклад, компанія General Electric (GE) – американська багатогалузева корпорація, найбільший у світі виробник багатьох видів техніки - в останні роки впроваджує велику кількість стратегічних змін, які вимагають від працівників нових знань та вмінь. GE звернула увагу на це та створила програму підготовки працівників, щоб забезпечити їхнє розуміння та готовність до викликів цифрової трансформації. Крім того, GE додала фокус на інновації та цифрові технології до своєї місії, що сприяло зміні організаційної культури та підтримало впровадження нових стратегій. Компанії повинні докладати зусиль для залучення всіх працівників до процесу змін та забезпечення їхньої підготовки та підтримки. Це допоможе забезпечити ефективну реалізацію стратегічних змін та досягнення поставлених цілей.

В ході дослідження було визначено кілька рекомендацій для українських компаній, яких необхідно дотримуватися при впровадженні стратегічних змін:

- розвивати компетенції та знання з цифрових технологій: вкладати у навчання та підвищення кваліфікації працівників, необхідно мати в команді людей, які розуміють технології та можуть їх впроваджувати в бізнес-процеси;

- встановити ясні метрики та цілі: це дозволить оцінювати ефективність впровадження змін та вносити корективи в процес;

- створювати адаптивну організаційну культуру: зміни повинні відбуватись на рівні технологій та організаційної культури, створювати адаптивну культуру для роботи в команді та зміни підходів залежно від потреб ринку та технологій.

Підсумовуючи можемо сказати, що цифрова трансформація бізнесу та впровадження стратегічних змін в організаційну культуру є невід'ємною складовою успіху сучасних компаній. Впровадження стратегічних змін допомагає компаніям підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток в умовах змінюючогося бізнес-середовища.

Пікалова В. В., магістрантка  
Університету митної справи та фінансів  
Маляр Д. В., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У сучасному світі, організації мають швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, особливо в контексті діджиталізації. Відсутність стратегічного управління змінами може призвести до втрати конкурентної переваги та навіть банкрутства. Тому, важливо опанувати ефективні стратегії управління змінами, які забезпечать організаціям успішне функціонування в умовах зростаючої конкуренції та швидких технологічних трансформацій економіки [3].

В якості об'єкту вивчення стратегічного управління змінами було обрано компанію Walmart, яка є однією з найбільших гравців на світовому ринку роздрібних мереж гіпермаркетів та універсамів. Walmart є прикладом компанії, яка ефективно коригує своє стратегічне управління саме в контексті діджиталізації. Компанія успішно впроваджує нові технології та інновації, що дозволяє їй збільшувати конкурентоспроможність та займати лідерські позиції на ринку [1]. Найбільш вагомими стратегічними нововведеннями компанії Walmart полягають у наступному.

1. Вдосконалення форм оплати. Одним з найбільших досягнень Walmart у контексті діджиталізації є запровадження системи «Walmart Pay», що дозволяє клієнтам здійснювати покупки за допомогою мобільного телефону.

2. Автоматизація господарських та комерційних процесів. Walmart активно використовує роботів, робототехнічні системи, сучасне програмне забезпечення для автоматизації процесів на складах та розподільних центрах.

3. Кадрова політика. Діджиталізація вимагає від організації не тільки технологічних змін, але й змін в: організаційній культурі, взаємодії з клієнтами, трансформації трудових відносин в самій компанії, кваліфікації співробітників компанії. Таким чином, орієнтація на цифровізацію своєї діяльності Walmart здійснює шляхом сутнісних змін в кадровій політиці, а саме: залучення фахівців з новими навичками роботи з автоматизованими



комплексами, фахівців з SEO оптимізації, спеціалістів з просування власного продукту в соціальних мережах, робітників здатних швидко навчатися та адаптуватися саме до цифрових трансформацій суспільства.

4. Просування продукту через соціальні мережі. Walmart активно використовує соціальні мережі та електронну пошту для комунікації зі своїми клієнтами. Компанія запровадила програму віртуальних асистентів, яка дозволяє клієнтам здійснювати замовлення за допомогою розмови з асистентом через месенджери та соціальні мережі.

5. Використання новітніх рекламних заходів через Internet. Компанія Walmart також змінила свій підхід до реклами та маркетингу, використовуючи діджиталізацію для підвищення своєї присутності, посилення своїх позицій на ринку, отже привернення нових клієнтів. Вони активно використовують соціальні мережі та цифрову рекламу, щоб допомогти своїм клієнтам знайти їхні товари та послуги.

6. Пріоритет активності та інноваційності. Один з ключових принципів стратегічного управління змінами, який використовує Walmart – це «динамічність», яка полягає в прагненні до перманентного розвитку та адаптації до нової цифрової епохи. ТОП-менеджмент компанії постійно шукає нові ідеї та інновації, які можуть допомогти зберегти конкурентоспроможність та провідні позиції в галузі.

Такий досвід є важливим з точки зору надання рекомендацій сучасним українським підприємцям для їх адаптації, пристосування до нових реалій сьогодення [2]:

1. Ретельно вивчити особливості свого бізнесу та ринкового середовища для встановлення напрямів діджиталізації, які можуть покращити комерційні процеси та привернути нових клієнтів.

2. Розробити детальний план діджиталізації, включаючи інвестиційні витрати на автоматизацію, програмне забезпечення та технічну інфраструктуру.

3. Організувати відповідну підготовку персоналу, отже його здатність до впровадження нових ініціатив, що є справжньою запорукою успіху.

4. Визначити ключові ініціативи та покроково впроваджувати їх, враховуючи можливі ризики та складнощі.

5. Забезпечити ефективне управління стратегічними змінами компанії шляхом введення механізмів звітності та контролю, щоб відстежувати результати та вносити необхідні корективи в процесі впровадження нових ініціатив тощо.

Діджиталізація є невід’ємною частиною трансформації економіки та суспільства в теперішній час. Українські компанії повинні бути готові до використання цих технологій та інвестувати у відповідну інфраструктуру та персонал, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та успішність у майбутньому [2]. І навпаки нехтування сучасних тенденцій до тотальної цифровізації є небезпечним, отже в решті решт призведе будь який бізнес до занепаду та втрати своїх позицій на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Walmart: история создания и успеха компании Волмарт. URL: <https://lindeal.com/business/walmart-istoriya-sozdaniya-i-uspekha>
2. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebib\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebib_2018_1_7)
3. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. № 5 (2022): Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-03-01>

Пірковець Є. М., аспірант  
Університету імені Альфреда Нобеля

### **УПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

В сучасному світі важко уявити бізнес, який не використовує діджиталізацію в тій або іншій мірі. Діджиталізація є важливою складовою для розвитку бізнесу та поширення його можливостей на ринку. Цифровізація найбільше впливає на такі складові елементи бізнес-моделі, як вартісна пропозиція, управління внутрішньою інфраструктурою та взаємовідносини з клієнтами [4]. З точки зору малого та середнього бізнесу діджиталізацію, або цифровізацію слід розглядати не лише як впровадження окремих заходів, а скоріш як принципову зміну бізнес-моделей.

Перш за все, діджиталізація може допомогти бізнесу у збільшенні ефективності та продуктивності, шляхом впровадження електронної системи управління, що дозволяє автоматизувати процеси та зменшити кількість ручної роботи. Наприклад, це може бути програмне забезпечення для обліку товарів та послуг, яке дозволяє зберігати дані в електронному вигляді та прискорює процеси розрахунків. Щодо логістичних процесів в електронній комерції, вони дозволяють економити до 15% витрат в процесі закупівлі, до 22% в процесі збуту за рахунок оптимізації логістики, консолідації закупок, зменшення посередницької маржі та досягнення оптимальної конкурентної ціни [1]. Одночасно це дозволяє зменшити кількість помилок, знизити витрати на ручну працю та збільшити ефективність.

По-друге, це використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних, що дозволяє бізнесу зберігати дані в безпечному місці, доступному з будь-якої точки земної кулі за умови наявності мережі Інтернет. Так само це дозволяє легко контактувати та обмінюватися даними з партнерами, співробітниками або клієнтами. Також це призводить до зниження витрат на обладнання та програмне забезпечення, що необхідно для зберігання та обробки даних.

Нарешті, соціальні мережі, попри скептичне ставлення деяких підприємців, це незамінна річ в маркетингу. Наприклад, використання соціальних мереж для реклами та просування продукту. Соціальні мережі дозволяють дуже швидко залучити нових клієнтів, збільшити аудиторію та впливати на лояльність. Більшість соціальних мереж мають вбудовані інструменти для реклами, що дозволяє ефективно працювати з цільовою аудиторією та просувати свій продукт. Майже так само можна використовувати email маркетинг.

Крім того, діджиталізація також може означати заміну традиційних процесів та послуг цифровими альтернативами. Наприклад, електронні платежі надають можливість отримати товар та послуги, сплачуючи їх на онлайн-платформах не виходячи з дому. Ще один приклад – це телефонія на основі IP-протоколу, або IP- телефонія, яка дозволяє працювати з будь-якого міста, де є інтернет.

Окремо слід зазначити вагомий внесок в підвищення ефективності роботи бізнесу CRM-систем. Її впровадження оптимізує роботу на всіх рівнях, і, головне, сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Важливим аспектом в використанні CRM-систем є їх інтеграція з соціальними мережами, що дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами, скоротити час на обробку замовлень та витрати на пошук клієнтів, покращити обслуговування. На думку деяких авторів недоліками впровадження CRM-систем є додаткове навчання персоналу та плата за використання [2]. Але, якщо йдеться про малий та середній бізнес, то є можливість інтеграції в бізнес процеси безкоштовних версій CRM-систем.

Виходячи з цього, ще одною перевагою цифровізації можна вважати підтримку високого рівня персоналу від менеджерів до фахівців галузі та стимуляція їх подальшого розвитку в сфері ІТ. Використання в бізнес процесі діджиталізації надає змогу підприємству бути більш адаптивним до викликів та змін середовища, в тому числі надає можливість скорочення витрат за рахунок віддаленої роботи працівників [3].

В глобальному сенсі діджиталізація має суттєвий недолік з соціальної точки зору, оскільки призведе до зменшення потреби в людських ресурсах. Так згідно прогнозам Frey & Osborne в найближчі чверть століття 47% робітників втратять роботу у США, 35% – у Великобританії, 69% – в Індії, 77% – у Китаї, 85% – в Ефіопії [5]. Але малого та середнього бізнесу це стосується в значно меншій мірі. Таким чином, треба зазначити, що впровадження діджиталізація на підприємствах малого та середнього бізнесу є життєвою необхідністю в сучасних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лабезник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 69–74

2. Матрос О. М., Мельник Л. Ю., Михайловина С. О. Crm-система – інструмент для бізнесу в соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10298> (дата звернення: 06.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.89

3. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10042> (дата звернення: 06.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.200

4. David Eder, Christoph Buck. The Impact of Digitization on Business Models – A Systematic Literature Review. Research Center Finance and Information Management. *24 Americas Conference on Information Systems, New Orleans*, August 2018. С. 2–10.

5. Frey C. B. & Osborne M. A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. vol. 114. P. 254–280.

Плахотник М. С.,  
підприємець, коуч PCC ICF,  
голова комітету з етики ICF Ukraine

## **ДИСТАНЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ПЛАТФОРМ ТА КОУЧИНГ-ПІДХІД**

Під час пандемії Covid-19 популярною стала організація цифрових робочих місць, коли за допомогою інструментів спільної роботи, відеоконференцій та онлайн-платформ співробітники змогли ефективно працювати як в офісі, так і поза ним. Зміна робочого місця призвела до зміни традиції корпоративного навчання. Безперервне навчання стало можливим та природним. Приклад: колаборація світового лідера на ринку корпоративних додатків SAP і міжнародної компанії-ритейлера «Леруа Мерлен», які запустили хмарний проект HR-трансформації на базі SAP SuccessFactors. Його суть полягає у впровадженні платформи, на базі якої автоматизовані процеси навчання, розвитку та оцінки 34 000 співробітників в 103 магазинах мережі. Дане рішення є і в мобільному додатку, тому фахівці можуть проходити курси і тренінги в будь-який зручний час.

ICF Ukraine запровадила автоматизований онбординг коучів на платформі Smart Expert. Такі компанії, як Amazon, BMW використовують технології доповненої реальності для навчання та онбордингу співробітників, а компанії Facebook, Peugeot запровадили принцип remote first (дистанційна робота як норма). Діджиталізація навчання – актуальний та зростаючий тренд в умовах підвищення плинності персоналу, глобальної міграції робочої сили, швидких організаційних змін, звички нового покоління «жити у смартфоні».

Але в галузі навчання всі ми в тій чи іншій мірі знаходимося під впливом традиційних методів, яки можна визначити як «передачу знань»: викладач знає, яку інформацію має засвоїти учень, розподіляє учбовий матеріал на порції та передає його адресату. Дорослі співробітники нерідко чинять спротив спробам навчання, бо не хочуть, щоб з ними обходилися як зі школярами. В світі стрімких змін та знань, що швидко застарівають, ця учбова модель має дуже вузькі межі. Вимоги організацій також ускладнилися. Фірми хочуть мати не тільки компетентних співробітників, але здатних до творчості, аналітики та здатних брати відповідальність. Тому потрібні форми навчання, що розкривають весь потенціал людини – включно з самостійністю, здатністю до співробітництва, прийняття власних рішень та комунікативною компетентністю.

За опитуваннями, люди використовують на робочому місці в середньому 40% свого потенціалу, тобто могли б працювати вдвічі результативніше або більш творчо, якби «включилися на повну» [3] Тімоті Голві пише, що результат людини – це «потенціал мінус втручання», і пропонує знизити «втручання» методами коучингу. В світлі наведених фактів особливо актуальним стає поєднання сучасних платформ навчання з професійною методологією та коучинг-підходом.

Клаус Фопель сформулював принципи динамічного навчання, що базуються на результатах нейропсихологічних, неврологічних, психологічних досліджень, а також досліджень в галузі «стрес-менеджменту». Ці досягнення входять в концепції освіти для дорослих та розвитку методичних прийомів. Приклад принципів: «Навчання сприяє зацікавленість та азарт, а заважає загроза», «Наша психіка соціальна за своєю природою», «У нас є різноманітні способи запам'ятовувати інформацію», «Навчання триває протягом всього життя» [1]

Ми пропонуємо врахувати наведені принципи та створити гібридні системи, в яких штучний інтелект або методолог формують блоки інформації, яку має засвоїти співробітник, а медики коучингу та команди коучів супроводжують власне розвиток працівників – засвоєння не тільки інформації, але нових навичок, трансформацію переконань співробітника в процесі виробничого навчання, здатність комунікувати, налагоджувати співробітництво, вирішувати креативні задачі. Це допоможе створити принципово нові навчальні простори, позбавлені вад теоретичного навчання та високих витрат на живі корпоративні університети, здатні повно розкрити людський потенціал сучасного співробітника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Фопель К. Эффективный воркшоп. Динамическое обучение. Пер с нем. – М.: Генезис, 2003. – С. 16–29.
2. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Видання 2. – Prentice-Hall, 1984. – 256 с.
3. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М.: Альпина Пабlishер, 2012. – 309 с.

4. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Тимоти Голви ; пер. с англ. Т. Гутниковой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

5. Чиксентмихайи М. Поток оптимального переживания. М., 2013.

6. Барабанов Н.А., Чечельницкий В.Я. Особливості проектування автоматизованих систем навчання // Шляхи реалізації кредитно-модульної системи навчального процесу і тестових форм контролю знань студентів : матер. наук.-метод. семінару / за ред. Гогунського В.Д. Вип. 7: Методологічні основи дистанційного навчання. О.: Наука і Техніка, 2013. С. 16–24.

7. Корейба В. Д., Нагорна І. І. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії : II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, 2021.

Помаза-Пономаренко А. Л., д.держ.упр., с.д.,  
викладач кафедри менеджменту  
Національного університету цивільного захисту України

## **РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ЛІСІВ УКРАЇНИ**

Зовнішня агресія проти України вплинула на кожний компонент її довкілля – тваринний і рослинний світ, воду, повітря, ґрунт тощо. Наслідки цього негативного впливу будуть довгостроковими та матимуть не лише локальний, а й глобальний характер. Особливої уваги вимагає стан «легенів України» – її лісів. Війна проти України набула таких масштабів, що загрожують не тільки її територіальній цілісності, а й екологічній безпеці, адже понад 60 млн тон викидів потрапило в атмосферне повітря, понад 20 тис га лісів випалено, частину з них втрачено назавжди, 3 млн га лісів уражено війною, приблизно 200 тис км<sup>2</sup> території потребуватиме розмінування [4]. Зважаючи на це, важливим є дослідження пріоритетних напрямків розвитку публічного менеджменту щодо відновлення лісів України (рис. 1).

З рис. 1 видно, що у період 2013–2020 рр. значно зменшились видатки на ведення лісового господарства, охорону та захист лісів України. Крім того, у період 2011–2020 рр. сформувалася тенденція значного вирубування лісів України, і зменшення майже у двічі кількості площ відтворених лісів.

У 2021 році в Україні запроваджена президентська програма «Зелена країна» [2]. Мета цієї програми – у найближчі 3 роки висадити 1 мільярд дерев в Україні та збільшити площу лісів на 1 мільйон га [там само]. У той же час, повномасштабна війна проти України значно ускладнила виконання цієї програми, але не позбавила її від виконання поставленого завдання щодо

виращування лісів. Адже воно є довготривалим процесом (вимагає 80, 100 років) [там само]. До речі, у XVII столітті лісистість України становила 44%, тобто майже половина всієї території України була вкритою лісами [там само]. Наразі лише близько 16% української площі займає лісовий покрив, у Європі ж ця цифра сягає 30% на країну [там само].

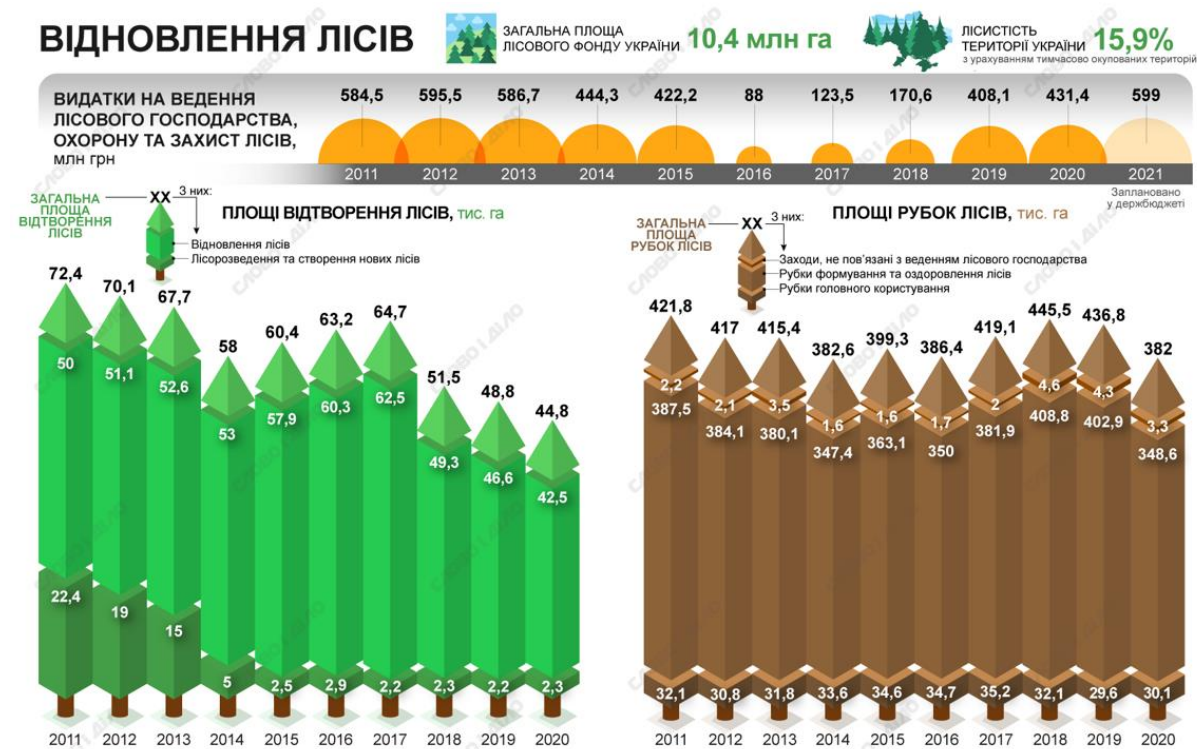


Рис. 1. Сума коштів, що була витрачена на відновлення лісів в Україні (2011–2020 рр.)

*Джерело: складено на підставі [3].*

Відновлення лісів України має відбуватися в таких основних напрямках: 1) відновлення сільських, оздоровчо-рекреаційних та інших територій; 2) поведінкова та покровова економіка, а також публічний менеджмент, що є соціально орієнтованим; 3) унеможливлення незаконної вирубки лісів і збільшення кількості вирощених дерев; 4) вчасної фіксації нанесених війною збитків довкіллю України загалом і її лісам зокрема; 5) дотримання нею «зеленого» курсу тощо. При цьому важливим є виважене застосування організаційних, правових, інформаційних та інших ресурсних методів публічного менеджменту. Вони передбачають розробку та впровадження методик розрахунку нанесеної шкоди довкіллю України, у т. ч. її лісам, активізацію громадськості під час залучення до фіксації такої шкоди тощо. Відзначимо, що деякі серед цих методів публічного менеджменту вже використовуються: 1) прийнято відповідні методики; 2) Екодія веде моніторинг випадків потенційної шкоди довкіллю України,

спричинених зовнішньою агресією, що відображена на відповідній інтерактивній мапі [1] тощо. На жаль, війна проти України триває, і їй потрібно активніше та повсюдніше застосовувати вказані вище методи публічного менеджменту, особливо організаційно-правові й інформаційні, що передбачають використання новітніх технологій і врахування тенденцій у сфері цифровізації. Отже, при досягненні сталості розвитку України та найсприятливішої її повоєнної кон'юнктури важливо ефективно використовувати природні ресурси, зокрема лісові, і забезпечувати їхнє збереження та відтворення в умовах цифровізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Випадки потенційної шкоди довкіллю, спричинені російською агресією [Інтерактивна мапа]. URL: <https://ecoaction.org.ua/warmap.html>.
2. За двісті років лісовий покрив України зменшився втричі. Експерт про те чи врятує програма Зеленського ліси України? URL: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=97333>
3. Ліси в Україні: скільки грошей витрачали на відновлення останні 10 років. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/06/15/infografika/suspilstvo/lisy-ukrayini-skilky-hroshej-vytrachaly-vidnovlennya-ostanni-10-rokiv>
4. Природа та війна: як військове вторгнення Росії впливає на довкілля України. URL: <https://ecoaction.org.ua/priroda-ta-vijna.html?amp>

Разгонов С. А., к.т.н., доц.,  
доцент кафедри транспортних технологій та міжнародної логістики  
Університету митної справи та фінансів  
Фірсов О. Д., к.ф.-м.н., доц.,  
доцент кафедри комп'ютерних наук  
та інженерії програмного забезпечення  
Університету митної справи та фінансів

### **ЗМІНИ В МЕНЕДЖМЕНТІ УНІВЕРСИТЕТУ ПІД ЧАС ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Диджиталізація – це сукупність сучасних цифрових технологій, що включають методи та засоби обробки, зберігання, передачі та подання інформації у цифровому вигляді у всіх сферах життя нашого суспільства. Диджиталізація менеджменту – це процес застосування цифрових технологій для оптимізації, автоматизації та інновації бізнес-процесів, функцій та моделей управління.

Серед різноманіття цифрових технологій, які найбільше впливають на менеджмент сучасного університету, можна виділити такі основні групи:

1) інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ) – це технології, що забезпечують створення, обмін та використання інформації у різних форматах (текст, звук, зображення, відео) за допомогою комп'ютерів,



мереж, програмного забезпечення та інших пристроїв. ІКТ дозволяють підвищити швидкість, обсяг та якість комунікації між учасниками управлінського процесу, а також розширити доступ до різних джерел інформації та знань. ІКТ також сприяють підвищенню ефективності контролю та аналізу діяльності університету, а також ухваленню обґрунтованих управлінських рішень на основі даних;

2) цифрові платформи – це інтегровані системи програмного забезпечення та сервісів, які надають можливість взаємодії між різними сторонами (споживачами, постачальниками, партнерами) через Інтернет. Цифрові платформи також сприяють підвищенню конкурентоспроможності організацій з допомогою розширення ринків збуту, зниження витрат, поліпшення якості та індивідуалізації пропозиції;

3) штучний інтелект – це технології, які дозволяють комп'ютерам імітувати людський інтелект, тобто здатність до навчання, міркування, розуміння та творчості, а також застосовується в менеджменті для аналізу великих обсягів даних, прогнозування поведінки клієнтів та ринків, оптимізації бізнес-процесів, автоматизації рутинних завдань, підтримки прийняття рішень та генерації нових ідей;

4) блокчейн – це технологія розподіленого зберігання та передачі даних у зашифрованому вигляді без центрального керуючого органу. Блокчейн дозволяє забезпечити надійність, прозорість та безпеку транзакцій між різними учасниками бізнесу, а також скоротити витрати та час на їх проведення;

5) Інтернет речі (IoT) – це технологія підключення різних фізичних об'єктів (смарт-пристроїв, машин, датчиків) до Інтернету для обміну даними та управління. IoT дозволяє підвищити ефективність та якість виробництва, моніторингу та обслуговування продукції, а також створювати нові види сервісу та послуг з додатковою цінністю для споживачів.

Враховуючи середовище, що склалося, при дослідженні можливостей і особливостей простору сучасного університету важливо розуміти, що існує взаємозв'язок між спеціально організованим простором і можливістю для студентів придбати додаткові загальнокультурні та професійні компетенції. Сприйняття та пізнання середовища університету, його психологічна інтерпретація визначають зміст та характер професійного розвитку та саморозвитку учасників освітнього процесу, детермінує дії студентів та викладачів у ній. Виходячи з цього, універсальне середовище міського університету включає наступні компоненти: середовище для співпраці, активного простору для неформального спілкування; соціальний простір для підтримки студентської спільноти; активне проживання студентського життя у межах інфраструктури університету; інтерактивні інноваційні навчальні простори; створення умов для особистісно орієнтованого навчання та взаємодії, підвищення в учасників освітнього процесу освітньої, соціальної, інтелектуальної мотивації.

Застосування цифрових технологій у менеджменті університету в умовах найжорсткішої капіталістичної конкуренції має ряд переваг:

1) підвищення продуктивності та конкурентоспроможності за рахунок оптимізації ресурсів, зниження витрат, прискорення процесів та підвищення якості продукції та послуг;

2) підвищення рівня інноваційної привабливості за рахунок стимулювання творчого потенціалу професорсько-викладацького складу, генерації нових ідей і рішень, розробки та впровадження нових технологій;

3) підвищення рівня задоволеності студентів за рахунок індивідуалізації пропозиції, покращення сервісу, підвищення лояльності та довіри;

4) підвищення рівня задоволеності професорсько-викладацького складу за рахунок підвищення мотивації, навчання, розвитку і кар'єрного зростання.

Однак застосування цифрових технологій у менеджменті університету також пов'язане з низкою ризиків та складностей, таких як: необхідність значних інвестицій у розробку, впровадження та підтримку цифрових технологій; необхідність постійного оновлення знань та навичок співробітників у галузі цифрових технологій; необхідність забезпечення безпеки та конфіденційності даних при використанні цифрових технологій.

В освіті використовують цифрові платформи для організації дистанційного навчання, віртуальної реальності для вивчення різних навчальних дисциплін. Зростання штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють аналізувати великі дані, розпізнавати образи та голос, генерувати тексти та зображення, покращувати якість програмних сервісів. Розвиток Інтернету речей та 5G-мереж, які дозволяють підключати смарт-пристроїв до Інтернету, збирати та передавати дані в режимі реального часу, віддалено керувати різними процесами та системами.

Соловйова О. М., к.е.н.,  
викладач кафедри соціальної медицини  
Донецького національного медичного університету

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Діджиталізація являє собою цифрову трансформацію суспільства та економіки від епохи аналогових технологій до розвитку творчих навичок з використанням цифрових бізнес-інновацій, підвищуючи продуктивність господарської діяльності підприємств і забезпечуючи умови для взаємних відносин онлайн і офлайн між партнерами, співробітниками, клієнтами, тощо.

Розвиток діджиталізації задовольняє потреби бізнесу в спритності, гнучкості та здатності швидкого пошуку нових можливостей [1]. В умовах динамічного розвитку сучасних економічних відносин та суспільства конкурує лише той бізнес, який спроможний швидко та своєчасно реагувати на можливі зміни в їх бізнес-процесах та адаптувати свою

діяльність до вимог споживачів. Це й обумовлює причину щорічного росту кількості суб'єктів економічної діяльності, які використовують інформаційно-комунікаційні технології (рис.1).



Рис. 1. Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, за видами економічної діяльності у 2022 році, % до загальної їх кількості

*Джерело: розраховано за [2].*

Кількість вітчизняних підприємств, які здійснювали електронну торгівлю за період з 2018 р. по 2021 р. зріс на 1,5%, а обсяг їх реалізованої продукції підвищився на 91,2 % [2]. Напрямки ведення господарської діяльності підприємствами, використовуючи Інтернет-технології, розширюються і популяризуються як на світовому ринку, так і на вітчизняному (рис. 2).

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) розширюють можливості управління бізнесу в сфері маркетингу – аналіз поведінки споживачів, встановлення зав'язків з ними, якнайшвидша перевірка результатів впровадження нововведень бізнесу (Internet of Behaviors); надають можливість розташуванню сервісів поза центрами з обробки даних (Distributed Cloud); забезпечують дистанційний доступ до даних бізнесу, що виключає необхідність постійної присутності співробітниками в офісі компанії та сприяє швидкому вирішенні необхідних поточних питань; спрощують процедуру планування ресурсозабезпечення (ERP-системи); розширюють мережу здійснення зв'язків бізнесу тощо.



Рис. 2. Використання соціальних медіа на підприємствах України у 2022 році, % до загальної їх кількості

*Джерело: розраховано за [2].*

Актуальним питанням сьогодення є відсутність можливостей впровадження на підприємствах (особливо малих та середніх) ІКТ в їх господарській діяльності, так як відповідний процес вимагає від бізнесу витрат на їх розробку та впровадження, обслуговування, удосконалення, навчання трудового персоналу навичкам володіння та обробітку інформації, зміну менеджменту прийняття рішень поточного та стратегічного характеру, тощо. Враховуючи умови стрімкого суспільного розвитку такі підприємства потребують допомоги з боку держави, так як відсутність ІКТ змушує їх інформаційне бачення економічного середовища, понижує їх комунікаційні можливості, знижує їх конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість на вітчизняному та, особливо, на міжнародному ринках, тим самим призводячи до зниження їх ефективності господарювання та припинення їх функціонування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Söderholm P., Parida V., Johansson J., Kokkola L., Öqvist A., Kostenius C.. Digitalization. Addressing societal challenges, Luleå University of Technology. Sweden. 2018. P. 23–38.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.04.2023).

Субботіна В. Д., студентка  
Донбаської державної машинобудівної академії  
Борисова С. Є., д.е.н., доц.,  
професорка кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва  
Донбаської державної машинобудівної академії

### **СУЧАСНІ РЕАЛІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифрова епоха зумовлює потреби в адекватних нових умовах управління підприємствами. Якість управління бізнесом підвищується не тільки за рахунок використання менеджментом цифрових технологій, а й за рахунок тиску зростаючої конкурентної сили цифрового покоління споживачів, які прагнуть купувати персонально для них створені товари в комплексі з високим рівнем персоналізованого сервісу [1]. Сучасні реалії вимагають від бізнесу не тільки використання цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності, але й дотримання потреб та вимог цифрового покоління споживачів. Для цього бізнес повинен працювати над створенням персоналізованих пропозицій та забезпечувати високу якість обслуговування, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів. Цифрові технології допоможуть бізнесу в аналізі даних про споживачів, що дозволить забезпечити більш ефективне управління та розробку персоналізованих пропозицій. Отже, якість управління бізнесом може бути підвищена як за рахунок використання цифрових технологій, так і за рахунок задоволення потреб та вимог цифрового покоління споживачів.

Одним із важливих протиріч цифрової економіки та управління є необхідність створення менеджерами нових робочих місць, у тому числі дотримуючись принципів соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. З іншого боку менеджери повинні прагнути до впровадження передових інноваційних технологій, які дозволять економити важливі ресурси, в тому числі й людські [1]. Менеджмент на підприємствах зберігає свої класичні функції, проте в умовах діджиталізації вони реалізуються через такі особливі види управлінської діяльності як діджитал-стратегія, діджитал-маркетинг, діджитал-аналітика та діджитал-операції.

Діджитал-стратегія орієнтована на створення плану дій для підприємства з використанням цифрових технологій і інструментів, щоб досягти стратегічних цілей і задач. Ця стратегія повинна охоплювати розробку діджитал-продуктів, роботу зі збором і аналізом даних, технічну інфраструктуру тощо. Діджитал-маркетинг передбачає використання цифрових каналів для просування продукту або послуги, залучення нових клієнтів та збільшення продажів. Це можуть бути різні канали інтернет-маркетингу, такі як контекстна реклама, соціальні мережі, електронна пошта тощо. Діджитал-аналітика використовується для збору та аналізу даних, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі цифрових даних. Аналітика може допомогти у виявленні тенденцій, відстеженні ефективності маркетингових кампаній та виявленні нових можливостей для розвитку бізнесу. Діджитал-операції включають в себе використання цифрових технологій для автоматизації процесів виробництва, логістики та інших операційних процесів. Це можуть бути різні інструменти та платформи, такі як Інтернет речей (IoT-платформа), штучний інтелект, роботизація процесів, програмне забезпечення управління виробництвом тощо.

Також діджиталізація на підприємстві сприяє вирішенню таких завдань як: комунікація з клієнтами, ефективна реклама та діючий маркетинг, автоматизація внутрішніх бізнес-процесів, спрощення взаємодії з державними органами. Однак варто зазначити, що впровадження цифрових технологій може значно збільшити ризики витоку інформації, особливо в сфері зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією. Створення належного рівня інформаційної безпеки збільшує вартість діджиталізації.

На сучасних підприємствах відбувається зміна технологічного укладу. Підхід до діджиталізації повинен бути комплексним, що передбачає не тільки цифрову трансформацію бізнес-процесів виробничої сфери підприємства, а й менеджменту [1]. Крім того, менеджери повинні забезпечувати культуру інновацій в організації, щоб стимулювати співпрацю та взаємодію між різними департаментами підприємства. Не менш важливою є інтеграція цифрових технологій в стратегію та бізнес-плани підприємства, а також розвиток нових цифрових продуктів та послуг для задоволення потреб клієнтів.

Комплексний підхід до діджиталізації на підприємствах охоплює не тільки цифрову трансформацію виробничих процесів, але і цифрову трансформацію менеджменту, включаючи розвиток цифрових компетенцій, інтеграцію цифрових технологій в стратегію та бізнес-плани, розвиток нових цифрових продуктів та послуг. Варто зазначити ще один прояв діджиталізації на ринку праці – це тенденція поляризації ринку праці, коли посилюється поділ робочих місць за умовами зайнятості та оплати праці.

Сьогодні на перший план до основних завдань менеджерів в умовах діджиталізації виходять: своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень, пошук й підбір висококваліфікованих спеціалістів ІТ-послуг, організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації працівників, а також технологічна автоматизація бізнес-процесів та розвиток ІТ-інфраструктури [1]. Отже, діджиталізація підприємства передбачає глибокі зміни в управлінні та виробничих процесах. Управлінцям необхідно бути готовими до постійних змін та модернізації методів роботи, щоб успішно впроваджувати нові технології та програми. Крім того, важливо навчати та адаптувати працівників до нових технологій, щоб вони могли ефективно використовувати цифрові інструменти та програми для забезпечення більшої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38 (квітень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>

Тульчинська А. І., студентка  
Університету імені Альфреда Нобеля

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Актуальність проблеми з поширенням діджиталізації в управлінні персоналом визначається появою нових викликів, що пов'язані з організаційною поведінкою. З одного боку, нові технології дозволяють забезпечити більш ефективно та ефективно управління персоналом, зменшення затрат на зарплату, швидкість та точність прийняття рішень. З іншого боку, вони можуть впливати на мотивацію та задоволеність працівників, рівень комунікації та співпраці в колективі, стиль керівництва та багато іншого.

Діджиталізація може змінити спосіб, яким ми працюємо та взаємодіємо в організації. Вона вимагає нових навичок та компетенцій, які можуть бути важливими для керівників та співробітників. Крім того, вона вимагає змін у культурі організації та підходів до управління персоналом.

Нові технології можуть допомогти управляти персоналом більш ефективно та ефективно, але також можуть впливати на співробітників і їхню мотивацію. Наприклад, використання алгоритмів та штучного інтелекту може призвести до зменшення затрат на зарплату, але також може створювати відчуття несправедливості та недостатньої уваги до потреб співробітників.

Діджиталізація також може впливати на комунікацію та співпрацю в колективі. Наприклад, використання електронної пошти та інших інструментів електронної комунікації може зменшити кількість особистих зустрічей та збільшити відстань між співробітниками. Це може призвести до зменшення рівня співпраці та зростання конфліктів.

Однак діджиталізація також може створювати нові можливості для управління персоналом. Наприклад, використання онлайн-платформ для навчання та розвитку може допомогти співробітникам отримати нові навички та підвищити свою професійну компетентність. Також, використання аналітики та штучного інтелекту може допомогти керівникам зробити більш обґрунтовані рішення щодо управління персоналом та покращення продуктивності.

Практичне значення діджиталізації полягає у відкритті нових можливостей для управління персоналом, але воно вимагає нових навичок та компетенцій. Керівники та співробітники повинні розвиватися та навчатися, щоб успішно використовувати нові технології та ефективно управляти персоналом. Крім того, організації повинні забезпечувати підтримку та навчання своїх працівників, щоб забезпечити їхню ефективність та задоволеність роботою.

Організації також повинні звертати увагу на культуру організації та підходи до управління персоналом, щоб забезпечити успішну діджиталізацію. Наприклад, вони можуть впроваджувати нові підходи до роботи, такі як гнучкий графік роботи та дистанційна робота, що сприяє більш ефективній співпраці в електронному середовищі.

Усі ці підходи до діджиталізації можуть підвищити продуктивність та ефективність управління персоналом, забезпечуючи сприятливе середовище для співпраці та інновацій. Проте, вони також можуть призвести до нових викликів та проблем, які повинні бути вирішені організацією та її керівництвом.

Отже, успішна діджиталізація вимагає зусиль та підготовки з боку усіх сторін: керівництва, співробітників та організації в цілому. Це допоможе забезпечити ефективне використання технологій та підвищити ефективність управління персоналом, що в свою чергу забезпечить успіх та конкурентоспроможність організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Легомінова С.В., Гусева О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 1 (23). 2018. С. 20–25.

2. Бардадим С.А., Невмержицька С.М. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 22 лютого 2020 року. Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-58.

3. Смолинець І., Левків О. Управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Економічна серія. 2021. № 101. С. 94–100.

Удадесс М. А., студент  
Хмельницького університету управління та права  
ім. Леоніда Юзькова  
Іжевський П. Г., к.е.н., доц.,  
професор кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права  
ім. Леоніда Юзькова

## **РОЛЬ ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

В сучасному світі у часи ринкової економіки кожна з держав зацікавлена займати першість на ринку, адже за таких умов в країну все більше починає надходити гроші інвесторів у економіку цієї країни. Для того, щоб країна стабільно розвивалась їй потрібно розробляти нові інноваційні проєкти та процеси, тому постає питання як сама держава забезпечує ці процеси і чи бере участь у цьому взагалі, тому дослідження цієї теми є досить актуальне.

Один з основних факторів, який забезпечує розвиток інноваційних процесів, це створення сприятливих умов, за які перш за все відповідає державна влада. Зрозуміла та конкретна державна інноваційна політика є гарантією стабільного соціально-економічного розвитку економіки держави. Ефективна податкова та митна системи, а також законодавчі акти, які забезпечують чесну конкуренцію та захист прав на інтелектуальну власність, мотивують усіх учасників інноваційного процесу, таких як науковці, винахідники, виробники та інвестори, до прискорення впровадження результатів наукових досліджень і розробок [1].

Раніше, при проведенні реформ, вважалося, що створення інноваційної системи має відбуватися без втручання держави, шляхом саморегулювання. Але на сьогодні відомо, що для досягнення стабільного інноваційного розвитку економіки держави необхідне органічне поєднання ринкових стимулів із збільшенням регуляторної ролі держави, зокрема в галузі наукової політики. Це є новою тенденцією. Проте, навіть найефективніші регуляторні заходи не будуть успішними, якщо інноваційна система не отримає сприятливого макроекономічного



середовища та усунення регуляторних перешкод. Якщо не будуть виконані законодавчі вимоги, то інноваційний процес не буде цілісним та ефективним. Отже, головна проблема сьогодення полягає у недотриманні вимог законодавства всіма суб'єктами – державними органами влади, громадянами та бізнес-структурами [2].

Держава забезпечує регулювання інноваційної діяльності за допомогою [3]:

- визначення та підтримки пріоритетних напрямів інновацій державного, галузевого, регіонального та місцевого рівнів;
- створення та реалізації державних, галузевих та регіональних інноваційних програм;
- створення правової бази та економічних механізмів для підтримки та стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- сприяння комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам для кредитування інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування для суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки розвитку та функціонування сучасної інноваційної інфраструктури;
- державної реєстрації інноваційних проектів.

Уряд України розглядає стратегічні та середньострокові пріоритети інноваційної діяльності та забезпечує їх публікацію та обговорення в громадських науково-технічних організаціях та засобах масової інформації. Ці пріоритети потім передаються на затвердження Верховній Раді України. Середньострокові пріоритети формуються разом зі стратегічними та змінюються разом з проектом закону про Державний бюджет. Галузеві органи влади розробляють та затверджують пріоритети на галузевому рівні, а виконавчі органи місцевого самоврядування затверджують їх на регіональному рівні, після чого вони обговорюються обласними радами.

Уряд країни займається реалізацією стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності завдяки впровадженню загальнодержавних програм у галузі економічного, науково-технічного, соціального та національно-культурного розвитку та охорони довкілля. Пріоритети які держава визначила на середньостроковий період забезпечується державні прогнози та програми економічного та соціального розвитку України, що реалізуються на конкурсних засадах через державне замовлення. На галузевому та регіональному рівнях використовуються інноваційні програми та проекти, а також проекти технопарків [4].

Отже, держава бере активну роль у забезпеченні інноваційних процесів. Для досягнення стабільного інноваційного розвитку економіки держави необхідне органічне поєднання ринкових стимулів із збільшенням

регуляторної ролі держави, зокрема в галузі наукової політики. Проте, навіть найефективніші регуляторні заходи не будуть успішними, якщо інноваційна система не отримає сприятливого макроекономічного середовища та усунення регуляторних перешкод.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колесников А. Ф. Місце і роль держави у забезпеченні інноваційного розвитку вітчизняних підприємств / А. Ф. Колесников, Н. Б. Семеха. С. 334.
2. Горник В. Г. Вплив держави на формування інноваційної моделі розвитку України / В. Г. Горник. – 2019. – С. 156–167.
3. Авершин С. В. Роль держави в процесі створення й підтримки інноваційних кластерів / С. В. Авершин, С. А. Мехович. – 2021. – С. 12–22.
4. Державне регулювання інноваційних процесів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://politics.ellib.org.ua/pages-4065.html>

Федосєєва Н. В., студентка  
Університету митної справи та фінансів  
Коляда С. П., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Університету митної справи та фінансів

### **ЛІДЕР У КУЛЬТУРНІЙ ІНДУСТРІЇ ТА ФІЛАНТРОП, ЯКИЙ ЗМІНЮЄ СВІТ**

Перед тим, як Уїлл Сміт з'явився на горизонті культурної індустрії, кіно та музика склалися зі стандартних елементів. У музиці присутні були класичні жанри, такі як рок, поп, реп та кантрі. У кіно грали актори, які вже були відомі, а сюжети вибудовувалися за схожою формулою. Іноді на ринок виходили інноваційні проекти, але це були виключення, а не правило.

Уїлл Сміт став ключовою фігурою, яка допомогла перевернути стереотипні уявлення про те, як повинен виглядати успішний артист. Його музика та фільми були новаторськими, що змінило ландшафт культурної індустрії. У музиці Уїлл Сміт був піонером нового жанру хіп-хопу, який став домінуючим в культурній індустрії. Він додав у свої пісні елементи року та попу, створюючи нові звучання та ритми.

У кіно Уїлл Сміт з'явився в 1990-х з незабутніми ролями в «Принц з Беверлі-Хіллз», «Незручний», «Людина у чорному» та інших фільмах. Його здатність комбінувати різні жанри та здібності до гумору зробили його одним з найуспішніших акторів свого покоління.

Зараз успішно працює не тільки як актор, музикант, продюсер, але і як підприємець, відкриваючи нові можливості в різних напрямках розважальної індустрії.

Одним з його прикладів підприємницької діяльності є компанія Overbrook Entertainment, вона заснована разом із його партнерами Джеймсом Лассітером, Мігелем Мелендесом та Марком Мандро. Overbrook Entertainment є продюсерським студією, яка спеціалізується на виробництві фільмів, телевізійних шоу та музиці.

Компанія Overbrook Entertainment була заснована в 1997 році, і з того часу вона стала відомою як впливовий гравець в розважальній індустрії. Деякі з найвідоміших фільмів, вироблених Overbrook Entertainment, включають “Легенда Баггі Ванса” (2001), “Люди в чорному II” (2002), “Незалежність Дня” (1996), “Похмілля в Вегасі” (2009), “Карате Кід” (2010) та “Залиште острів після себе” (2006).

Крім того, Уїлл Сміт також активний в інвестиційній діяльності, вкладає кошти в технологічні компанії, стартапи та нерухомість. Він також має власну студію WestBrook Studios, яка спеціалізується на створенні контенту для різних медіа-платформ.

Уїлл Сміт має власний бренд одягу “Bel-Air Athletics”, який він запустив у 2019 році. Бренд спеціалізується на спортивному одязі та аксесуарах, зокрема з футболу та баскетболу, і відображає його власний стиль та енергію.

Уїлл Сміт є прикладом відповідального лідерства, примножуючи свою популярність та вплив, щоб допомогти іншим. Він виступає як зразок для молодих артистів, музикантів та інших професіоналів розважальної індустрії, демонструючи важливість відданості, працьовитості, творчого мислення та позитивного впливу на суспільство.

Уїлл Сміт виявляє прикладне лідерство в своїх діях, роблячи акцент на важливості рівності, розмаїтості та включеності в розважальній індустрії. Він ставиться до різноманіття, як до цінності та джерела творчості, що сприяє розвитку культури, відкритості та толерантності. Уїлл Сміт є відомим філантропом, який підтримує ряд різноманітних проектів.

Ось кілька прикладів освітніх проектів, які отримали підтримку від Уїлла Сміта:

1. “Will and Jada Smith Family Foundation” – заснована Уїллом Смітом та його дружиною Джадою Пінкетт-Сміт, фокусується на розвитку молоді, особливо з вразливих громад. Вона надає фінансову підтримку освітнім програмам, які сприяють розвитку навичок, кар’єри, підприємництва та інших можливостей для молоді.

2. “Smith Family Foundation School” – це навчальний заклад, який був заснований Уїллом Смітом у 2019 році. Він розташований в столиці Акра, ресаубліки Гана, і забезпечує освіту та підтримку дітям з менш забезпечених регіонів Гани, допомагаючи їм отримати якісну освіту.

3. “Project Pipeline” – цей проект спрямований на забезпечення освітніх можливостей та розвитку науково-технічного навчання для менш забезпеченої молоді.

Уїлл Сміт підтримує проекти, спрямовані на покращення здоров’я та добробуту людей. Він пожертвував кошти на дослідження в галузі онкології, допомагає в боротьбі зі СНІДом.

Уїлл Сміт також є відмінним комунікатором, який вміє взаємодіяти з різними аудиторіями та використовує свій голос, щоб висловлювати важливі соціальні питання та закликати до дії. Один з прикладів такої

діяльності – це його підтримка руху “Black Lives Matter”. Під час масових протестів, які відбулися в США в 2020 році після смерті Джорджа Флойда, Уїлл Сміт виступив з відкритим зверненням, в якому він висловив свою підтримку руху “Black Lives Matter” та закликав до боротьби з расизмом та системною несправедливістю.

Уїлл Сміт – це не просто артист, але й реальна легенда. Його талант та інноваційний підхід допомогли створити нові жанри та змінити ландшафт культурної індустрії. Він став взірцем для молодого покоління, показавши, що успіх можливий за будь-яких обставин. Він не тільки змінив культурну індустрію своїми творчими досягненнями, але й своєю особистістю. Став прикладом того, як можна бути успішним та впливовим, не втрачаючи гуманізму та людяності.

Чуйко М. М., к.т.н., доц.,  
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва  
Української інженерно-педагогічної академії  
Дронова Д. С., здобувач вищої освіти  
Української інженерно-педагогічної академії

## **ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Сьогодення вимагає від підприємств регулярного використання цифрових та інноваційних технологій в логістичному менеджменті. Окрім звичної корисності у вигляді прискорення виконання робочих процесів та зменшення їх вартості, цифровізація логістичних процесів надає можливість підприємству безперебійно функціонувати та підтримувати конкурентоспроможність. Що і є наразі головною ціллю, бо підприємці вимушені працювати в умовах максимальної зовнішньої нестабільності.

З 2019 року, через пандемію спричинену вірусом COVID-19, увесь бізнес мав швидко перебудовувати свою діяльність та майже спочатку налагоджувати системи логістичного менеджменту, використовуючи новітні технології. Варто зазначити, що з 2022 року на розвиток цифрових технологій в управлінні логістикою почали ще сприяти військові події в країні, які спонукали підприємців до перегляду наявних логістичних процесів та внесенню певних корективів.

Саме ті компанії, які інвестують у цифрові технології та доцільно їх використовують стають лідерами ринку, бо цифрові технології логістичного менеджменту дозволяють:

- швидко змінювати товарні потоки та процеси доставки;
- швидко приймати рішення щодо логістичних і транспортних процесів;
- оптимізувати матеріальні, інформаційні та фінансові потоки;
- забезпечити високу якість обслуговування клієнтів;
- значно зменшити витрати на логістику [1, 2].

Проте, ефективна діджиталізація логістичного менеджменту вимагає: правильної класифікації; пріоритезації нових цифрових інструментів; прийняття обґрунтованих рішень щодо планування бюджету; розподілу інвестицій та контролю за їх виконанням [3].

За сучасних умов використовують різні цифрові інструменти логістичного менеджменту, наведені на рис. 1.

За допомогою використовуваних інструментів значна частина управління ланцюжками поставок наразі відбувається в режимі реального часу. Але варто зазначити, що значного результату можна досягти використовуючи цифрові інструменти комплексно. Наприклад, Інтернет речей (IoT), передбачає підключення пристроїв відстеження товару, обладнання та транспортних засобів за допомогою хмарних служб. А наявні «хмари» натомість надають доступ до баз даних та інших інформаційних сервісів в будь-який час і в будь-якому місці, що є важливим під час використання програмного забезпечення. Одночасно з цим, відбувається роботизація складів і розподільчих центрів, що дозволяє усувати один з найдорожчих елементів – людську працю [2]. Використання всім відомих штрих-кодів є наступним прикладом IoT, з яким може взаємодіяти одне з програмних забезпечень, а саме ERP-система, до якої надсилається уся зібрана зі штрих-кодів інформація [1].



Рис. 1. Сучасні інструменти логістичного менеджменту

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 3.]

Таким чином, в наш час логістичний менеджмент може бути ефективним тільки за умови використання діджиталізації та професійного підходу до використання існуючих інструментів логістичного менеджменту.

### **Список використаних джерел:**

1. Грицишин В., Малюта Л. Цифрова логістика як інструмент трансформації економіки. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф., 2021. С. 178–181.
2. Луценко І. С., Матіяш Д. О. Інноваційні технології в логістиці. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 72–73.
3. Фролов Д. І. Цінності та ризики при використанні цифрових інструментів в ланцюгах поставок. *International relations, part "Economic sciences"*. 2019. №1 (20). С. 90–94.

Шевченко А. О., студентка  
Університету митної справи та фінансів  
Вишнікіна О. В., к.х.н., доц.,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Університету митної справи та фінансів

### **РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Цифрова революція призвела до значних змін у тому, як працює бізнес, та управління в готельно-ресторанній сфері не є винятком. Трансформація управління за умов діджиталізації стала найважливішим аспектом сучасного організаційного успіху. Діджиталізація відноситься до інтеграції цифрових технологій у різні аспекти бізнес-операцій, включаючи комунікацію, управління даними, прийняття рішень та взаємодію з клієнтами. У зв'язку зі змінами ситуації менеджери повинні реагувати на нові виклики і пристосовуватись до умов цифрової епохи.

Одним із ключових аспектів трансформації управління в умовах діджиталізації є необхідність формування у менеджерів готельно-ресторанного бізнесу глибокого розуміння цифрових технологій, а також для автоматизації рутинних процесів, оптимізації роботи, а також використання цифрових маркетингових інструментів для залучення клієнтів та підвищення їхньої лояльності. Очікується, що менеджери будуть в курсі останніх технологічних досягнень, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних, хмарні обчислення та Інтернет речей. Їм необхідно зрозуміти, як ці технології можна використовувати для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та отримання конкурентної переваги у цифровій економіці. Більше того, менеджери повинні вміти визначати та впроваджувати відповідні цифрові рішення, що відповідають стратегічним цілям та завданням організації.

Ще однією значною зміною в практиці управління в епоху цифрових технологій є зміщення ролі менеджерів від традиційних осіб, які приймають рішення згори донизу, до ролі посередників у співпраці та

інноваціях. Діджиталізація уможливила спілкування в режимі реального часу, віддалену роботу та спільну роботу віртуальних команд, руйнуючи традиційні ієрархії та формуючи культуру гнучкості та пристосовуваності. Менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні прийняти ці зміни та стати учасниками спільної роботи, створюючи інклюзивне та спільне робоче середовище, заохочуючи обмін знаннями та полегшуючи міжфункціональну командну роботу. Вони також повинні бути відкриті для нових ідей і сприяти розвитку культури інновацій, дозволяючи співробітникам експериментувати, навчатися та адаптуватися до цифрового ландшафту, що постійно змінюється [1].

Крім того, трансформація управління в умовах діджиталізації вимагає від керівників індустрії гостинності розвитку цифрової грамотності та навичок. Цифрова грамотність означає здатність ефективно та відповідально використовувати цифрові технології. Менеджери повинні вміти користуватися цифровими інструментами, платформами та програмним забезпеченням, що стосуються їх галузі та посадових обов'язків. Вони також повинні знати про цифрову безпеку, конфіденційність та етичні міркування при керуванні цифровою інформацією. Цифрові навички, такі як кодування, аналіз даних, цифровий маркетинг та управління соціальними мережами, також стають все більш актуальними для сучасних менеджерів, щоб залишатися конкурентоспроможними в епоху цифрових технологій [2].

Клієнтоорієнтований підхід став центральним напрямком в епоху цифрових технологій. З появою цифрових каналів, соціальних мереж та онлайн-оглядів клієнти отримали більше влади та впливу. Менеджери повинні розуміти шлях клієнта та використовувати цифрові інструменти та дані, щоб отримати уявлення про переваги, поведінку та відгуки клієнтів.

Гнучкість та адаптивність стали важливими якостями менеджерів у епоху цифрових технологій. Темпи змін у цифровому ландшафті високі, і організаціям необхідно швидко реагувати на динаміку ринку та технологічні досягнення. Менеджери повинні бути відкриті до змін, готові навчатися та адаптуватися, а також бути здатними керувати своїми командами за допомогою цифрових перетворень. Це може включати переоцінку традиційних процесів, структур та мислення, а також використання гнучких методологій, таких як дизайн-мислення, для стимулювання інновацій та експериментів [3].

На закінчення можна сказати, що трансформація управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах діджиталізації є істотним зрушенням парадигми, що вимагає від менеджерів адаптації цифрового середовища. Це спричиняє глибоке розуміння цифрових технологій, співробітництво та інновації, використання методів прийняття рішень на основі даних, а також набуття цифрової грамотності та навичок. Ресторани та готелі, які інвестують у підготовку своїх менеджерів до цифрової трансформації, з більшою ймовірністю досягнуть успіху в динамічній та конкурентній

цифровій економіці. Тож, менеджери, які активно використовують можливості та виклики діджиталізації, мають більше шансів процвітати в умовах цифрової економіки, що швидко розвивається. Використовуючи цифрові інструменти, стратегії та мислення, менеджери готельно-ресторанної сфери можуть ефективно вести свої організації шляхом цифрової трансформації та досягати стійкого успіху в цифрову еру.

#### **Список використаних джерел:**

1. Смолінець І., Левків Н. Управління персоналом в умовах діджиталізації. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18319>
2. Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyknulp2020biznes.pdf>
3. Батракова Т.І, Линовецька В.Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf>

Шерстюк Р. П., д.е.н., доц.,  
завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю  
та сферою послуг Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя  
Неділько В. Б., аспірант Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Цифровізація підприємств є системою економічних, соціальних і культурних відносин, заснованих на використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. «Цифрова» компанія характеризується високим рівнем автоматизації, внутрішнім електронним документообігом, системою бухгалтерського та управлінського обліку, електронним сховищем даних, використанням Customer Relationship Management, наявністю корпоративних соціальних мереж [1]. Як відповідь на зміни бізнес-середовища трансформація методів управління компанією є великим викликом як для керівників, так і для співробітників. Автоматизація бізнес-процесів у комплексі з використанням відповідної культури, робить компанію «цифровою», що відповідає сучасним вимогам бізнес-простору, забезпечуючи тим самим підвищення її ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності [2]. В даний час жодна галузь економіки не обходиться без комп'ютеризації виробництва та управління як перших кроків «цифровізації», а зростання ефективності практично завжди пов'язане з наукомісткими технологіями, матеріалами, автоматизацією та точним плануванням, тобто з реалізацією інформаційно-комунікаційних процесів та цифрової трансформації.



У цьому контексті пропонуємо класифікувати програмне забезпечення цифрового підприємства за рівнями автоматизації.

До першого рівня відносимо автоматизовану систему управління технологічним процесом, під якою розуміється сукупність технічних та програмних засобів автоматизації управління технологічним обладнанням на підприємствах промисловості. Вказана система складається з персоналу та сукупності обладнання з програмним забезпеченням, яке використовується для автоматизації функцій цього персоналу з управління промисловими об'єктами.

Другий рівень автоматизації включає систему управління виробничими процесами – інформаційно-обчислювальну систему, що інтегрує інструменти та методи управління виробництвом у режимі реального часу – її призначення полягає у вирішенні завдань в контексті аналізу, координації та оптимізації випуску продукції в межах виробництва з метою максимальної ефективності та мінімальної вартості виконання виробничих процесів. Вказану систему відносять до класу систем управління на рівні цеху. Однак нерідко їх використовують в процесі інтегрованого управління виробництвом в межах підприємства загалом. Крім того, системи управління виробничими процесами використовують дані рівнів планування та контролю, а також управляють поточною виробничою діяльністю відповідно до надходження замовлень, вимог конструкторської та технологічної документації, актуального стану устаткування.

Третій рівень автоматизації – планування ресурсів підприємства, призначене для автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства, що вимагає комплексного підходу. Ці системи складаються з різних модулів, які реалізують потреби організацій в автоматизації певних сфер діяльності та бізнес-процесів, зокрема: фінансового обліку та звітності, управління матеріальними потоками, збуту, контролінгу, планування виробництва, технічного обслуговування та ремонту обладнання, управління персоналом.

До четвертого рівня автоматизації підприємства зараховуємо управління продажами та взаємовідносинами з клієнтами. Упровадження подібних систем сприяє створенню на підприємстві спільного підходу до кожного клієнта. На основі повної та детальної інформації в єдиній базі, приймається рішення, яке також буде відображено у цій базі.

П'ятий рівень – аналітична обробка даних у реальному часі – системи, застосування яких дає змогу автоматизувати стратегічний рівень управління підприємством. Являє собою клас застосунків та технологій, призначених для оперативної аналітичної обробки багатовимірних даних (збирання, зберігання, аналіз) про діяльність підприємства та прогнозування майбутнього стану з метою підтримки прийняття управлінських рішень, що включають в себе динамічну побудову звітів у різних розрізах, аналіз даних, моніторинг та прогнозування ключових показників діяльності підприємства.

Таким чином, цифрова економіка є новою стадією еволюційного розвитку економічної та виробничої моделі суспільства, що передбачає максимальну автоматизацію бізнес-процесів усередині підприємства та у взаємовідносинах з контрагентами та державними органами. За рахунок активного розвитку інтернет-технологій, зростання обчислювальної потужності процесорів, повсюдного поширення мобільних пристроїв, використання сучасних електронних каналів зв'язку й способів обліку та зберігання інформації, виробники та постачальники продукції мають змогу аналізувати та акумулювати великі обсяги даних, що сприяє підвищенню якості продукції, скороченню термінів розробки та виведення її на ринок, усуненню непотрібних ланок у ланцюжках поставок, кращому розумінню своїх споживачів підприємству, а державі – своїх громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Godinot C. Insurance and Inspection – How to Take Advantage of IIoT Digitized Power. URL: <https://blog.se.com/power-management-metering-monitoring-power-quality/2020/12/02/insurance-and-inspection-how-to-take-advantage-of-iiot-digitized-power>
2. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. С. 167–172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>

Щитов Д. М., к.е.н., ст. викладач  
кафедри менеджменту і адміністрування  
Дніпровського факультету менеджменту  
і бізнесу Київського університету культури  
Мормуль М. Ф., к.т.н., доц., доцент кафедри  
комп'ютерних наук та інженерії програмного забезпечення  
Університету митної справи та фінансів;  
Олійник Є. І., студент  
Університету митної справи та фінансів

### **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У РОЗВИТКУ РИНКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК**

Як довели дослідники, перехід від індустріального до постіндустріального суспільства відбувається через всеосяжний розвиток матеріального виробництва, його технічне переозброєння, зростання професійного і культурного рівня, удосконалення організації праці та управління, зростання сфери послуг та її діджиталізацію. Проте задоволення потреб споживачів у нематеріальній сфері не зменшує, а у більшості випадків збільшує обсяги матеріальних потреб суспільства [1]. Постіндустріальний етап розвитку економіки характеризується також

стрімким зростанням масштабів і ступеня впливу знань як ключового чинника. Інноваційна економіка перетворюється на систему «знаннєвої економіки», яка функціонує на основі обміну знаннями, які, долучаючись до практичної переробки ресурсів, стають джерелом вартості.

Рівень технологічності виробництва і обслуговуючих його сервісів в сучасну епоху обумовлюють володіння і можливість застосування різних інновацій, які виникають у ході використання високотехнологічного ресурсу. Інновації стають основою розвитку економік: для компаній вони є ефективним засобом збільшення прибутків і завоювання нових сегментів ринку, а для урядів – засобом прискорення економічного зростання за допомогою підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Більшість компаній у секторі високотехнологічних послуг концентрує увагу на задоволеності замовників, цінових характеристиках наданих послуг, довірі та особистісних контактів [2].

В утворенні структури і величини доданої вартості високотехнологічних послуг (наукоємні послуги – KIS) спостерігається певна специфіка. Так, витрати на сировину і матеріали на KIS-послуги зводяться до мінімуму, а основні витрати припадають на людський ресурс, тобто коштовну висококваліфіковану працю. KIS-послуги, як правило, мають індивідуальний характер, оскільки створюються для конкретного замовника, і мають так звану ринкову актуальність для ринку (market edge). Споживання інтелектуальних послуг невіддільне від їх створення. Відбувається так звана інтеграція зовнішнього ресурсу, настільки суттєва, що деякі вчені пропонують говорити про спільне виробництво послуги. Таким чином, участь у співвиробництві високотехнологічної послуги нерідко підвищує кваліфікацію самого замовника. Тому в науковій літературі часто згадується про потужний взаємний вплив сектора високотехнологічних послуг на інноваційність інших секторів.

Оскільки в процесі співвиробництва високотехнологічної послуги знання замовників розширюються, то може змінитися їх інформованість про велику кількість доступних можливостей даних послуг. Такий феномен відомий як «перевага гнучкості», яка проявляється в тому, що коли економічний суб'єкт стикається з невизначеністю щодо великої кількості альтернатив, доступних йому сьогодні, він прагне уточнити і змінити зроблене раніше замовлення. Участь споживача в співвиробництві KIS-послуги підвищує його кваліфікацію, але не є гарантією перетворення його в інноваційний суб'єкт.

Для мотивації в замовленні і сприйнятті KIS-послуги замовник повинен мати необхідність і можливість застосувати високотехнологічну послугу. Тому він має відрізнитися інноваційністю та достатнім рівнем інтелектуального розвитку трудового ресурсу. На формування попиту на ринку високотехнологічних послуг значний вплив має рівень цивілізаційного розвитку суспільства, потреби у нових інноваційних послугах суб'єктів ринку та здатність до сприйняття високотехнологічних послуг населенням.

Специфіка надання високотехнологічних послуг полягає зокрема у тому, що формування доданої вартості на послуги здійснюється здебільшого в процесі переговорів із замовником, причому останній може суттєво впливати на сукупність компонентів самої послуги. У зв'язку з цим, система ціноутворення на високотехнологічні послуги має залежати як від загально-ринкових факторів, так і від індивідуального замовника, а орієнтовна ціна має тільки нижню межу, що може визначатися собівартістю виконання даної KIS-послуги. За оцінками фахівців міжнародні компанії постійно працюють над пошуком більш кращого конкурентоспроможного сервісу, незалежно від того, зайняті вони в сфері послуг чи у виробничому секторі. Однак більшість заходів, спрямованих на поліпшення діючих послуг, як правило, обмежуються потенціальним обсягом додаткових доходів, які вони здатні надати. Тому дуже рідко компанії вдається знайти KIS-послуги, які здатні або сформувані абсолютно новий ринок, або удосконалити існуючі послуги, результатом яких є отримання непередбаченого прибутку протягом певного періоду часу [3, с. 28–30].

Отже, визначальним фактором зростання експортного потенціалу національних економік став швидкий розвиток сфери високотехнологічних послуг, а підтримка розвитку світового ринку високотехнологічних послуг є однією з основних інноваційних стратегій у розвитку економік. Розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційних стратегій у сфері високотехнологічних послуг ЄС у контексті євроінтеграційних процесів України є актуальним науковим завданням для подальших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Eurostat. URL: [www.epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home)
2. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). URL: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
3. Щитов Д. Реалізація експортного потенціалу країн ЄС на світовому ринку високотехнологічних послуг : дис. ... к. ек. наук : 08.00.02 / Харківський національний університет ім. В. Каразіна. Харків, 2015. 247 с.

Янчевський В. Р., студент Національного університету водного господарства та природокористування

### **INSTAGRAM STORIES ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Instagram Stories мають бути основною частиною стратегії будь-якого бізнесу в соціальних мережах. Завдяки даній рекламі ви можете легко рекламувати продукти, інструменти, якими, можливо, захочете поділитися зі своєю аудиторією, зберігаючи при цьому високу зацікавленість Instagram [1]. Створення історій для вашого бізнесу може бути веселим заняттям з великою кількістю переваг.

Так яким чином отримати максимальну віддачу від Instagram Stories? Ну, перш за все, вам потрібен робочий обліковий запис Instagram і стратегія створення контенту. Незалежно від ваших кінцевих цілей, важливо правильно почати з будь-якого із своїх планів контент-маркетингу, і в цьому випадку є кілька речей, які потрібно пам'ятати, перш ніж почати публікувати свої історії, а саме:

- Ваша аудиторія. Важливо чітко знати аудиторію, до якої ви звертаєтесь. Хто вони? До якої вікової групи належать ваші підписники? Який їх соціальний та економічний статус?

- Ваші цілі. Чого ви хочете досягти? Ви хочете збільшити продажі? Можливо, ви хочете отримати більше впливу або розширити свою аудиторію? Якими б не були ваші цілі, важливо чітко їх сформулювати перед початком роботи над кампаніями. Щоб досягнути поставлених цілей, вам потрібно знати, в якому напрямку вам продовжувати рух;

- Візуальна складова. Stories – це форма швидкоплинного контенту. Це означає, що вам не потрібно витратити багато часу на мозковий штурм для ідей і створення найкращих слайдів. Ось у чому вся ідея цієї функції Instagram. Це дозволяє брендам і особам бути більш креативними, вкладаючи менше в дизайн і більше в спонтанність і правдивість. Однак це не означає, що ви повинні нехтувати своєю візуальною складовою повністю, тому що перше, що бачить людина – це якраз таки візуал [2].

Крім зазначеного, також потрібно враховувати тип контенту, який ви збираєтесь публікувати. На цьому етапі є декілька варіантів:

- Контент, який базується на продажі товару. Інтернет-магазини та виробники можуть використовувати Instagram Stories, включаючи деякі зі своїх пропозицій між своїми слайдами;

- Соціальний контент. Якщо ви не займаєтесь продажем товарів, то у вас є можливість постити все, що душа забажає. Якщо ви продаєте досвід, ви можете прив'язати свій вміст до офіційної мети вашого бізнесу. Наприклад, туристичні блоги або туристичні агенції можуть публікувати колажі зі своїх найгарніших подорожей;

- Контент, створений користувачами. Залежно від того, наскільки велика ваша база шанувальників, ви можете використовувати їх, щоб отримати ще більше інформації, запропонувавши їм публікувати від вашого імені. Ви можете попросити їх надіслати вам свої фотографії, з яких ви зможете створити історії, або ви можете попросити їх опублікувати власні історії. Їхні вхідні дані можуть включати фірмові хештеги, фотографії продуктів, згадки послуг тощо. Дуже добре працює інструмент перепощування історій ваших підписників, це створює враження тісного контакту з аудиторією;

- Інший тип контенту. Немає ліміту того, що ви можете показувати у своїх сторіс. Це залежить виключно від вашого власного натхнення та творчості, а також, можливо, від аудиторії, з якою ви намагаєтесь взаємодіяти.

Instagram дає вам численні інструменти, які можна використовувати:

- Опитування. Одним із найпростіших і водночас найефективніших способів підвищити актив та збільшити продажі чи проінформованість про свій бренд є опитування. Ви можете вставляти прості та зрозумілі опитування в слайди своїх історій, задавати питання людям і дозволяти їм відповідати;

- Геотеги. Існує багато стікерів для Instagram Stories. Одним з найцікавіших з них є стікер геотегів. Є дуже багато різних геотегів, які збільшують інтерес до перегляду сторіс. Також, вони можуть надавати корисну інформацію (наприклад місцезнаходження або точний час публікування історії). Крім цього, останнім часом Instagram почав створювати тимчасові теги, які використовуються для показу сторіс не людини (власника акаунта), а самого тегу;

- Згадування. Цей інструмент дозволяє використовувати інфлюенсерів (блогерів), щоб привернути більше уваги до вашого продукту. Вони можуть або згадати ваш бренд, або ви можете дозволити їм взяти на себе ваші історії та надати вашим і їхнім підписникам ексклюзивний вміст;

- Хайлайти. Цей інструмент дозволяє вам зберігати свої історії в архів, який буде розміщено у вашому профілі Instagram. Це означає, що можна легко керувати вмістом, опублікованим як історії, і вибирати, що підписники бачитимуть першим, коли потраплять на сторінку профілю [3].

Instagram – це більше, ніж платформа для переписування з друзями та перегляду мемів. За допомогою Instagram Stories можна ділитися досвідом, ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією та охоплювати нову за допомогою реклами. Instagram – потужний маркетинговий канал. Розуміння того, як працюють Instagram Stories і які переваги можуть отримати від цього маркетологи, – це половина справи. Сьогодні важливо те, що ви робите з інформацією.

Отже, перевагами маркетингової кампанії Instagram Stories є:

- Безкоштовність використання;
- Є можливість запросити людей відвідати ваш веб-сайт за допомогою функції свайп угору;
- У вас є свобода творчості та натхнення. Немає необхідності зосереджуватися на дизайні, оскільки вміст автоматично видаляється через день;
- Є можливість отримувати переваги від інфлюенсерів;
- Є можливість ділитися новинами, пов'язаними з компанією, рекламувати нові продукти чи послуги.

### **Список використаних джерел:**

1. 10 Surprising Instagram Stats Event Creators Need to Know. Режим доступу: <https://www.eventbrite.com/blog/instagram-stats-ds00>

2. The Marketer's Guide to Instagram Stories: Building Your Brand and Generating Sales. Режим доступу: <https://neilpatel.com/blog/marketers-guide-to-instagram-stories>

3. Instagram Stories: 10 Reasons Why Businesses Are Using Them. Режим доступу: <https://www.socialinsider.io/blog/why-brands-are-using-instagram-stories>

Янчик І. В., студент

Львівського державного університету внутрішніх справ

Мойсак Ю. В., студент

Львівського державного університету внутрішніх справ

Живко З. Б., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту

Львівського державного університету внутрішніх справ

## МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Матеріально-технічне забезпечення організації – один із важливих елементів її розвитку та конкурентоспроможності в умовах невизначеності ринку та цифровізації економіки. Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) є організованим плановим процесом постачання на ринок всіх ресурсів, що необхідні для виробництва, надання послуг чи відтворення матеріально технічної бази. Визначення матеріально-технічного забезпечення в науковому середовищі можна подати схематично (рис. 1).

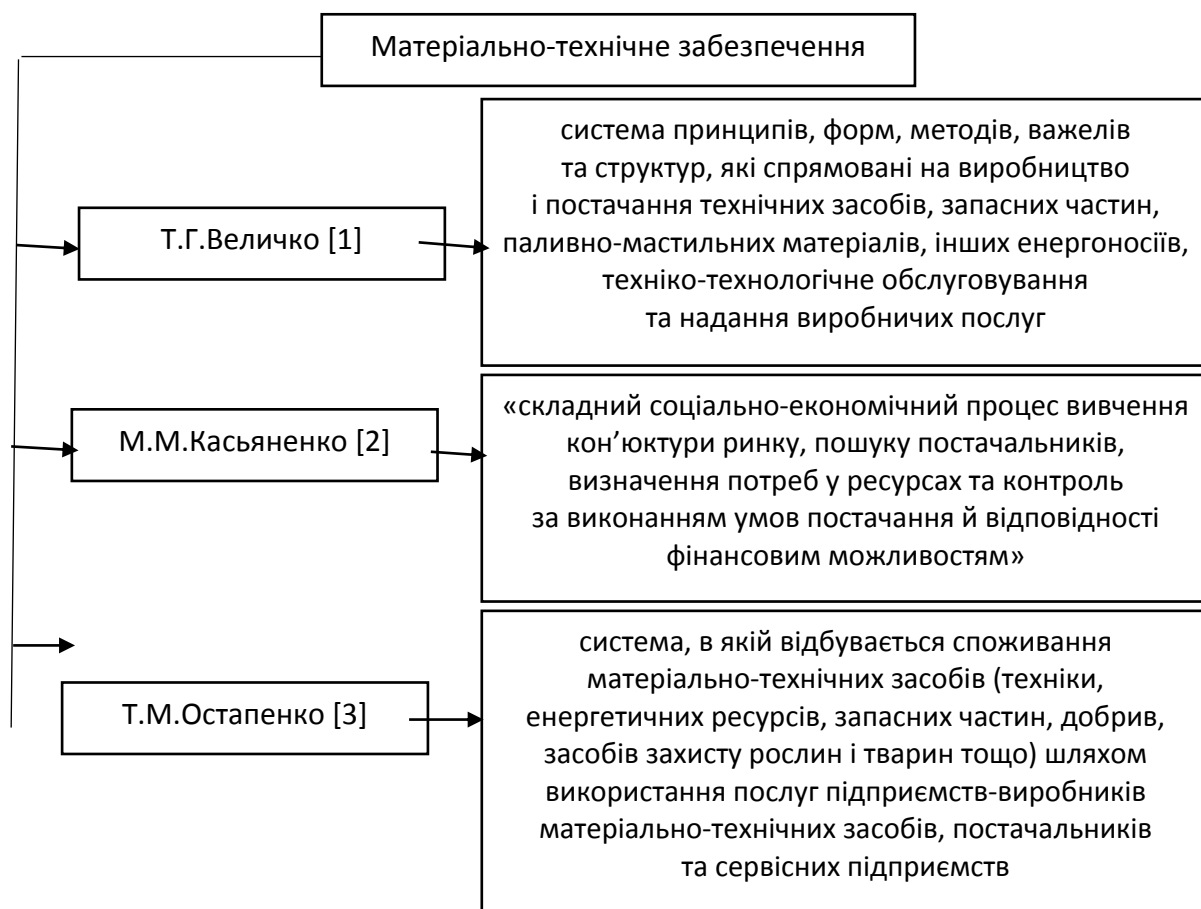


Рис. 1. Трактування матеріально-технічного забезпечення

Особливо в період цифрової економіки, діджиталізації приводить до збільшення обсягів даних, які можуть бути зібрані та оброблені. Це означає, що менеджмент повинен стати більш аналітичним та дослідницьким у своїй роботі. Організації повинні бути готові зібрати та обробити велику кількість даних для прийняття ефективних рішень щодо матеріально-технічного забезпечення.

Традиційний менеджмент і діджиталізації по факту несумісні. Традиційний менеджмент зазвичай базується на ієрархічній структурі, де вище розташовані керівники видають інструкції своїм підлеглим. Однак, у світі діджиталу, де пристрої та рішення стають все більш інтелектуальними, необхідною стає більш гнучка та змістовна комунікація між різними рівнями управління для забезпечення безперебійної і ритмічної роботи. Також, діджиталізація приводить до змін у способах роботи. Більшість робочих процесів може бути автоматизовано, що дозволяє звільнити працівників від повторюваної роботи та сконцентруватись на важливіших завданнях. У свою чергу, менеджмент повинен бути готовий до зміни ролі працівників, та активніше впроваджувати нові технології та інструменти в роботу, щоб забезпечити максимальну продуктивність та ефективність.

Покращення системи матеріально-технічного забезпечення можливе шляхом впровадження технологічних інновацій та економії матеріальних ресурсів, а саме: (1) впровадження процесу оренди як основних, так і оборотних засобів; (2) створення матеріально-технологічних станцій (МТС), які матимуть в наявності високотехнологічну техніку і механізми, які будуть забезпечувати високу продуктивність діяльності організацій; (3) автоматизація процесу виробництва, розподіл праці і впровадження новітніх інформаційних технологій; (4) використання індустриальних основ відтворення, забезпечення новітньою технікою та кваліфікованими кадрами; (5) забезпечення на всіх етапах постачання та збуту економії матеріальних ресурсів.

### **Список використаних джерел:**

1. Величко Т. Г. Розвиток матеріально-технічного забезпечення підприємств АПК: автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; ПВНЗ «Європейський ун-т». К., 2009. 20 с.

2. Касьяненко М.М., Гринюк М.В., Цимбал П.В. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України. Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. 229 с.

3. Остапенко Т.М. Формування матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Луганськ, 2008. С. 5.

4. Янчик І.В. Шляхи покращення матеріально-технічного забезпечення і стратегічного планування в медичних закладах. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 159–161.



#### *Секція 4. Новітні технології публічного управління в епоху цифровізації*

Perkhach O., Ph.D., lecturer  
Lakehead University (Canada)

### **DEVELOPMENT OF DIGITAL INNOVATION IN CIRCULAR ECONOMY**

In June 2022 Verkhovna Rada of Ukraine passed a law on waste management reform. The main precondition of the waste management reform in Ukraine was formation of a spontaneous landfill on a big territory of the country. Every year, Ukrainians throw away 400 million tons of garbage, of which only 3-6% are recycled. 93% of garbage ends up in landfills, which harm the environment and the health of residents. In Ukraine, only 7% of waste is recycled, while in most European countries it is at least 40% (Yevstigneeva O., 2022). The main reasons for such a low level of recycling are: lack of proper infrastructure, low level of participation of producers of goods in the recycling process (Hordiichuk D., 2021) and low level of culture of waste sorting by the population. So, this topic is very important in Ukraine and in the world as well.

A circular economy (CE) turns goods that are at the end of their service life into resources for others, closing loops in industrial ecosystems and minimizing waste. CE improves the technical cycle by increasing the technical life of the products to maintain products and technical components longer in the production-consumption loop, maximising product utility by ownership sharing, minimising value loss of products, and enhancing the technical production and consumption processes by advanced technologies such as digital technologies (Evertsen P. H., Rasmussen E. & Nenadic O., 2022). Innovation related to CE can be held on multiple levels of the economy – macro-, meso- and micro-level (fig.1). CE innovation provides more explicit, pragmatic, and applicable guidance of specific strategies (e.g., reduce, reuse, recycle, or recover) for implementation at the firm level (Geissdoerfer M., 2017).

Many firms have started using digital technologies to manage their innovation processes, and more broadly, utilized digital technology in multiple processes across their organizations. Digital technologies such as 3D printing, blockchain, artificial intelligence, and IoT have seen increased adoption in recent years. Adopting digital technologies to help CE can potentially lead to huge gains with respect to maximizing industrial efficiency and safety; safeguarding the environment through integration of digital technologies to track and trace product, material and waste flows; and improving the decarbonization and resource efficiency of economies.

For example, in almost every industry, there has been an increase in the quantity of data collected regarding the condition of equipment and its maintenance or repair needs. This type of information allows the implementation of accurate solutions and is key to extending assets' use

cycles and maximizing their utilization. Moreover, companies can implement AI in the development of circular strategies in various sectors (logistics, inventory management, predictive maintenance, etc.) and for different functionalities (pattern recognition, prediction, optimization and planning, integrated solutions with robots, etc.) (Digital technology in CE).

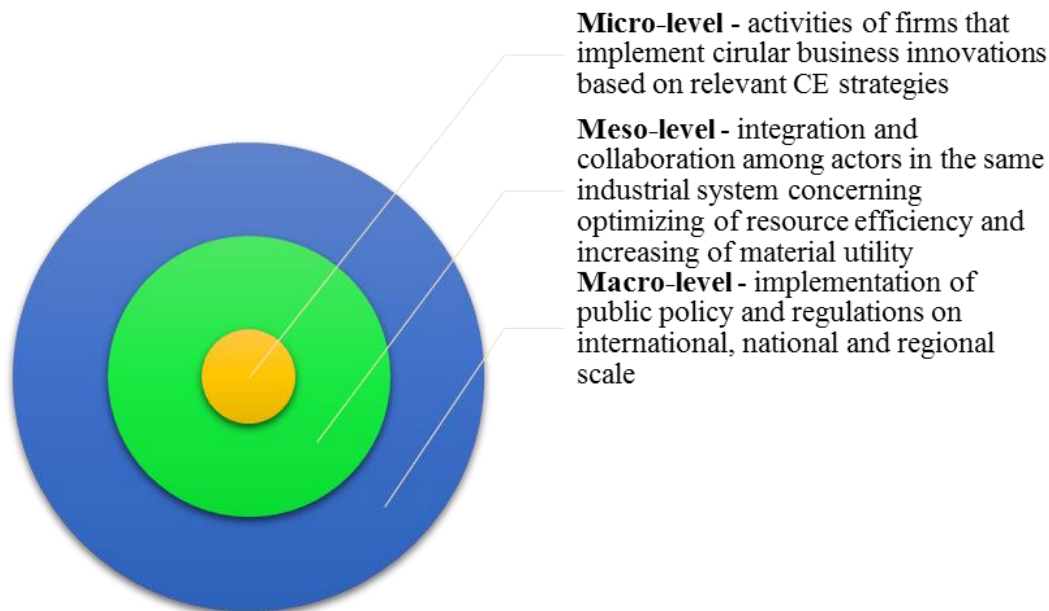


Fig. 1. Multiple levels of CE innovation

Digital technologies can help improve resource efficiency throughout many aspects of the circular economy. However, such improvements alone will not be enough to alleviate the negative environmental impact of our raw material consumption or realise ambitious climate protection goals. Both the ways in which industries use resources to create economic value and the ways consumers use products to satisfy their needs must change.

#### References:

1. Yevstigneeva O. In focus of the reform index: waste management reform. What will change in Ukraine? <https://voxukraine.org/u-fokusi-indeksu-reform-reforma-upravlinnya-vidhodamy-shho-zminytsya-v-ukrayini>
2. Hordiychuk D. (2021) Garbage in heads: how business teaches Ukrainians to sort garbage and what comes of it. Economic Pravda. <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/08/16/676916>
3. Evertsen P., Rasmussen E., Nenadic O. (2022) Commercializing circular economy innovations: A taxonomy of academic spin-offs. – Technological Forecasting and Social Change. – Volume 185.
4. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M., Hultink E.J. (2017) The circular economy—a new sustainability paradigm? // Journal of Cleaner Production. –P. 143 .
5. Digital technology in CE <https://www.wisefour.eu/transformation/circular-economy>

Авдєєва А. В., аспірант

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

## **«ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ» ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Сьогодні державну політику щодо захисту прав дітей в Україні варто розглядати крізь призму низки реформ, що мають соціально-економічне спрямування. Серед них одне з визначальних місць займає реформа децентралізації влади. Як відомо, вона покликана наблизити державу (як надавача адміністративних послуг) до населення (отримувача таких послуг). При цьому наближення держави та населення передбачає оперативність, комплексність, вичерпність, публічність, результативність у наданні послуг.

Згідно з загальними принципами фундаментальної науки державна політика як форма вираження державного та соціального управління має розглядатися із застосуванням системного підходу. Він дозволяє визначити основні елементи державної політики. Відповідно до зазначеного наукового підходу вона представляє собою сукупність таких складників: мети, завдань, принципів, функцій, методів, суб'єктів, об'єкту, форм тощо [1; 2]. Серед вищенаведених елементів є той, що відіграє інтеграційну роль, адже покликаний скоординувати «роботу» усіх інших елементів. На наше переконання, таким об'єднуючим елементом є «дерево цілей», що охоплює мету та підцілі. Власне кажучи, жодне явище або процес не можуть існувати без певною глобальною метою, допомогти досягти яку може реалізація низки завдань і цілей.

На підставі вказаного вище можемо зазначити, що основною метою державної політики щодо захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні є здійснення цілеспрямованого, організуючого та координуючого впливу суб'єктів державної політики на об'єкт (сферу життєдіяльності дітей) для забезпечення його належного функціонування та розвитку як за умов мирного часу та реформування, так і у воєнний період.

Щодо підцілей державної політики щодо захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні, то серед них можна виокремити такі:

1) захист прав дітей, передбачених Конституцією, недопущення їхньої дискримінації, зміцнення основних гарантій прав та законних інтересів дітей, а також відновлення їх прав у випадках порушень;

2) формування правових засад гарантій прав дитини;

3) сприяння фізичному, інтелектуальному, психічному, духовному та моральному розвитку дітей, вихованню в них патріотизму та гуманності, а також реалізації особистих прав дитини в інтересах суспільства, що не має суперечити Конституції та спеціальному законодавству, а також традиціям і досягненнями світової культури ;

4) захист дітей від факторів, що негативно впливають на їх фізичний, інтелектуальний, психічний, духовний та моральний розвиток.

Крім того, варто підкреслити, що державна політика щодо захисту прав дітей є пріоритетною для держави та суспільства, тому має бути заснована на таких принципах:

1) законодавчого забезпечення прав дитини;

2) підтримки сім'ї з метою забезпечення навчання, виховання, відпочинку та оздоровлення дітей, захисту їхніх прав, підготовки їх до повноцінного життя у суспільстві;

3) відповідальності юридичних, фізичних і посадових осіб за порушення прав та законних інтересів дитини, заподіяння їй шкоди;

4) підтримки громадських об'єднань та інших організацій, які здійснюють діяльність із захисту прав і законних інтересів дитини тощо.

Зважаючи на значний негативний вплив повномасштабної агресії проти України на її дітей, особливої актуальності вимагає забезпечення прав дітей, як вимушені були переселитися зі своїми батьками до інших регіонів України або за кордон. Щодо сімей з дітьми, які внутрішньо вимушено переселилися, то на допомогу їм мають прийти відповідні кейс-менеджери. На жаль, в Україні існує проблема, пов'язана з діяльністю кейс-менеджерів, а саме: їх має набирати та навчати окремо взята територіальна громада. На сьогодні фінансування їх роботи лежить на державі, але остаточне рішення, чи потрібні вони в тому чи іншому населеному пункті, ухвалює територіальна громада. Відтак, цих фахівців в Україні мало. Їм потрібна відповідна освіта, яка в Україні поки що не розвинена.

Таким чином, для кожного місцевого самоврядування важливо зрозуміти та прийняти відповідне рішення: люди потребують чіткої поінформованості про соціальні послуги на тій чи іншій території, адже обізнаний громадянин може навіть не потребувати допомоги держави, якщо вчасно отримає консультацію. З огляду на це перелік завдань державної політики щодо захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні має бути розширений з урахуванням вимог сучасності та суспільства, зокрема, щодо особливостей діяльності кейс-менеджерів, які надають допомогу сім'ям з дітьми, які були вимушені полишити місце свого постійного проживання через зовнішню агресію проти України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сидоренко Н.С. Інтерпретація поняття «публічна служба» з урахуванням зарубіжного досвіду. Аспекти публічного управління. 2016. № 4 (9–10). С. 71–77.

2. Tyesta L. A. L. W., Saraswati R., Arif F. Implications of legal positivism of the promotion of children's rights on national law. J. Advanced Res. L. & Econ. 2020. Vol. 11. P. 661.

Базанова А. Д., студентка  
Університету митної справи та фінансів  
Марценюк О. О., к. держ. упр., доцент,  
керівник навчально-наукового центру  
Університету митної справи та фінансів

## **ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК СУЧАСНА ФОРМА ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА**

Реалізація процесів інформатизації призвела до становлення інформаційного суспільства, в якому інформаційні процеси здійснюються, головним чином, на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій, а інформаційні ресурси доступні всім верствам населення. У таких умовах інформаційно-комунікаційні технології змінюють парадигму державного управління, що вимагає від влади розробки нових методів і стратегій діяльності. Сьогодні під терміном «електронний урядування» розуміють використання сучасних технологій, зокрема Інтернет-технологій в державних адміністраціях. Наразі зазначене поняття охоплює не лише мережеву інфраструктуру органів виконавчої влади, а й всю інфраструктуру державних органів загалом [1, с. 52].

Сучасне законодавство України, яке регулює суспільні відносини та безпосередньо пов'язане з впровадженням і використанням технологій електронного урядування, містить понад півтори сотні нормативно-правових актів з інформаційного законодавства різних рівнів – від законів України до міністерських законів, які опосередковано стосуються електронного урядування і мають бути враховані при його організації.

Завдяки значному полегшенню взаємодії населення з державними службами, а також доступу до інформації, що становить суспільний інтерес, офіційних документів та протоколів органів державного управління, громадяни стають більш поінформованими, що в деяких сферах лише сприяє бажанню брати участь у процесі публічного управління (табл. 1).

Невід'ємною складовою ефективного е-урядування є доступ до публічної інформації та активної участі громадян у процесі управління. Кожен громадянин має можливість звернутися до влади зі своїми питаннями, пропозиціями, заявами та скаргами, а також брати участь у обговоренні законопроектів та прийнятті рішень. Серед головних інструментів е-демократії, які стоять в розпорядженні громадян України, можна виділити електронні петиції, електронні декларації, портали відкритих даних [2].

Веб-сайти центральних органів влади та місцевого самоврядування є найбільш доступним та постійним джерелом інформації про публічну політику уряду, спрощують доступ громадян до відкритих даних та системи державних послуг. На місцевому рівні зазначена система представлена передусім сайтами місцевих рад, а також низкою спеціалізованих сервісів. Ними публікуються основні міські новини, анонсуються події, розміщуються найбільш важливі документи і

організовано їх обговорення. Проте, не всі органи місцевого самоврядування мають свої веб-сайти, що призводить до недостатньої доступності інформації для населення та організацій. Наприклад, більшість відділів і управлінь виконкомів районних рад, комунальних підприємств не мають своїх офіційних сайтів [2].

Таблиця 1

**Переваги та економія від реалізації електронних послуг [1, с. 53]**

Державна послуга	Потенційні переваги й економія
Збір, обробка і надання загальної та спеціалізованої інформації	Зменшення кількості запитів інформації від громадян і, як наслідок, – скорочення витрат
Консультавання	Зменшення кількості робіт, що виконуються повторно, і часу на консультавання.
Підготовка нормативних актів та формування політичних рішень	Скорочення часового циклу ухвалення рішень. Прискорення процесів обробки інформації.
Прийняття та обробки заяв, що надходять до міністерств та установ	Економія часу на обробку інформації. Прискорення процесів за рахунок усунення невідповідностей

Електронні довірчі послуги є невід’ємною частиною е-урядування і надаються через інформаційно-телекомунікаційну систему. Ці послуги можуть бути інформаційними, комунікаційними або транзакційними, і вони надаються у різних сферах суспільної діяльності, таких як охорона здоров’я та соціальне забезпечення. Електронні послуги дозволяють громадянам та бізнесу отримувати послуги зручніше і швидше ніж особисто відвідувати державні установи та вручну оформлювати документи, оскільки їх можна отримати віддалено з будь-якого місця з Інтернет-підключенням. Використання електронних послуг також допомагає у боротьбі з корупцією, оскільки зменшує потребу в особистих контактах з чиновниками.

Отже, для сучасного розвитку електронного урядування в Україні характерні такі тенденції: розширення доступу громадськості до інформації про діяльність органів влади; можливості громадян брати участь в реалізації державної політики та одержувати адміністративні послуги через Інтернет; забезпечення безперервного і оперативного обміну інформаційними ресурсами між органами влади. Однак наразі існує необхідність об’єднання елементів е-урядування, створених в окремих органах влади та регіонах України, в єдину систему е-урядування та формування на їх основі типових рішень в цій сфері та проведення адміністративної реформи в Україні, невід’ємною складовою якої є е-урядування.

### **Список використаних джерел:**

1. Харенко В. В., Толстанов О. К. Основні засади електронного врядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5–6. С. 51–56.

2. Гавкалова, Н. Л., Єрьомка, Д. В. Електронне урядування в системі взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. URL: <http://surl.li/gfslj> (дата звернення: 08.04.2022).

Бизов С. С., аспірант

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

## **УПРОВАДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ ДЕРЖАВ – ЧЛЕНІВ ЄС В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Ідеали демократії – загальновизнані. Вони є однією з основних цінностей міжнародних інтеграційних утворень, а саме: Організації Об'єднаних Націй, Європейського Союзу та ін. Експерти цих організацій слушно зауважують, що демократія створює сприятливі умови для захисту й ефективної реалізації прав людини. Як відомо, її цінності знайшли відображення у Загальній декларації прав людини та отримали подальший розвиток у Міжнародному пакті про громадянські та політичні права, де закріплено зведення політичних прав та громадянських свобод, що становлять основу справжньої демократії.

Поняття демократії бере свій початок з античності, воно еволюціонувало історично і з розвитком людства постійно змінюється, набуває нових рис та вимірів. Демократія як засіб соціального управління довела свою ефективність на теренах, насамперед, західноєвропейських країн. Однак хвиля демократизації досягла піку наприкінці ХХ століття, а в перші десятиліття ХХІ століття настала «демократична рецесія». Приблизно кожна п'ята країна з нових демократій повернулася до авторитаризму, або, принаймні, її демократичні інститути зазнали значної трансформації. Так, Freedom House зазначає, що з 2005 року рівень демократії по всьому світу почав стабільно знижуватися, чого не спостерігалось з моменту, коли організація розпочала свої виміри у 1973 році [1].

Суспільно-політична практика останніх десятиліть дає підстави стверджувати про більш менш успішне поширення принципів демократичного розвитку в відчутно ширших географічних межах. Так, засновані на рубежі 1990-х років трансформаційні зрушення у країнах Східної Європи стали своєрідним тріумфом демократії на континентальному просторі, де досить потужно стали утверджуватись європейські демократичні цінності. Зараз із усіх країн ЄС лише в Угорщині (вперше з 1990 року) Freedom House наголошує на початкових проблемах з

реалізацією демократичних свобод. Проте, навіть у цій країні індекс свободи та демократії становить 70 пунктів зі 100 можливих, тоді як Україна має лише 60 [там само].

Загалом країни Європи все ж таки можна вважати «колискою демократії». Підтримка демократії є найбільшою у Норвегії, Ісландії, Данії та Греції. За даними програми European Values Study в колишніх радянських державах лише кожна п'ята людина вважає, що демократична система її країни є задовільною. Таке ставлення до демократії у країнах Східної Європи можна пояснити таким. По-перше, деякі постсоціалістичні демократії за західними стандартами мають недостатньо розвинуті засоби масової інформації, що контролюються державою або олігархами. По-друге, у Східній Європі демократія ще дуже молода. Установлення довіри до демократичної держави – це процес, який триває багато років [3]. По-третє, під час комуністичного режиму демократія давала химерну надію більшості населення, але всі вершки режиму діставалися його меншості. Не розуміючи справжньої природи та можливостей демократії, люди думали, що демократичне суспільство миттєво вирішить їхні проблеми, і не брали до уваги тривалий перехідний період, включаючи протидію антидемократичних сил, несумлінну боротьбу за владу, популізм, соціальні заворушення тощо. Подібне інфантильне ставлення до демократії спостерігається зараз і в Україні, адже багато українців не відчують своєї відповідальності за зміни в державі, а лише потребують цих змін від влади.

Демократія, поряд із повагою до фундаментальних прав людини та верховенством права, є одним із трьох основних факторів, які становлять підґрунтя ЄС. У статті 2 Договору про Європейський Союз (далі – ДЄС) зафіксовано, що ЄС заснований на принципах свободи та демократії, повазі до прав людини та основних свобод, а також верховенства права; ці принципи спільно поділяють усі держави-члени [2]. Демократія є одним із фундаментальних принципів ЄС. Усі держави-члени мають право голосу, а члени Європейського Парламенту обираються шляхом прямого публічного голосування. Діяльність ЄС регулюється такими трьома демократичними принципами:

Рівність – відповідно до ст. 9 ДЄС у всіх своїх діях ЄС дотримується принципу рівності своїх громадян, які отримують однакову увагу від установ, органів, служб та агенцій Союзу.

Представництво – функціонування ЄС ґрунтується на принципі представницької демократії (ст. 10 ДЄС). Члени Європейського Парламенту обираються шляхом прямого публічного голосування. Вони представляють громадян держав-членів. Вибори проводяться кожні п'ять років. Європейський парламент разом із Радою міністрів приймає юридично обов'язкові акти ЄС – регламенти, директиви, рішення. Парламент також затверджує бюджет Союзу разом із Радою. Усі міжнародні угоди також



ратифікуються Європейським Парламентом. Лісабонський договір наголошує на ролі національних парламентів. Тепер вони можуть брати активнішу участь у роботі ЄС. Заходи ЄС вживаються лише в тому випадку, якщо вони є більш ефективними, ніж національні заходи для досягнення відповідних цілей. Національний парламент може взяти участь у вжитті заходів на рівні ЄС та має право отримувати інформацію про рішення, ухвалені представниками держав-членів у Раді міністрів.

Участь – громадяни ЄС мають право брати участь у прийнятті рішень ЄС та отримувати інформацію про всі дії Союзу. Так, Європейська Комісія проводить широкі консультації із заінтересованими сторонами, щоб забезпечити узгодженість та прозорість діяльності Союзу. Щонайменше один мільйон громадян, які є громадянами значної кількості держав-членів, можуть запропонувати Європейській Комісії в межах її повноважень висунути будь-яку належну пропозицію з питань, щодо яких, на їхню думку, потрібно ухвалити правовий акт Союзу на виконання договорів (стаття 11 ДЄС) [там само].

Україна конституційно закріпила, що вектором її функціонування та розвитку є її європейська інтеграція, тобто вступ до ЄС. Відтак, для нашої держави є важливим упровадження загально європейських демократичних цінностей (рівності, представництва й участі). Певною мірою ці демократичні цінності впроваджуються на вітчизняних теренах у межах принципу публічності. Проте не належним чином, тому в Україні поширеною є практика існування тіньової економіки, виявів рейдерства та корупції тощо.

Отже, сьогодні вимагають уваги шляхи унеможливлення вияву зазначених негативних явищ, що можливо за допомогою прийнятих зовнішньополітичних рішень. Серед них вагомими є ті, що стосуються, з одного боку, діяльності ЄС (наприклад, Договір про ЄС або Маастрицький договір). А з другого боку, політичних рішень щодо євроінтеграційних прагнень України. На цій підставі вважаємо, що подальші наукові розвідки мають бути присвячені дослідженню механізму реалізації таких прагнень кризь призму формування патріотичної свідомості молоді.

### **Список використаних джерел:**

1. Демократия как ценность права ЕС. URL: [https://elearning.sumdu.edu.ua/free\\_content/lectured:44f057562cea3c3f40708d2b616c803bcad4b4c6/20211017133338/2663686/index.html](https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:44f057562cea3c3f40708d2b616c803bcad4b4c6/20211017133338/2663686/index.html)
2. Договір про функціонування Європейського Союзу. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
3. Правосуд О.Є., Шевченко С.О. Аналіз рівня довіри населення до органів публічної влади як підгрунтя національної безпеки в Україні // Наукові перспективи. Серія: Державне управління. 2022. № 8 (26) 2. С. 57–68.

Бойко Б. О., студент  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
Белозерцев В. С., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

## **МАШИННЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Будь-який бізнес прагне розвиватись і бути конкурентоспроможним у сучасну епоху, але лише окремі економічні суб'єкти здатні на рішучі кроки у цьому напрямку. З появою високоточних потужних комп'ютерів відкрилося багато можливостей для застосування складних математичних розрахунків. Одна з перспектив яка неодмінно дозволить бізнесу перехопити ініціативу на конкурентному ринку – застосування методів і алгоритмів машинного навчання.

Машинне навчання – це розділ штучного інтелекту, який знаходить взаємозв'язки, кореляції, може прогнозувати та аналізувати великі дані заданих користувачем. Це дозволяє значно зекономити людський час на рутинну роботу, знизити фінансові витрати на персонал і фактично виключити фактор людської помилки під час виконання складних розрахунків [1; 2].

Найпоширенішими алгоритмами машинного навчання у бізнесі є :

- Лінійна та логістична регресія – дозволяють визначити кореляцію між величинами або спростувати її. Широко застосовується у інвестиційних компаніях для прогнозування цін цінних паперів, у ріелторській справі для розрахунку ціни тієї чи іншої нерухомості в залежності від багатьох факторів тощо.

- Random forest та інші алгоритми класифікації – дають змогу на основі заданих вами умов і порогових значень розділити об'єкти на класи. Даним методом користуються аналітики банків для розрахунку кредитного рейтингу людини тощо.

При цьому слід відзначити залежність машинного навчання від фахового рівня персоналу. Хоча технологія й дає високоточний результат за лічений час, але вирішальну роль відіграє людина яка готує і обробляє вхідні дані для алгоритму. Саме машинні інженери та аналітики готують та «чистять» дані від шумів і викидів для чіткої роботи того чи іншого алгоритму [3]. Таким чином помилка людини у обробці даних, може спровокувати неефективну роботу того чи іншого алгоритму. Також, важливим є не тільки сам процес обробки зібраної вхідної інформації, а також аналіз мети та поставлених завдань які може вирішити машинне навчання. Насамперед, кожний алгоритм має специфічні властивості, які не дозволяють застосовувати його у вирішенні абсолютно усіх завдань. Таким чином зростає цінність компетентних фахівців, які будуть проводити ретельний підбір виду алгоритму та його налаштування відповідно до проблеми, яку треба вирішити.

Серед переваг методів машинного навчання можна виділити такі [2]:

- прогнозування;
- оцінка ризиків;
- пошук трендів і тенденцій;
- розробка сервісів та онлайн-додатків розпізнавання образів (фото, відео, аудіо);
- автоматизація діяльності операторів та месенджерів та ін.

Однак, важливо зазначити, що впровадження машинного навчання може стати викликом для компаній з точки зору відповідності законодавству про захист персональних даних та етичних питань, пов'язаних з використанням штучного інтелекту. Тому, перед тим як впроваджувати машинне навчання, необхідно ретельно вивчити всі правові та етичні аспекти, пов'язані з цією технологією.

Отже, враховуючи переваги та відповідальності, наведені вище, впровадження машинного навчання у структуру бізнесу може стати вагомою перевагою в ринкових взаємовідносинах конкурентного середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Chid A. The Role of Machine Learning in Business Optimization. *ICML*. 2010. 903. P. 1-2.

2. Карабін Р.М. , Литвиненко Я.В. Переваги використання машинного навчання. *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Іван Пулюй: життя в ім'я науки та України»*. 2020. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32878/2/IPJINU\\_2020\\_Karabin\\_R\\_M-Advantages\\_of\\_using\\_machine\\_68.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32878/2/IPJINU_2020_Karabin_R_M-Advantages_of_using_machine_68.pdf)

3. Baer T., Kamalnath V. Controlling machine-learning algorithms and their biases. 2017. P. 1–7. URL: <https://www.mckinsey.de/~ / media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/Controlling%20machine%20learning%20algorithms%20and%20their%20biases/Controlling-machine-learning-algorithms-and-their-biases.pdf>

Борисенко О. П., д.держ.упр., проф.,  
професор кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

### **СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифровізація – одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації. Саме завдяки цифровізації формується простір з особливими можливостями і потребами. Завдячуючи цифровізації створюються найбільш функціональні механізми управління; розширюється доступ до суспільно значущих сфер як-то охорона здоров'я, освіта, система надання публічних послуг; підвищується якість та охоплення державними

послугами; розширюється здатність і збільшується кількість способів співпраці для громадян. Пандемія Covid-19 довела важливість та потрібність цифрових технологій для забезпечення звичайних речей у незвичайних обставинах.

Сьогодні цифрові технології впроваджуються як частина бізнес-процесів, а їх повсюдне впровадження проглядається в усіх сферах життя. Чому цифрові технології отримали карт-бланш від суспільства? По-перше, віртуалізація офісу на основі цифрових технологій та використання хмарних послуг значно знижує капіталовкладення, необхідні для започаткування бізнесу. По-друге, цифрові технології посилюють можливості мобільності без погіршення ефективності ведення діяльності – вони дозволяють здійснювати повноцінно і якісно діяльність з будь-якого куточка світу, проводити відеоконференції, купувати продукти та різні побутові товари через мережу Інтернет. По-третє, застосування цифрових технологій дозволяє співробітникам компанії, географічно роз'єднаним, організаційно взаємодіяти за допомогою єдиної системи для обміну, зберігання, обробки, передачі інформації і управлінських дій.

Отже, цифровізація може сприяти вирішенню соціальних проблем, полегшивши доступ до основних послуг у сфері охорони здоров'я (електронна система охорони здоров'я) та освіти (дистанційне навчання), наданню фінансових послуг, прозорості та ефективності діяльності уряду (електронний уряд: система електронних регламентів та реєстрацій), звичайному спілкуванню.

Цифровізація не обмежується виключним використанням технологій – вона змінює культуру (комунікації, використання ресурсів, витрат часу, отримання, накопичення, використання знань).

**Проте мінімізації витрат через цифровізацію документів**, що призводить до загальної оптимізації процесу управління; децентралізацію діяльності, підвищення ефективності та результативності; швидке, ефективніше прийняття рішень у реальному часі тощо – не єдині переваги цифровізації. Та попри ряд позитивів, які породжує цифровізація, їй притаманний ряд викликів, до яких може бути не готова і суспільство, і бізнес, але має бути готова держава. Так, прогресивна автоматизація та використання робототехніки матиме наслідком порушення ринку праці, що характеризуватиметься безробіттям та нерівністю доходів. Через відсутність довіри до цифрових технологій, доступу до них та навичок до їх використання може збільшитися і сформувати цифровий «розрив». Серед інших викликів – проблема безпеки та порушення конфіденційності, поглиблення соціальної відчуженості, зниження культурного розвитку [1].

Разом з тим, цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. За системного державного підходу цифрові технології стимулюватимуть створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України. Як зазначив М. Федоров, Віцепрем'єр-Міністр – Міністр цифрової

трансформації, цифрова економіка визначається як один з основних векторів розвитку української економіки протягом наступних 10 років. Вона є важливою для економіки України, адже дозволить збільшити кількість нових робочих місць та досягти мінімум 4% додаткового зростання ВВП на рік [2]. Відкриття нових сегментів та галузей прискорить розвиток промисловості та бізнесу. Для українців цифровізація означає повний доступ до цифрової інфраструктури та якісних державних і соціальних послуг. Так за інформацією ДП “Український інститут інтелектуальної власності” у воєнному березні 2023 року до Управління патентно-інформаційних послуг було подано 3221 заявок щодо реєстрації об’єктів промислової власності, що на 1785 заявок більше березня 2022 року [3]. Велика частка новітніх розробок ґрунтувалася на застосування цифрових технологій.

Серед основних стратегічних напрямів розвитку цифрової економіки назвемо такі: розвиток цифрової інфраструктури; розвиток цифрових навичок; розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій; цифровізація сфер життя та секторів економіки. Зараз Мінцифра працює над систематизацією всіх цифрових проєктів міністерства у межах однієї системи моніторингу проєктів. Інформація про цифрові проєкти та їхні статуси буде знаходитися у відкритому доступі на публічній інтерактивній дошці. Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар’єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур.

Сьогодні перед системою публічного управління ставляться нові амбітні цілі. І це означає, що є потреба у підготовці сучасних мотивованих фахівців, здатних вирішувати складні, але надзвичайно важливі й перспективні завдання. Отже, держава має взяти на себе ролі лідера й експериментатора; регулятора й захисника; популяризатора цифрових трансформацій в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів: Разумков центр. (2021). URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>

2. Мінцифри визначило стратегічні кроки розвитку цифрової економіки: УКРІНФОРМ. (2021) URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3183344-mincifri-viznacilo-strategicni-kroki-rozvitku-cifrovoi-ekonomiki.html>

3. Показники надходження та розгляду заявок і реєстрації об’єктів промислової власності за березень 2023 року. Статистика та звіти УКРНОІВІ. (2023). URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/ukrnoivi-statistics>

Вергун М. А., аспірант  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

24 лютого 2022 р. російська федерація почала широкомасштабне вторгнення на територію суверенної та незалежної держави – Україна. Відкрита збройна агресія остаточно засвідчила відмову вищого російського військово-політичного керівництва від тактики «гібридної» війни проти України, яка тривала від 20 лютого 2014 р. до 23 лютого 2022 р.

Указом Президента України №64/2022 у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, Закону України “Про правовий режим воєнного стану” було введено в Україні воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року [1].

Визначити роль, місце соціальної безпеки в умовах воєнного часу в загальній системі національної безпеки та виявити функції, роль, завдання і обов'язки, стратегічні цілі, суб'єкт та об'єкт соціальної політики, як ключового інструменту забезпечення соціальної безпеки в суспільстві.

Умови воєнного часу є складними та небезпечними для громадян та держави в цілому. На фоні бойових дій загрози для безпеки населення та державних інтересів підвищуються. Тому формування соціальної безпеки в умовах військового конфлікту стає надзвичайно важливим завданням для керівництва країни та населення в цілому.

Безпека – це певний об'єктивний стан, що ґрунтується на відсутності загрози, який суб'єктивно відчують окремі люди чи їх групи. Під безпекою розуміють також стан без загрози, стан спокою, впевненості або «психічний чи правовий стан, при якому особа має відчуття впевненості, опори в іншій особі чи юридично врегульованій системі; протилежність загрози» [2].

Закон України «Про національну безпеку України» трактує воєнну безпеку як «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від воєнних загроз», а національну безпеку України як «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [3].

Соціальна безпека є одним з найважливіших аспектів безпеки країни та населення. Вона визначається як стан взаємовідносин між людьми, їх групами та інституціями, який забезпечує стабільність, безпеку та розвиток суспільства. Соціальна безпека також включає в себе захист прав та свобод громадян, забезпечення економічної стабільності, збереження культурної спадщини та здоров'я населення.

Однією з теоретичних засад формування соціальної безпеки в умовах воєнного часу є превентивні заходи. Вони включають в себе виявлення та усунення можливих загроз до національної безпеки ще до того, як вони стануть реальністю. Це може бути забезпечення безпеки економічних та інфраструктурних об'єктів, збільшення чисельності та підвищення рівня підготовки військових підрозділів, розвиток системи цивільного захисту.

Ще однією з теоретичних засад формування соціальної безпеки в умовах воєнного часу є взаємодія та координація дій різних державних структур та громадських організацій. Тільки за умови їх спільних зусиль можливо забезпечити ефективний захист національних інтересів та безпеки населення.

Однією з головних задач у формуванні соціальної безпеки в умовах воєнного конфлікту є забезпечення безпеки населення. Для цього держава повинна забезпечувати безпеку на території країни та здійснювати контроль над ситуацією. Заходи безпеки повинні бути належним чином організовані та координовані, щоб уникнути паніки та хаосу серед населення.

Для забезпечення безпеки населення у воєнний час, держава повинна забезпечити належні умови проживання та харчування для населення. Необхідно забезпечити належні запаси життєво важливих товарів, таких як продукти харчування, медикаменти, паливо, вода та інші.

Окрім забезпечення безпеки та життєво важливих потреб населення, важливо також забезпечувати економічну та соціальну стабільність країни. Це включає збереження економічного потенціалу та інфраструктури країни, забезпечення працевлаштування та утримання військових, а також забезпечення захисту прав та свобод.

Отже, складовою частиною національної безпеки є соціальна безпека, що являє собою стан захищеності особи, соціальної групи, спільності від загроз порушення їх життєво важливих інтересів, прав, свобод. Інструментом забезпечення соціальної безпеки суспільства є соціальна політика держави. Об'єктом соціальної політики є соціальна сфера та соціальні відносини, що розвиваються на основі взаємодії особистісного і групового соціального статусу, міжособистісних і групових зв'язків, обумовлених змістом і диференційованим характером трудової діяльності, майнового стану, матеріального добробуту, спрямованістю політичних орієнтації та іншими факторами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Указ Президента України від 24.02.2022 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022>
2. Гриненко А. М. Соціальна політика : [навч.-метод. посіб.] / А. М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 309 с.
3. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

Владика Ю. П., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Стрілецька В. О., здобувачка вищої освіти  
Національного авіаційного університету

## **АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Аналіз актуальності тренду цифрової трансформації (далі – ЦТ) державного управління в Україні базується на тому, що в сучасних умовах адміністративні процеси потребують змін з метою забезпечення надання послуг, які будуть ефективними та якісними у державному управлінні. Викорінити корупцію та оптимізувати витрати державного бюджету. Цифрова трансформація державного управління та адміністрування, а також впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, надання електронних послуг громадянам та бізнесу. Використання цифрових технологій може зменшити бюрократичні бар'єри та спростити процедури надання послуг, зробивши процеси доступнішими та зручнішими для громадян та бізнесу. Крім того, цифрові трансформації забезпечують прозорість і відкритість процесів, знижують ризик корупції та забезпечують безпеку даних [3].

Метою цього дослідження є аналіз трендів українського державного управління та цифрової трансформації державного адміністрування.

У дослідженні з питань аналізу тенденцій цифрових трансформацій державного управління та менеджменту в Україні брали участь науковці: Бутов Д.О., Васиньова Н.С., Мохова Ю.Л., Леонтьєв А.Л., Орлова Н.С., Шевченко О.О. та ін.

Аналіз тенденцій ЦТ державного адміністрування та управління в Україні має великий потенціал для розвитку – Україна має висококваліфікованих фахівців у сфері ІТ, а також державний сектор, який є важливим ресурсом для розвитку Цт. Розвиток цифрових трансформацій у державне управління та адміністрування потребує відповідні законодавчі положення, які б визначали правовий статус електронних документів, підписів та інших електронних засобів [5, с. 96].

Основними проблемами для оцінки тенденцій цифрових трансформацій державного управління та управління в Україні можуть бути такі:

1. Недостатній розвиток та запровадження у державному секторі. Україна входить до числа країн, де цифрова трансформація державного сектору ще не відбулася належним чином.

2. Кількість електронних послуг, що надаються національними установами, є низькою. Наприклад, Україна має обмежену кількість електронних послуг для громадян і бізнесу порівняно з рештою ЄС.



3. Доступність та відкритість інформації національними установами. Це може включати недостатній рівень доступності відкритих даних, величезного ресурсу для розробки та запровадження цифрових трансформацій у державному секторі [1, с. 49].

Напрямами вирішення проблем, пов'язаних з аналізом тенденцій цифрової трансформації державного управління та адміністрування в Україні:

– Розробка та впровадження національної стратегії цифрових трансформацій державного сектору. Така стратегія має визначити пріоритети розвитку цифрових технологій у державному секторі та визначити конкретні кроки щодо їх реалізації [4, с. 76].

– Розширення електронних послуг, що надаються державними органами. Для цього необхідно залучити ІТ-спеціалістів і забезпечити їх достатніми коштами та ресурсами.

– Підвищення рівня доступності державних відкритих даних та розвитку відкритих даних. Освіта та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрової трансформації [2, с. 137].

Отже, Україна має великий потенціал для цифрової трансформації з точки зору врядування та державного управління, але також є багато викликів, які потрібно подолати. Аналіз тенденцій цифрової трансформації дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку та шляхи їх вирішення. Для ефективної реалізації ЦТ державного управління та управління Україні необхідно розробити та реалізувати національну стратегію ЦТ державного сектору, розширити кількість електронних сервісів та підвищити доступність відкритих даних. Також має бути забезпечено високу кваліфікацію персоналу державного сектору у сфері цифрової трансформації, а також покращено рівень кібербезпеки та захисту даних у державному секторі. Впроваджуючи ці заходи, Україна може підвищити ефективність державного управління, спростити доступ громадян і бізнесу до послуг, залучити більше інвестицій у розвиток ЦТ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васиньова Н.С. Диджиталізація публічного управління в Україні: тренд чи вимога часу. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Том 33 (72). № 6 2022. С. 48-52.

2. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: монографія . за заг. ред. Н. С. Орлової. Харків: Право, 2020. 264 с.

3. Концепція цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/konceptsiya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaprosnyue-do-gromadskogo-obgovorennya>

4. Мохова Ю.Л. *Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень*: монографія. К. : ВД «Освіта України», 2021. 434 с.

5. Шевченко О.О., Бутов Д.О., Леонт'єв А.Л. *Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку*. Право та державне управління. 2021. Вип. № 4. С. 96–101.

Власова Н. С., аспірантка  
кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

## **ГЕНЕЗА ТА СУТНІСТЬ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Теорії та практиці державного управління західних країн широко вживаються поняття «Public-Private Partnerships» (далі – PPP). У вітчизняній науковій літературі даний термін можна зустріти у різних перекладах та розуміннях: «публічно-приватне партнерство», «державно-приватне партнерство», «приватно-державна кооперація», «приватно-державне партнерство» тощо. На публіцистичному рівні та у засобах масової інформації під поняттям публічно-приватного партнерства часто розуміють певну ефективну форму організації співпраці бізнесу, органів державної влади та місцевого самоврядування для досягнення єдиного комплексу цілей сталого розвитку економіки країни.

Єдиного методичного підходу до визначення сутності поняття публічно-приватного партнерства на сьогодні не існує не лише в економічній літературі, а і в практиці діяльності визнаних авторитетних міжнародних організацій. Дане поняття можна часто зустріти в резолюціях Організації Об'єднаних Націй, Директивах ЄС, Рекомендаціях Всесвітнього Банку Реконструкції та Розвитку та інших документах міжнародного характеру. З них дане поняття у різних перекладах та із різним змістом поступово інтегрується законодавство України, а тому науковці сфері публічного управління докладають багато зусиль для створення єдиного понятійного простору в даній галузі. Вітчизняний науковець Остапенко В., наприклад, пропонує власний методичний підхід до визначення обґрунтованої сутності поняття публічно-приватного партнерства. На його думку, обов'язковою складовою такого визначення має бути морфологічний розбір сутності поняття, Котрий дозволяє встановити роль і місце учасників такого партнерства.

В результаті власних детальних досліджень, Остапенком В. сформульоване таке визначення: “Публічно-приватне партнерство – це система взаємовідносин між публічним та приватним секторами, на строковій договірній основі, яка об'єднує ресурси обох партнерів з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) з метою ефективної реалізації суспільно значущих проектів, досягнення соціально-економічного ефекту” [1]. На наш погляд, такий підхід звужує сутність даного поняття оскільки обмежує його певними договорами та проектами. Ми ж вважаємо, що публічно-приватне партнерство має стати своєрідною невід'ємною характеристикою функціонування економіки країни.

Аналогічного підходу тримається і Лебедева Н.А., котра відзначає: “Під публічно-приватним партнерством розуміють урядову службу або приватне підприємство, що фінансується та діє через партнерство між урядом та одним або декількома приватними підприємствами” [2]. Дане визначення вже носить ознаки не просто контрактного, а інституційного підходу, що на наш погляд, також обмежує поняття публічно-приватного партнерства як соціально-економічного явища у сучасному розвиненому суспільстві.

Жук В.П. та Омельченко А.С. визначають поняття публічно-приватного партнерства наступним чином: інститут, що об’єднує необхідні матеріальні і нематеріальні ресурси приватного і державного секторів у рамках переважно довгострокового договору для задоволення громадських потреб при ефективному розподілі ризиків і комплементу цілей партнерів” [4]. Тобто, науковці є також прихильниками інституційних та контрактних характеристик поняття, хоча в подальшому і досліджують регіональні аспекти приватного публічного партнерства з позиції прав власності, громадськості, довгострокових цілей партнерів, розподілу ризиків та вигод між ними.

Поширеність такого підходу може зумовлюватись самим генезисом даного поняття. На думку багатьох дослідників [5, 6] публічно приватне партнерство сформувалось як явище під час економічної кризи 70-80-х років ХХ століття, в умовах гострого дефіциту саме бюджетних коштів. В таких умовах виникла ідея залучити кошти приватних інвесторів в реалізації соціально значимих програма уряду – розвиток телекомунікацій, соціальної інфраструктури, проектів екологічного спрямування тощо. На практиці вперше такі інвестиційні проекти було реалізовано урядом Великобританії під керівництвом Маргарет Тетчер. Із представниками бізнесу уклалися конфесійні угоди за якими уряд виступав покупцем послуг, а представники бізнесу – їх постачальниками.

Наступний етап розвитку публічно-приватного партнерства також пов'язують із урядом Великобританії, однак вже під керівництвом Д.Мейджора. Йому належить ініціатива створення приватного фінансування (Private Finance Initiative – PFI), особливість якого полягає саме в інституційному підході, тобто створенні нової державної установи з питань публічного партнерства, що виконуватиме функції комунікації між інвесторами, виконавцями, державою та громадськістю. Завдяки спільній ефективній координації учасників приватно-публічного партнерства наприкінці ХХ Вдалося реалізувати проект будівництва шкіл, будинки для літніх людей, залізничних та автомобільних шляхів, бібліотек, створити національну систему утилізації відходів. позитивний досвід Великобританії швидко поширився країнами Європи, зокрема елементи системи публічно-приватного партнерства впроваджувалися у Нідерландах, Франції, Німеччині, Ірландії та інших країнах [6].

Отже, проаналізувавши генезис теорії та практики розвитку публічно-приватного партнерства, можемо стверджувати, що під даним поняттям варто розуміти спосіб створення громадських благ і послуг шляхом довгострокового об'єднання матеріальних і нематеріальних ресурсів суспільства (в особі органів публічного управління) на договірних взаємовигідних засадах, що мають систему власного інституційного забезпечення.

В сучасних умовах, а особливо на тлі війни в Україні, публічно-приватне партнерство має стати невід'ємною складовою розвитку держави, кожного її регіону та кожної територіальної громади. Вже очевидно, що у 2023 році Україну очікує старт масштабної відбудови, активізації інвестиційних процесів та приток зовнішнього капіталу. Інфраструктура країни потребує не просто відновлення, а комплексної модернізації та переосмислення. В таких умовах завдання держави полягає у створенні сприятливого інвестиційного клімату та максимальній популяризації угод публічно-приватного партнерства за пріоритетними напрямками, а також віднайдення способів їх максимізації в довгостроковій перспективі. Публічно-приватне партнерство із окремих угод має трансформуватися в звичну та нормальну форму функціонування соціально-економічної інфраструктури, котра буде максимально вигідною та комфортною для всіх його учасників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Остапенко В. Сутність та роль публічно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку. – Режим доступу: <http://surl.li/gibnu>
2. Лебедєва Н.А. Перспективи розвитку приватно-державного партнерства. Наука і освіта. МіжВУзівський збірник наукових праць «Економіка та управління». 2014. № 2. С. 91–96.
3. Данилишин Б.М. Аналіз регуляторного впливу при впровадженні Закону України «Про загальні засади розвитку публічно-приватного партнерства в Україні» // Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності. – Режим доступу: <http://surl.li/gibrs>
4. Жук В.П., Омельченко А.С. Сутність та особливості публічно-приватного партнерства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 28 (67). № 1. 2017. С. 47–51. – Режим доступу: <http://surl.li/gibso>
5. Зайдель М. І. Публічно-приватне партнерство: європейський досвід та українські реалії // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Питання політології. – 2012. – № 20. – С. 152–158.
6. Ющенко Н.В., Дячек В.В., Ковтун М.В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 9. 2019. – Режим доступу: <http://surl.li/gibtk>

Гайдаржийський В. М., студент  
Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Критенко О. О., к.держ.упр.  
Університету митної справи та фінансів)

## **РОЛЬ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сьогоднішній світ дуже швидко розвивається, тому що технології змінюють наше життя і впливають на всі аспекти суспільства. Оскільки публічне управління є ключовим елементом державного управління, воно також має піддатися впливу технологій та інновацій. Досягнення цифрової трансформації можуть привести до покращення ефективності публічного управління, а також зменшення корупції та збільшення прозорості та відкритості в процесах прийняття рішень. Новітні технології можуть сприяти створенню ефективної системи збору та обробки інформації, що допоможе управлінцям приймати правильні рішення на основі аналізу даних. Одним з прикладів застосування технологій у публічному управлінні є електронні сервіси державних органів. Завдяки ним громадяни можуть звернутися до державних органів онлайн та отримати послуги, не виходячи з дому. Це зменшує час та кошти на отримання послуг, що робить процес більш зручним та доступним.

Деякі вчені наголошують на безсумнівних перевагах електронного урядування як форми публічного управління, що базується на використанні комп'ютерних та інших цифрових технологій. Це також підтверджується програмними документами та міжнародними актами.

Так, у Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» зазначається, що реалізація Концепції дасть змогу: підвищити ефективність державного управління у результаті спрощення управлінських процедур, скорочення адміністративних витрат, застосування сучасних методів державного управління; підвищити якість адміністративних послуг та їх доступність; забезпечити високий ступінь доступності інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, надання можливості громадянам та громадським організаціям безпосередньо брати участь у процесах підготовки проектів рішень, що приймаються на всіх рівнях державного управління; зменшити рівень корупції та тінізації економіки [1].

Цифрова трансформація суспільства та супутні зміни в органах влади мають великий вплив на розвиток громад, що утворилися в процесі децентралізації в Україні. Одним із сучасних трендів є активне впровадження елементів цифрових систем управління в діяльність органів місцевого самоврядування. Поняття «цифрова спільнота» використовується як узагальнене визначення адміністративної організації

муніципалітетів на основі процесів і механізмів цифровізації. Переваги цифровізації в управлінні громадою можна реалізувати лише за умови забезпечення доступності цифрових технологій і максимального залучення до них більшості людей. Коротко кажучи, органи місцевого самоврядування не зацікавлені у створенні цифрових спільнот, оскільки малі міста та сільські поселення мають низький рівень високошвидкісного широкосмугового доступу до Інтернету[2, с. 17–18].

Проте необхідно пам'ятати, що впровадження технологій у публічне управління вимагає не тільки технічних знань, але й зміни в культурі та організації роботи державних органів. Тому, підвищення компетентності управлінців та створення відповідної інфраструктури є важливим етапом для успішного впровадження новітніх технологій у публічне управління.

Проте для досягнення цих цілей необхідно вирішити деякі проблеми та виклики, пов'язані зі впровадженням новітніх технологій у публічне управління.

*Перш за все*, слід враховувати питання кібербезпеки, оскільки зростає кількість кібератак та кіберзлочинів на державні системи. Для захисту від таких загроз необхідно розробити ефективні механізми та протоколи забезпечення кібербезпеки, що зменшить ризик порушення законодавства та захистить інформацію державних органів.

*Другим викликом* є питання недостатньої компетентності та підготовки управлінців та співробітників державних органів. Використання новітніх технологій вимагає від управлінців не тільки технічних знань, а й умінь планувати та координувати дії різних підрозділів, комунікувати з громадою та іншими зацікавленими сторонами. Тому, доцільно проводити курси підвищення кваліфікації для управлінців та співробітників державних органів, щоб забезпечити успішну реалізацію проектів з впровадження новітніх технологій у публічне управління.

*Третім викликом* є питання фінансування проектів з впровадження новітніх технологій. Хоча застосування цифрових інструментів може знизити витрати на організацію публічного управління в довгостроковій перспективі, інвестиції у впровадження новітніх технологій є необхідним кроком, щоб забезпечити ефективне публічне управління.

Крім того, важливим викликом є питання доступності та інклюзивності цифрових технологій. Необхідно забезпечити можливість доступу до цифрових інструментів для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу, віку чи особливостей здоров'я. Також, важливо забезпечити максимально простий та зрозумілий інтерфейс для користувачів, що забезпечить максимальну ефективність використання цифрових інструментів у публічному управлінні.

На нашу думку, впровадження новітніх технологій є ключовим фактором для підвищення ефективності публічного управління в умовах цифрової трансформації. Однак, це також є викликом та потребує розробки ефективних механізмів забезпечення кібербезпеки, підготовки

компетентних управлінців та співробітників, фінансування та доступності цифрових інструментів для всіх громадян. З урахуванням цих викликів та за підтримки національної влади, впровадження новітніх технологій у публічне управління може принести значний внесок у розвиток нашої країни та покращення якості життя громадян.

### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124> (дата звернення: 18.04.2023).

2. Бень Н.М. Проблеми цифрової трансформації публічного управління в Україні на місцевому рівні // Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022. URL: <https://drive.google.com/file/d/1T5zegtEt9HryjAnl8biAo39WB7CKR-bV/view?usp=sharing> (дата звернення: 18.04.2023).

Гаркуша Ю. О., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри банківської справи  
Одеського національного економічного університету

## **РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОВЕРСАЙТ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ**

На сьогодні, в умовах фінансової глобалізації, цифровізації господарської діяльності, коли частка безготівкової економіки постійно зростає, з'являються все нові можливості для здійснення безготівкових розрахунків, міжнародні зв'язки стають все тіснішими, важливість безперебійної, дієвої, надійної та безпечної діяльності платіжних систем не піддається сумнівам. Тож до завдань центральних банків додається регулювання та нагляд за діяльністю платіжних систем, а також сприяння їх розвитку. До процесу регулювання платіжних систем в Україні долучаються Антимонопольний комітет та інші державні органи.

Відповідно до ст. 76 Закону України «Про платіжні послуги» мета державного регулювання платіжного ринку проводиться з метою забезпечення єдиної та ефективної державної політики у сфері функціонування платіжного ринку, захисту прав споживачів платіжних послуг, встановлення конкурентних умов на ринку, впровадження новітніх технологій в роботу платіжних систем, а також контроль за дотриманням законодавства країни [1].

До форм державного регулювання ринку платіжних послуг слід віднести реєстрацію та ліцензування діяльності, встановлення правил і стандартів функціонування, створення платформ для тестування платіжних послуг. Також важливою формою впливу є оверсайт платіжної

інфраструктури, що являє собою відповідно до 1 ст. Закону «Про платіжні послуги» «діяльність НБУ щодо забезпечення безперервного, надійного та ефективного функціонування платіжної інфраструктури» [1].

Напрями оверсайту Національного банку України зображені на рис. 1.

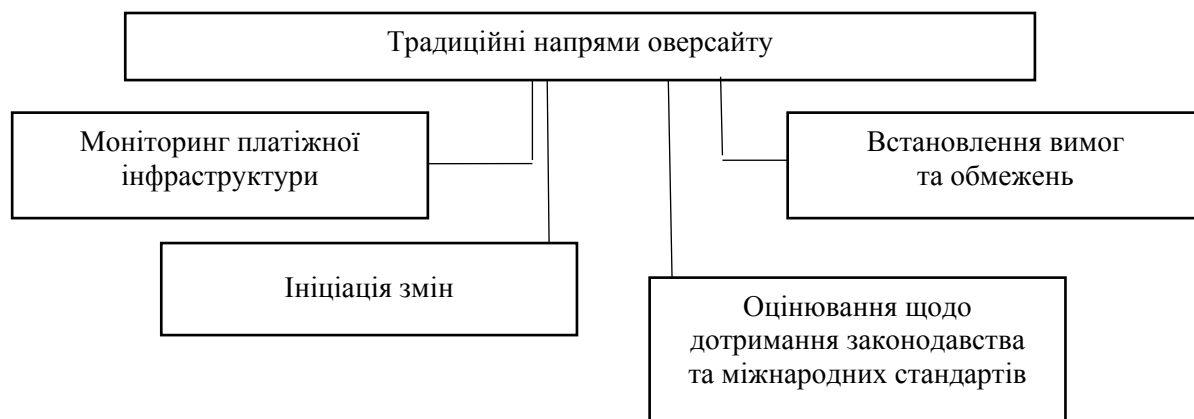


Рис. 1. Напрями оверсайту Національного банку України

*Джерело: систематизовано автором за [1].*

У 2022 р. Національний банк України з метою ефективного функціонування платіжних систем оновив порядок оверсайту, імплементуючи міжнародні стандарти та принципи оверсайту Європейського центрального банку.

Відповідно, на сьогодні об'єктом оверсату є:

- діяльність платіжних систем (операторів, учасників, технічних операторів, розрахункових банків) надавачів платіжних послуг;
- функціонування емітентів електронних грошей.

Національний регулятор удосконалив правила діяльності ринку платіжних розрахунків, а саме:

- встановив вимоги до суб'єктів платіжних систем, створених резидентами;
- зобов'язав щорічно визначати приналежність до системно важливих платіжних систем;
- встановив посилені вимоги до системно важливих платіжних організацій, зокрема щодо управління ризиками і технічного забезпечення;
- передбачив для операторів платіжних систем, створених резидентами, необхідність планування діяльності;
- запровадив поняття та критерії «істотного інциденту порушення безперервності діяльності», тобто неспроможності об'єкта оверсайту своєчасно та ефективно здійснювати діяльність протягом двох годин або тривалішого часу та ін. [2; 3].



Підтримка стійкості платіжної інфраструктури з боку держави є важливим фактором забезпечення стійкості грошового обігу та формування сприятливого інвестиційного клімату в Україні. Наявність надійної та розвиненої платіжної інфраструктури позитивно впливає на рівень мобілізації грошей банківською системою, збалансованість грошового ринку, ефективність грошово-кредитної політики. Ефективні, дієві методи регулювання та нагляду за діяльністю платіжних систем дозволить уникнути ризиків та забезпечити безперебійні, захищені, надійні розрахунки на ринку платежів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про платіжні послуги: закон України від 30.06.2021 р. № 1591-XI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#n1249>
2. Оновлено порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-poryadok-zdiysnennya-oversaytu-platijnoyi-infrastrukturi-v-ukrayini>
3. НБУ оновив порядок оверсайту платіжної інфраструктури. URL: <https://finclub.net/ua/news/nbu-onovuv-poriadok-oversaitu-platizhnoi-infrastruktury.html>

Гарнага І. В., аспірант  
Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Борисенко О. П., д.держ.упр.  
Університету митної справи та фінансів)

### **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ДАНІ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну засвідчило значну роль цифрової трансформації економіки для забезпечення стійкості та гнучкості української держави в умовах війни. Пріоритетами у вітчизняній політиці цифрових перетворень є формування єдиного цифрового ринку з ЄС та наближення структури цифрового сектору України до вимог нової реальності в умовах війни та післявоєнного періоду [1].

Цифрові технології та дані можуть відіграти важливу роль у післявоєнному відновленні України. У довгостроковій перспективі (2026–2032 рр.) Україна може зосередитися на створенні надійної інфраструктури даних для вимірювання цифрової економіки з метою підтримки науково обґрунтованої політики. Україна зможе розглянути можливість інтеграції до Європейської статистичної системи (ЄСС), яка має на меті забезпечення порівнянних показників для підтримки науково обґрунтованої політики. Інтеграція України до ЄСС сприятиме включенню її даних до різних баз даних ОЕСР, зокрема Going Digital Toolkit [4], що має на меті допомогти країнам оцінити стан цифрового розвитку та сформувати відповідну

політику, Портал ОЕСР з питань широкосмугового зв'язку [2], Обсерваторія ОЕСР з питань політики у сфері штучного інтелекту [5] або база даних AI-Diffuse, яка збирає зіставні дані по компаніях у різних країнах щодо впровадження штучного інтелекту та інших цифрових технологій та їхнього впливу на зростання продуктивності. Розширення існуючих макроекономічних статистичних даних шляхом включення нещодавно розроблених цифрових таблиць «Постачання-Використання» (Digital SUT) забезпечить докази будь-якого успіху у впровадженні цифровізації в українській економіці [3]. Система Digital SUT була прямо згадана в Дорожній карті G20 на шляху до загальної системи вимірювання цифрової економіки [6] як засіб для поліпшення видимості цифрової трансформації, що відбувається у відповідних економіках.

Найбільш невідкладним заходом є забезпечення можливості якісного підключення громадян, компаній та державних установ до Інтернету. Руйнування, спричинені війною, мають бути використані як можливість для відновлення, модернізації та розширення використання/доступу до комунікаційної та цифрової інфраструктури – наприклад, шляхом прокладання оптоволоконних кабелів під час відновлення доріг та введення в експлуатацію всього невикористаного спектру, а також для скорочення існуючих розривів між областями. Інші невідкладні заходи можуть бути спрямовані на підтримку практики дистанційної роботи та полегшення цифрового доступу до державних послуг, у тому числі для переміщених громадян.

У середньостроковій перспективі (2023–2025 рр.) можуть бути запроваджені численні заходи для забезпечення доступу фірм цифрової економіки до фінансування (наприклад, Фонд кредитних гарантій для підтримки цифрових інвестицій) та талантів (наприклад, запровадження пільгових візових режимів для висококваліфікованих працівників, субсидії на високоякісні навчальні програми для збільшення використання нових технологій, таких як AI/ML або блокчейн/DLT), включаючи МСП за межами ІТ-сектора. Інші горизонтальні заходи, такі як зменшення бюрократичних бар'єрів для стартапів, також можуть виявитися ефективними.

У довгостроковій перспективі (2026–2032 роки) Україна може зосередитися на створенні надійної інфраструктури даних для вимірювання цифрової економіки. Можна передбачити включення до європейських баз даних та/або баз даних ОЕСР, а також розширення існуючої макроекономічної статистики України, включивши до неї нещодавно розроблену структуру цифрової таблиці «Постачання-Використання» (Digital Supply–Use Table, Digital SUT).

Також існує надзвичайно важливий напрям, що іще більше актуалізується у післявоєнний період - це відкриті дані [7]. Вони є основою антикорупційної та прозорої роботи уряду. Кожен громадянин, журналіст чи бізнес може отримати доступ до публічної інформації про роботу влади та державних інституцій. На базі відкритих даних можна контролювати та

аналізувати роботу держави, покращувати державні сервіси та створювати нові. Відкриті дані з Реєстру пошкодженого та зруйнованого майна дадуть змогу зробити процес відновлення України прозорим з самого початку. Крім того, спільне впровадження з міжнародними партнерами концепції комплексної системи моніторингу післявоєнного відновлення України ґрунтується на основі відкритих даних.

#### **Список використаних джерел:**

1. Огляд цифрової трансформації економіки України в умовах війни (жовтень 2022): коментарі експертів URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення 24.04.2023).

2. Broadband Portal. *OECD*. URL: <https://oe.cd/broadband> (дата звернення 24.04.2023).

3. Digital supply-use tables: A step toward making digital transformation more visible in economic statistics. *Going Digital Toolkit Note*. URL: [https://goingdigital.oecd.org/data/notes/No8\\_ToolkitNote\\_DigitalSUTs.pdf](https://goingdigital.oecd.org/data/notes/No8_ToolkitNote_DigitalSUTs.pdf). (дата звернення 24.04.2023).

4. Going Digital Toolkit. *OECD*. URL: <https://goingdigital.oecd.org> (дата звернення 24.04.2023).

5. Policies, data and analysis for trustworthy artificial intelligence. *OECD AI Policy Observatory*. URL: <https://oecd.ai> (дата звернення 24.04.2023).

6. Roadmap toward a common framework for measuring the digital economy. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> (дата звернення 24.04.2023).

7. Федоров М. Відкриті дані зараз та їх роль у післявоєнному відновленні України // Українська правда (26 грудня 2022). URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695423> (дата звернення 24.04.2023).

Гиренко Л. А., к.держ.упр., начальник управління з питань гуманітарної, соціально-культурної сфери та освіти Дніпропетровської обласної ради

### **НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ДОСВІД ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

З кожним роком цифрові технології охоплюють все більше сфер людського життя. Таке розширення світу цифрових технологій є не лише новим логічним етапом розвитку технологічної сфери людства, а й складовою процесу модернізації суспільства, системи адміністрування, яка включає створення новітніх каналів зв'язку між владою та громадянським суспільством.

Схвалення Концепції розвитку електронного урядування [1] як форми організації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян, відкрило новий етап формування нової моделі публічного управління в Україні – цифровізації, покликаної скоротити процес передачі інформаційних даних від публічних органів влади до кінцевих споживачів, що значно спростить одержання людиною публічних послуг і дозвільної документації, зменшить фінансові затрати на обслуговування системи публічних послуг в режимі офлайн та скоротить прояви корупції. А у сфері публічного управління цифровізація стає невід’ємним елементом адміністративного реформування, його відокремленим етапом та важливим важелем для змін всередині країни.

В структурному аспекті, на думку групи науковців, цей етап особливо простежується на рівні електронного урядування та цифровізації соціуму. На кожному з рівнів через механізми електронного документообігу, електронних послуг, електронних комунікацій у вигляді петицій, звернень, онлайн-форумів, громадського бюджету, місцевих референдумів тощо забезпечується результативна комунікація влади з народом. Роль даних інструментів у житті українського суспільства зростає, громадяни все частіше застосовують їх у своїх відносинах з державними органами влади різних рівнів [2].

Цифрові технології, на думку Української Л., надають широкі можливості для трансформації публічного управління, при цьому на кожному новому етапі їх розвитку відбуваються значні зміни як у використанні тих чи інших технологій, так і в організації діяльності органів державної влади, у взаємодії громадян та державних органів. Якщо на першому етапі інформаційні технології є по суті інструментом для реалізації тих чи інших реформ державного управління, то на етапі «цифрової трансформації» цифрові технології інтегруються в процес розробки державної політики, створюють можливості для реалізації варіантів, які не можуть бути запроваджені без використання технологій [3, с. 25].

Починаючи з 2022 року процес цифровізації в Україні значно активізувався, оскільки виникла необхідність у миттєвому реагуванні влади на процеси, що відбуваються. Стрімкими темпами впроваджується цифровізація публічного управління на Дніпропетровщині. За індексом цифрової трансформації регіонів України Дніпропетровська область посідає перше місце в державі (0,910 балів з 1 можливого) [4].

Значною мірою на такі результати впливають заходи регіональної програми інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023–2025 роки [5], які передбачають усі етапи вдосконалення цифровізації

області – від оцінювання рівня цифрового розвитку територіальних громад області; проведення інвентаризації інформаційних та програмно-технічних ресурсів органів місцевого самоврядування і державної влади; організації навчання та підвищення кваліфікації фахівців органів влади усіх рівнів; упровадження технологій е-урядування в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування області; формування системи регіональних електронних інформаційних ресурсів (у тому числі через: упровадження пілотних проєктів із реалізації електронних сервісів та систем у місцевих органах влади), до підтримки працевдатності та забезпечення функціонування існуючих систем. Згадана програма має всі можливості для забезпечення прозорого й відкритого діалогу влади й громади.

У вересні 2022 р. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2023 р. [6], що має наблизити нашу державу до Єдиного цифрового ринку ЄС. Зважаючи на це, пріоритетним завданням влади, громадськості й науки має стати детальне вивчення можливостей цифровізації суспільства та розроблення дієвих шляхів її впровадження на всіх рівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

2. Шимченко Л., Мірошніченко Д., Костенко Д. (2022). Цифрова трансформація України як механізм ефектизації комунікації влади з народом. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*, (14), 304–322. <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2022-14-304-322>

3. Українська Л.О., Шифріна Н.І. Цифрові трансформації в системі державного управління // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – № 78–79. – 2022. – С. 23 – 29.

4. Результати цифрової трансформації в регіонах України / Мін-во цифрових трансформації України. 23.03.2023. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-1>

5. Про регіональну програму інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023–2025 роки: Рішення Дніпропетровської обласної ради від 14 жовтня 2022 р. № 216-13/VIII. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/pro-regionalnu-programu-informatizatsii>

6. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа»: що це означає. – Міністерство цифрових трансформації України. 05.09.2022. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-prohramy-tyfrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie>

Голобородько Т. В., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету

## **СТРАТЕГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

В сучасному світі спостерігається цифровізація у всіх сферах життя, включаючи публічне управління та адміністрування.

Цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [3].

Український інститут майбутнього визначив 10 головних стратегічних технологій для державного сектору України [4]. Розглянемо практичність та ефективність впровадження деяких з них в сфері публічного управління та адміністрування (табл. 1).

Зазначені технології вже використовуються в публічному управлінні та адмініструванні в Україні та будуть і надалі впроваджуватися у всі його сфери.

Однією з перспективних технологій майбутнього в публічному управлінні є штучний інтелект, який може допомогти забезпечити ефективність та швидкість прийняття рішень, а також покращити якість обслуговування громадян. Крім того, важливо розвивати технології «розумних» міст та інтернету речей, які можуть сприяти оптимізації використання ресурсів та покращенню екологічної стійкості [1].

Водночас використання технологій віртуальної реальності дозволить покращити ефективність та результативність публічного управління.

Впровадження і використання тривимірного віртуального простору в публічному управлінні має низку особливостей. По-перше, віртуальний простір повинен знаходитись у доповненій віртуальній реальності. По-друге, необхідним є створення тривимірної комп'ютерної моделі місця (офісу), де громадяни зазвичай отримують послуги. По-третє, клієнтам і чиновникам має бути надана можливість спілкуватись у реальному часі у віртуальному просторі. По-четверте, наявність можливості проводити у віртуальному просторі операції з документами, аналогічні операціям у реальному світі [2].

**Практичність та ефективність упровадження стратегічних технологій  
у сфері публічного управління та адміністрування**

Український інститут майбутнього [4]	ChatGPT [1]
<b>Цифрове робоче місце</b>	
Переваги: гнучкість виконання роботи, децентралізація, мобільність, скорочення витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження	Цифрове робоче місце – це комп’ютерна система, що забезпечує доступ до необхідних інформаційних ресурсів для виконання роботи в організації. Воно підвищить ефективність та якість роботи державних службовців, забезпечить зберігання та обмін даними в електронній формі та сприятиме взаємодії між державними органами та громадянами
<b>Відкриті дані</b>	
Відкриті державні дані як інструмент оцінки та контролю роботи влади та держави тощо	Дозволяють забезпечити більшу доступність та прозорість інформації про різні аспекти діяльності державних інституцій, що сприяє залученню громадськості до управління та прийняттю ефективних рішень
<b>Інтернет речей</b>	
Механізми «оплата за використання» або моделі оподаткування за передплатою, «розумне» збирання сміття на міських вулицях, віддалений моніторинг пацієнтів у будинках для людей похилого віку, моніторинг екології тощо	Може допомогти забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищити якість послуг, зокрема, застосування технологій «розумного» освітлення міста, систем контролю якості повітря, вимірювання рівня шуму тощо
<b>Блокчейн</b>	
Забезпечення електронних референдумів, е-петицій, е-голосування, електронне урядування. Блокчейн забезпечує безпрецедентно високий рівень захисту інформації та дає змогу створювати повністю децентралізовані системи. Висока стійкість системи до атак дає можливість використовувати її в таких сенситивних сферах, як електронні фінанси, держзакупівлі, електронні бюджети	Може забезпечити більш ефективне та безпечне зберігання та обмін даними, а також підвищити прозорість та довіру в електронній системі управління. Може застосовуватися для «електронного голосування», системи контролю обігу документів та управління земельними ресурсами

Отже, стратегічні технології в сфері публічного управління та адміністрування вже активно впроваджуються в Україні. Технологіями, що будуть актуальними та ефективними в цій сфері є: штучний інтелект, інтернет речей та технології віртуальної реальності.

### Список використаних джерел:

1. ChatGPT. 2021. URL: <https://chat.openai.com>
2. Дзюндзюк Б.В. Віртуальна реальність і публічне управління. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. X. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2014. Вип. 4 (47). С. 119–125. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-47-2014.pdf#page=119](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-47-2014.pdf#page=119)
3. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>
4. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою: Український інститут майбутнього. 2018. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

Грувман І. І., студент

Університету митної справи та фінансів

Ушакова А. С., доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В сучасному суспільстві все більше уваги приділяється питанню цифровізації процесів, які супроводжують реалізацію відносин в тій чи іншій сфері національного господарства.

За даними проєкту Doing Business, можливість електронного подання, передавання та обробки інформації на митниці – одна з визначальних рис країн з ефективним торговельним середовищем [1].

Бліщук К. М. пропонує розглядати розвиток митної політики через призму здійснення цифрових операцій, які полегшують роботу митних органів та підвищують їх ефективність [2]. Саме на це має спрямовуватися модернізація інфраструктури, покликана удосконалити співпрацю України з країнами Євросоюзу у митній сфері. Цифровізація процесів на митниці дає змогу одержати низку переваг одночасно:

– спростити процедури декларування для бізнесу шляхом їх автоматизації;

– звести до мінімуму корупційні ризики за рахунок зменшення фізичного контакту між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та органами публічної влади;

– спростити митний контроль під час митного оформлення;

– підвищити прозорість митних операцій;

– відстежувати та ідентифікувати товари в режимі реального часу;

– підвищити збирання митних платежів;

– спростити збір статистичних даних.



Внесення товарів до центрального електронного реєстру дозволяє користувачам стандартизувати процеси, необхідні для митної процедури. Це призводить до подальшого зниження складності та часу подання декларації, що позитивно позначається на регуляторних витратах для бізнесу [2; 3, с. 498].

Для створення єдиного інформаційного ресурсу, як вважають науковці, необхідно розробити Єдину автоматизовану інформаційну систему митних органів, що підвищить ефективність вибору об'єктів митних перевірок [3, с. 295].

Із метою вдосконалення митного декларування та контролю необхідно впроваджувати нові електронні інформаційні системи та технології, які будуть сумісними з аналогічними системами зарубіжних країн. Зокрема, мова йде про вдосконалення митних процедур на базі реалізації інструменту «Електронна митниця» (E-Customs), використання якого сприяє налагодженню ефективної комунікації між органами публічної влади, митними органами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. В його рамках запроваджується електронне декларування товарів та транспортних засобів, їх оформлення та митний контроль, що усуває паперовий документообіг і сприяє функціонуванню Єдиного електронного простору митниці. E-Customs можна охарактеризувати як мультифункціональну об'єднану систему, яка складається з таких елементів:

- сукупність інструментів обробки та накопичення електронних даних, а також технологічного забезпечення вхідних та вихідних потоків інформації, пов'язаної із роботою митних органів та їх взаємодією з органами публічної влади та суб'єктами зовнішньоекономічних відносин;

- інформаційні платформи, що забезпечують контроль транзиту, імпорту та експорту в єдиній автоматизованій системі, відповідно до чого здійснюється обмін електронними даними між суб'єктами зовнішньоекономічних відносин, митними органами та державою;

- міждержавні комунікаційні та інформаційні технології та сукупність інструментів, засобів та механізмів, які забезпечують їх використання з максимальним результатом [2].

E-Customs успішно функціонує у багатьох розвинених країнах Європи і активно використовується установами, які мають відношення до митної сфери. У напрямі вдосконалення митної політики відповідно до євроінтеграційного вектору України, нашій державі необхідно активізувати процеси автоматизації функцій вітчизняних митних органів та впроваджувати інформаційні системи і технології у митну справу на основі зарубіжного досвіду. Відповідно до цього, на наш погляд, на рівні держави потрібно здійснити наступні дії:

- забезпечити цифровізацію митного оформлення товарів та транспортних засобів через митний кордон;

- покращити процедури електронного декларування товарів та транспортних засобів та спростити митний контроль;

– уніфікувати систему управління та аналізу митними ризиками;  
– переглянути підходи до відповідальності за порушення норм митного законодавства суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та працівниками митних органів.

Отже, вважає Бліщук К. М. з якою ми повністю погоджуємось, доцільно реалізовувати концепцію Смарт митниці відповідно до потреби функціонування митних органів на інноваційних засадах, враховуючи сучасний стан розвитку суспільства та вимоги, які ставляться до перетину товарів через митний кордон. За таких умов інноваційні підходи функціонування Смарт митниці сприятимуть перетворенню митного адміністрування на швидкий і високотехнологічний процес [2].

### **Список використаних джерел:**

1. *Бондарчук Ю.* Як цифровізація допоможе в реформуванні української митниці: Аналітичний центр ADAstra. URL : <https://adastra.org.ua/blog/yak-cifrovizaciya-dopomozhe-v-reformuvanni-ukrayinskoji-mitnici>

2. *Бліщук К. М.* Європейські вектори вдосконалення митної політики в Україні // Економіка і суспільство. Електронний журнал. Вип. 48. 2023. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2221/2144>

3. *Берестов І. В., Пестременко-Скрипка О. С., Шелехань Г. І., Берестова Т. Т.* Цифровізація процесів митного контролю та митного оформлення вантажів на залізничному транспорті // Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2022. Вип. 5 (36), ч. II. С. 291–298.

Гусєва В. О., студентка

Університету митної справи та фінансів

(науковий керівник – Квеліашвілі І. М., д. держ. упр., професор

кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів)

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

У сьогоднішній, впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій і розвиток елементів цифрового управління розглядається в більшості країн сучасного світу як одне із загальнонаціональних пріоритетних стратегічних завдань. Цифрові технології, а також пов'язана з ними управлінська та громадська діяльність утворюють цифровий простір сучасного соціуму, від якого в сучасних умовах визначальним чином залежить його економічний і інноваційний потенціал, національна безпека, соціальний прогрес, ефективність управлінських процесів, освітня діяльність, якість надання послуг населенню органами виконавчої влади та багато іншого.

Підтримуючи курс на європейську інтеграцію, Україна орієнтується на сучасні стратегії розвитку країн-членів Європейського Союзу у всіх сферах життєдіяльності суспільства, в тому числі й щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні різними сферами життєдіяльності суспільства. Одним із ключових напрямів використання інновацій є удосконалення форм та методів публічного управління шляхом застосування сучасних інформаційних технологій [3].

Саме поняття «цифровізація» являє собою процес перетворення традиційних процесів та послуг у сфері економіки, бізнесу, освіти, науки, медицини, державного управління та інших сфер на цифровий формат за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

У 2015 році вперше був розрахований Digital Economy and Society Index (DESI) з метою виявлення напрямів пріоритетних інвестицій у створення цифрового ринку і сприяння країнам ЄС у поліпшенні цифрової продуктивності.

Маємо зауважити, що ключовою умовою цифровізації системи державного управління та місцевого самоврядування стало формування внутрішнього попиту на цифрові технології і використання їх громадянами, бізнесом, різними галузями економіки і, що найважливіше, державою та органами публічної влади на всіх рівнях.

Отже, серед безлічі сучасних цифрових технологій, що визначають цей процес, особливе місце зайняла модель цифрового державного управління та дотична до неї модель цифрового місцевого самоврядування, ефективність впровадження яких залежить від багатьох чинників політичного, організаційного, соціального, економічного, науково-методичного, інформаційного, нормативно-правового характеру [1].

Зарубіжний досвід цифровізації публічного управління доводить, що цей процес має свої особливості в кожній країні, оскільки він залежить від культурних, соціальних, економічних та політичних умов. Особливості цифровізації публічного управління, зібрані з зарубіжного досвіду, включають наступне:

- впровадження електронних сервісів для зменшення бюрократії та покращення доступності послуг;
- розвиток відкритих даних для забезпечення прозорості в управлінні та підвищення ефективності процедур;
- забезпечення кібербезпеки для захисту даних від кібератак та порушень конфіденційності;
- використання штучного інтелекту та аналітики даних для покращення прийняття рішень в управлінні;
- створення цифрових інфраструктур для підтримки цифрових сервісів та відкритих даних;
- розвиток електронного голосування та електронного управління громадськими справами для активізації залучення громадськості до процесів прийняття рішень;

- партнерство з приватним сектором для розробки та впровадження цифрових технологій та сервісів у сфері публічного управління.

Україна обрала шлях цифрової трансформації відповідно до вимог сучасних процесів, а деякі сфери вже наближаються до світових стандартів цифровізації.

З урахуванням досвіду країн, які активно впроваджують цифрові процедури у сфері публічного управління та органи публічної влади, вбачається доцільним розроблення та впровадження національної моделі публічного цифрового управління в Україні, основною метою якої є розробка цифрової комунікаційно-управлінської платформи, як ефективного та актуального національного інструменту публічного управління в епоху всеосяжної цифровізації.

### **Список використаних джерел:**

1. Вовк Н., Маковець О. Цифровізація публічного управління: досвід ЄС та перспективи для України / «Цифрова адженда України 2020» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/246/6931/14437-1?inline=1> – Назва з екрана.

2. Кешелава А.В. Введення в "Цифрову" економіку" / А.В. Кешелава, В.Г. Буданов, В.Ю. Румянцев [та ін.]; під заг. ред. А.В. Кешелава; гл. "Цифр." конс. І.А. Зимненко. ВНДІ геосистем, 2017. 28 с.

3. Павлов М.М. Процес цифровізації публічного управління у розвинутих країнах / Київський національний університет імені Тараса Шевченка / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2021/23.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/23.pdf) – Назва з екрана.

4. Чорний С.В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. Київський часопис права. 2021. № 4. С. 225.

Гучок С., студентка

Університету митної справи та фінансів

(науковий керівник – Ковальов В. Г., к.держ.упр., доцент

Університету митної справи та фінансів)

## **МЕХАНІЗМИ СПРИЯННЯ ПРОФЕСІЙНІЙ АДАПТАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ**

Національні пріоритети сучасного ринку праці України визначаються тенденціями розвитку висококонкурентної світової економіки, з постійним перерозподілом ринків збуту та розширенням можливостей міжнародної трудової міграції на фоні процесу формування глобального ринку праці. Скорочення кількості населення України і, як наслідок, стрімке зменшення частки працездатного населення потребують комплексної системи

професійної підготовки трудового потенціалу, відповідного потребам ринку праці. Соціально орієнтована держава повинна створювати умови для вибору професії, актуальної з точки зору ринку праці, повинна заохочувати вибір робочого місця, яке відповідає здібностям працівника, має сприяти впровадженню ринкових механізмів зайнятості, має забезпечувати соціальну захищеність молодих спеціалістів, сприяти безперервному навчанню кадрів.

Державне сприяння професійній адаптації молодих спеціалістів до трудової діяльності включає забезпечення умов навчання та підвищення кваліфікації кадрів, створення сприятливих організаційно-правових та економічних умов для професійного розвитку громадян, забезпечення адаптації законодавчої бази та фахівець з освіти. програми відповідно до міжнародних вимог, сприяння впровадженню фундаментальних наукових знань і нових технологій, а також створення соціально-економічних умов, важливих для професійного розвитку осіб.

Ефективне сприяння адаптації молодих фахівців потребує впровадження на державному рівні організаційного механізму державного сприяння адаптації молодих фахівців являє собою згідно з Енциклопедією державного управління [1] послідовність етапів проектування структур, детального аналізу й визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації для забезпечення функціонування організаційної системи.

Механізм державного сприяння адаптації молодих фахівців через систему неперервної освіти України передбачає виявлення сукупності структурних елементів (процесів), визначення їх місця в системі державного управління, створення теоретичних основ управління адаптацією, оцінювання стану й можливостей управління. Механізм управління адаптацією у сучасній державі окреслює процес формування комплексу організаційно-управлінських заходів, передбачає розроблення напрямів удосконалення концептуальної, законодавчої, нормативно-правової бази, впровадження обґрунтованої системи оцінювання та виміру дієвості адаптації, формування ефективної державної політики.

Для вирішення завдань професійної адаптації молодих фахівців необхідно впроваджувати в структуру організації систему управління професійною адаптацією, спрямовану на швидке входження нового працівника в посаду та колектив. З урахуванням зазначених положень пропонується така загальна схема організаційного механізму державного сприяння адаптації молодих фахівців через систему неперервної освіти України, кожний елемент якого приводить до руху таку складову механізму, що в ньому міститься (рис. 1).



Рис. 1. Організаційний механізм державного сприяння адаптації молодих фахівців через систему неперервної освіти України

Цей механізм містить у собі такі елементи: аналіз стану і тенденцій розвитку системи освіти, визначення проблем, формування концепції державного сприяння адаптації молодих фахівців до професійної діяльності, вибір моделі державної політики, визначення пріоритетних сфер та напрямів державного сприяння адаптації молодих фахівців до професійної діяльності, побудова імітаційної моделі державного сприяння адаптації молодих фахівців до професійної діяльності, формування стратегії державного сприяння адаптації молодих фахівців до професійної діяльності, розроблення дорожньої карти державного сприяння адаптації молодих фахівців до професійної діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Дуальна освіта. Міністерство освіти і науки України: офіц. портал. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnicna-osvita/dualna-osvita>

Дубинін Я. Ю., студент Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасному світі, де швидко змінюється технологічний прогрес та росте залежність людей від інформаційних технологій, демографічна політика стає все більш важливою для країн. Україна не є винятком, оскільки зменшення народжуваності та старіння населення є серйозною загрозою для економічного та соціального розвитку держави. У таких умовах важливо розробити концептуальні підходи до демографічної політики, які враховували б цифрову трансформацію суспільства та дозволяли б забезпечити стале народжуваність та відновлення населення.

Демографічна політика – це комплекс державних заходів, спрямованих на регулювання демографічних процесів в суспільстві. Головними завданнями демографічної політики є забезпечення національної безпеки, здоров'я та добробуту громадян, збереження і розвиток національної культури і ідентичності, стабільності і підтримки розвитку економіки.

Однією з ключових проблем демографії в Україні є низький рівень народжуваності. У 2020 році коефіцієнт народжуваності в Україні становив 1,28 дитини на жінку, що є одним з найнижчих показників в Європі [1]. Також в Україні спостерігається високий рівень смертності, зокрема серед чоловіків.

У зв'язку з цифровою трансформацією, яка проникає в усі сфери життя, демографічна політика України також потребує цифрового оновлення та модернізації. Для реалізації цілей можуть бути використані різні цифрові інструменти та аналітичні системи. Наприклад, в Швеції для прогнозування демографічних процесів використовується інформаційна система, яка дозволяє прогнозувати кількість новонароджених, смертей та еміграції на підставі аналізу історій подій та інших даних.

Ще одним прикладом успішного використання цифрових технологій є система e-Health в Естонії, яка дозволяє громадянам контролювати своє здоров'я та медичну інформацію, а також отримувати медичні послуги дистанційно. Ця система дозволяє швидше та ефективніше реагувати на демографічні виклики та підвищує якість надання медичної допомоги.

Одним з головних напрямів вдосконалення демографічної політики в Україні є розробка цифрових інструментів для моніторингу демографічної ситуації. Це може включати створення інтерактивних веб-сайтів з актуальною статистикою про демографічну ситуацію в країні, розробку мобільних додатків для моніторингу показників населення, а також розвиток систем автоматичного збору та аналізу даних з різних джерел. Цифрові інструменти можуть значно полегшити збір та обробку даних про населення, що дозволить швидше та ефективніше реагувати на демографічні зміни. Наприклад, такі інструменти можуть допомогти відслідковувати зміну структури населення за віком, статтю, освітою, регіонами тощо. Це може стати корисним для планування соціальних програм та послуг, наприклад, розвитку шкіл та дитячих садків, медичної допомоги для літніх людей, пенсійної реформи, а також забезпечення рівних можливостей для громадян з різними потребами.

Крім того, цифрові інструменти можуть бути корисними для забезпечення прозорості та відкритості влади, дозволяючи громадськості отримувати швидкий та легкий доступ до актуальної демографічної інформації. Це може сприяти підвищенню свідомості громадян про демографічну ситуацію в країні та сприяти більш ефективному взаємодії між владою та громадою.

Другим важливим напрямом є забезпечення ефективної взаємодії між державними і приватними структурами в галузі демографії. Державні структури мають можливість використовувати дані, що збираються приватними компаніями, для аналізу демографічної ситуації та планування

бюджетних ресурсів. Але важливо забезпечити конфіденційність даних про населення, які збираються та обробляються цифровими інструментами. Для цього потрібно розробити відповідні механізми та законодавчу базу, щоб гарантувати захист особистих даних та уникнути можливих порушень.

Ефективна взаємодія між державними та приватними структурами в галузі демографії, з використанням цифрових інструментів та забезпеченням конфіденційності даних, є необхідним елементом вдосконалення демографічної політики України в умовах цифрової трансформації.

Отже, можна зробити висновок, що цифрова трансформація значно впливає на розвиток демографічної політики в Україні. Розробка цифрових інструментів для моніторингу та аналізу демографічної ситуації, використання аналітичних інструментів для прогнозування демографічних змін та впровадження цифрових технологій у сферу охорони здоров'я та освіти можуть сприяти збереженню та зміцненню демографічного потенціалу України. Однак, необхідно вирішувати проблеми, які стосуються низького рівня життя населення, низького рівня розвитку медичної та освітньої галузей, недостатнього розвитку економіки та зростаючого міграційного тиску. Реалізація напрямів вдосконалення демографічної політики в умовах цифрової трансформації може стати однією з ключових умов збереження демографічного потенціалу та розвитку України в майбутньому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна статистика України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
2. Концепція демографічного розвитку України на 2005-2015 роки. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
3. Хаустова М.Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.40>

Емран Р. Д., студентка Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## **ЕЛЕКТРОННІ СЕРВІСИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯН**

Інформаційні технології вже давно стали неодмінною частиною нашого повсякденного життя. Українці звикли до якісного та зручного обслуговування у своїх смартфонах, завдяки чому електронні сервіси взаємодії держави та громадян стали доступними.

Хоча загальноприйняте визначення для поняття “електронні сервіси взаємодії держави та громадян” відсутнє, ми можемо трактувати його як спеціальні онлайн-платформи, що дозволяють громадянам отримувати різні послуги та звертатися до державних органів через Інтернет. Пропоную розділити їх на три види: інформаційні, комунікативні та транзакційні. Інформаційні сервіси надають громадянам доступ до інформації, яка стосується усіх аспектів державного життя, таких як



законодавство, податки, соціальне забезпечення тощо. Комунікативні сервіси дозволяють громадянам спілкуватися з державними органами через Інтернет, наприклад, за допомогою електронної пошти або соціальних мереж. Транзакційні сервіси дозволяють громадянам здійснювати операції з державними органами, такі як подання заяв, сплата податків, отримання віз тощо [3].

Однією з найбільших переваг електронних сервісів є їхня доступність. Вони надають громадянам можливість отримати адміністративні та інші послуги від державних органів, не виходячи з дому, що особливо зручно для людей з обмеженими можливостями, а також для тих, хто проживає віддалено від центрів надання цих послуг.

Іншою перевагою є економія часу та коштів. Громадянам не потрібно стояти у чергах та відвідувати офіси державних органів для отримання послуг. Замість цього вони можуть використовувати електронні сервіси в будь-який зручний для них час.

Диджиталізація спрощує і сам процес отримання послуг, зменшує ризик помилок в обробці документів. До того ж інформація зберігається електронно, а це зменшує ймовірність втрати документів чи неправильної обробки даних [6].

Україна вже пройшла значний шлях у впровадженні електронних сервісів, проте є багато проблем, які необхідно вирішувати для забезпечення їх ефективності та доступності для всіх громадян [4, 5].

Це недостатній рівень інформаційної грамотності населення, що ускладнює використання електронних сервісів. Ми потребуємо підвищення рівня інформаційної грамотності населення та забезпечення доступності електронних сервісів для людей з обмеженими можливостями [7].

Іншою проблемою є недостатня інтеграція електронних сервісів та систем, що ускладнює їх використання. В цьому випадку єдиний інформаційний простір для інтеграції різних сервісів здатен полегшити взаємодію між державою та громадянами [1].

Варто зазначити й недостатню безпеку використання електронних сервісів, й якість послуг. Для забезпечення високого рівня безпеки необхідно проводити постійну роботу над підвищенням рівня кібербезпеки та захистом даних. Рекомендується покращити якість послуг шляхом впровадження системи моніторингу та контролю якості, забезпечення доступності та зручності використання електронних сервісів для всіх користувачів, а також підвищення рівня обізнаності щодо правил безпеки [2].

Україна здійснила значний прогрес у впровадженні електронних сервісів, вони вже є неодмінною частиною нашого життя. Інформаційні, комунікативні та транзакційні сервіси надають доступ до інформації, спілкування та здійснення операцій з державними органами. Електронні сервіси надають громадянам доступність, економію часу та коштів та зменшують ризик помилок в обробці документів. Хоча все ще є проблеми, які потрібно вирішувати для забезпечення їх ефективності та доступності для всіх громадян.

### Список використаних джерел:

1. Бучковська О. Ю., Веремчук О. В. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1600> (дата звернення: 23.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.34
2. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. – К., 2017. Частина 10: Електронні послуги / [Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба]. – К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. – 60 с.
3. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – К., 2017. Частина 14: Електронна взаємодія органів публічної влади / [С. П. Кандзюба, О. М. Хошаба, Ю. Б. Пігарєв]. – К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. – 60 с.
4. Емран Рімма. Держава у смартфоні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів та студентів “Інформаційні технології в сучасному світі: дослідження молодих вчених”: тези доповідей, 18 – 19 березня 2021 р. – Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2021. – 110 с.
5. Проекти цифрової трансформації. URL: <https://plan2.diia.gov.ua> (дата звернення: 23.04.2023).
6. Розвиток електронних послуг. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug> (дата звернення: 23.04.2023).
7. Цифрова освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/about> (дата звернення: 23.04.2023).

Завадська І. К., аспірант

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

### **ГРОМАДСЬКИЙ МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАПРЯМИ РЕАГУВАННЯ НА ПОЗАСИСТЕМНІ ФАКТОРИ**

Аналіз наукових напрацювань [1; 3; 4] дав змогу наполягати, що відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди повинно відбуватися на системній основі, і, безперечно, із застосуванням механізмів громадського контролю. У попередніх своїх наукових дослідженнях ми вказували, що ці механізми громадського контролю складаються з механізмів моніторингу, збору, аналізу та коригування. Власне кажучи, зазначені механізми є функціональним напрямом реалізації публічного управління. Дана теза висловлена з огляду на положення фундаментальної науки «Державне управління», що таке управління здійснюється в межах таких основних функцій, як планування,

організація, мотивація та контроль. Реалізація цих функцій відбувається як під час впливу прогнозованих чинників, так і тих факторів, що мають позасистемний характер, але повинні бути з часом переведені в режим «прогнозованих і регульованих». Такі позасистемні фактори становлять неабияку загрозу для системи безпеки країни загалом і розвитку суспільства зокрема, тому що потрібен час для визначення алгоритму реагування на ці чинники. Одним із таких позасистемних факторів є зовнішня агресія проти України. Зважаючи на це, важливо визначити роль механізмів громадського контролю у трансформації позасистемних факторів у прогнозовані та регульовані.

На наше переконання, підвищити результативність механізму громадського контролю у воєнний і післявоєнний періоди може, з одного боку, застосування новітніх технологій. А з другого – посилення міжнародної співпраці у досліджуваній сфері. На підтвердження можемо навести результати діяльності Міністерства цифрової трансформації України, яке спільно з іншими органами виконавчої влади реалізувало низку важливих заходів у період дії воєнного стану, спрямованих на таке: надання допомоги внутрішньо переміщеним особам через програмний додаток «Дія», а також особам, які втратили житло або воно було пошкоджено, та іншим особам.

Серед цих «інших осіб» є юридичні особи, представники малого та середнього бізнесу, що можуть розраховувати на підтримку, оскільки постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Мінцифрою України спільно з Міністерством економіки й Офісом з розвитку підприємництва та експорту надається допомога бізнесу на порталі «Дія». Ця допомога передбачає безперешкодну процедуру отримання допомоги підприємцям [2]. Крім того, на платформі «Дії» можливо оформити соціальну допомогу для тих, хто втратив роботу під час війни.

Це все вищенаведені практики впровадження механізму громадського контролю, що розраховані на сучасний період функціонування України та в перспективі. До цього прийдешнього періоду нашій державі потрібно бути готовою, засвідчивши руйнацію її соціальної, енергетичної, критичної та іншої інфраструктури. Отже, окремим дуже важливим напрямом, у межах якого слід забезпечувати соціальну орієнтованість державної політики України, а також цифровий, є визначення шкоди та збитків, завданих інфраструктурі вітчизняних електронних комунікаційних мереж. Визначення таких збитків пришвидшить можливість [5] відновити самі мережі, цифрові технології, а також, що важливо, долучитися до європейської програми «ConnectingEuropeFacility».

Таким чином, реалізація зазначених заходів покликана сприяти зростанню конкурентоспроможності України через цільові інвестиції в цифрову інфраструктуру та забезпечення повсюдної практики громадського контролю та моніторингу.

### **Список використаних джерел:**

1. Воротін В.Є., Шинкарьов А.М. Публічна економічна політика України: виклики воєнного стану // Вісник НУЦЗУ. 2022. Вип. 1. С. 66–75.
2. Запускаємо гранти для допомоги бізнесу на порталі Дія // Міністерство цифрової трансформації: URL: <https://thedigital.gov.ua/news/zaruskaemo-granti-dlya-dopomogi-biznesu>
3. Лахтіонов І. Як застрахуватися від корупції під час відновлення країни // Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/07/8/689015>
4. Помаза-Пономаренко А.Л., Батир Ю.Г., Лопатченко І.М. План відновлення України (Частина 1) // Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія «Державне управління»). 2022. № 2 (17). С. 17–27.
5. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>

Завгородня Ю. В., к.політ.н., доц.,  
доцент кафедри політичних теорій  
Національного університету «Одеська юридична академія»

### **ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЩОДО ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Сучасний світ формує виклики цифровізації суспільно-політичних процесів. Проте, ядром сучасної трансформації політики в глобальному світі є регіональні процеси, які відбуваються на території української держави. Усі процеси, які спровоковані війною між росією та Україною сколихнули усі невирішені політико-управлінські процеси. Тому, реагувати на стабілізацію сучасних процесів деструктивного спрямування необхідно колегіально учасникам та партнерам світового політичного порядку.

Російсько-українська війна пришвидшує процеси щодо створення захисту кібернетичного простору, разом з тим спонукає фахівців в даній галузі на ефективне інформування населення про загрози, які виникають у кіберпрострі з метою пошкодження якісного користування комп'ютерною технікою[1, с. 49]. Відносно державної політики, щодо забезпечення ефективної діяльності інформаційної системи, то вона пройшла свою головну трансформацію, а вдосконалення відбувається кожного дня з новими викликами, які з'являються через війну.

Основним явищем визначення цінності кіберпростору у сучасному світі і в Україні загалом є створення окремої складової у головному виконавчому органі України в Кабінеті міністрів України, а саме 2 вересня 2019 року створено Міністерство цифрової трансформації України шляхом

перетворення Державного агентства з питань електронного урядування України, що демонструє потреба змін у сфері кібернетичних відносин, захисту системи управлінської комунікації в кіберпросторі, створення умов для безпечного та ефективного користування інформаційними мережами.

Оскільки, глобальна політика в галузі цифровізації стрімко розвивається, тому з метою зменшення відриву від країн, які активізували свій інформаційний розвиток, такі інституціональні трансформації є важливою умовою для подальшого покращення комунікації в інформаційному просторі[2, с. 72].

Саме реалізація політики державними органами у галузі цифрової трансформації є шляхом до удосконалення відносин в кібернетичному просторі, разом з тим, прояв культури та інформаційної гігієни є основою для ситуації у внутрішній політиці держави щодо цифрової трансформації.

Проблема зміни правил та умов діяльності кібернетичного простору, встановлення допустимих меж висловлювання, блокування контенту, який неприпустимий для публікації та створення умов для реалізації відповідальності за такі види правопорушень важко сприймаються суспільством після вседозволеності та безвідповідальності. Проте, глобальна діяльність демонструє, що при небезпеці зовнішній усі рамки кібернетичних меж не діють, а агресор застосовує усі способи, які дають для нього ефективний результат. Тому, в усій багатоманітності можливих публічних процесів в інфопросторі держава змушена концентрувати свою увагу на захисті, як шляху до ефективного налагодження системи протидії, яка допоможе зменшити зовнішній вплив.

Хоча війна внесла свої корективи у розвиток усіх суспільно-політичних галузей, проте у міністерстві достатньо прогресивні цілі, щодо удосконалення системи кіберкомунікації та формування ефективної системи захисту. Міністерство бажало перевести усі публічні послуги онлайн до 2024 року, щоб спростити систему комунікації та корумпованості в державних установах, а тому як необхідність стояла потреба у забезпеченні інтернетом транспортної інфраструктури, соціальних об'єктів та населених пунктів до швидкісного інтернету, а також сприяти навчанню бажаючих українців цифровим навичкам та розвинути ІТ сферу з залученням більшого надходження до бюджету.

Такі завдання однозначно породжують ряд викликів для органів управління та суспільства загалом, оскільки система бюрократії досить сильно вкорінилась в українському суспільстві та потребує певного часу для адаптації до цифровізованих реалій.

Окрім того, яскравим та дієвим шляхом надання послуг є портал «Дія», який постійно удосконалюється Міністерством в умовах війни, оскільки отримати статус ВПО чи отримати компенсацію за житло можливо уже через портал без звернення до центрів надання адміністративних послуг, тому навіть під реалії сьогодення продовжується постійний розвиток інформаційної сфери.

Проте, здається, що усі міри, які здійснює держава повинні відбуватись у комплексі по відношенню до внутрішньої політики з формуванням кіберсвідомого населення, та по відношенню до викликів сучасності, які йдуть із зовнішніх джерел та небезпечні для громадян і держави.

У зв'язку з усім вищезазначеним, державна політика щодо цифрової комунікації суспільства трансформується постійно, і не зупиняється в умовах війни, виклики, які сьогодні стають перед органами управління лише спонукають до креативу та відбору якісних фахівців. Даний напрямок і надалі буде мати потребу у спеціалістах, тому держава уже створює безкоштовне навчання, курси за рахунок грантів для обдарованих людей з метою отримання кмітливих працівників під сучасні проблеми та завдання, які необхідно вирішувати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Завгородня Ю.В. Плюралізм різновекторних поглядів в інформаційному просторі: конфліктологічний аспект. *Політикус*. Випуск 1. 2022. Видавничий дім «Гельветика» – С. 49–54.

2. Zavorodnya Y. The specifics of the development of political opposition in the cybernetic sphere. «*KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*». № 7(51), 2022. P. 71–79.

Івашова Л. М., д.держ.упр., проф.,  
професор кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів  
Івашов М. Ф., старший науковий співробітник, проф.,  
професор кафедри освітнього менеджменту,  
державної політики та економіки  
Дніпровської академії неперервної освіти

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВА ВИМОГА РЕБРЕНДИНГУ МИТНИЦІ У НАПРЯМІ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Наразі тяжкі бої за свободу та незалежність, що ведуть Збройні сили України це лише перша – необхідна, але не достатня умова істинної незалежності. Після перемоги у цій війні країна має відкрити «другий фронт» та обов'язково перемогти у війні з внутрішнім ворогом, що знекровлює країну, знищує її ресурсний, фінансовий та людський потенціал, – корупцією та тіньовою економікою. Без цієї перемоги нівелюються усі здобутки військових перемог, країна знову може скотитися до того стану коли до владних кабінетів зайдуть представники тих чи інших фінансово-промислових чи олігархічних груп й надалі посилюватиметься «гібридизація влади», і, як наслідок, державноуправлінські рішення прийматимуться на не користь суспільства, а в інтересах окремих представників владно-бізнесових структур.

Важливу роль у протидії корупції та тіньовим оборудкам у зовнішньоекономічній сфері відіграє митниця. Адже до 80 % тіньових доходів виводиться з країни через різноманітні схеми за участі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Однак на жаль і на сьогодні митниці не стали тим форпостом, що надійно захищає митні кордони держави та забезпечує митну безпеку у сфері ЗЕД. Саме тому питання ребрендингу митниці на протязі вже багатьох років залишається ключовим серед інших питань пов'язаних з реформуванням державних органів виконавчої влади, що здійснюють управління державними фінансами. Це питання знаходиться під пильною увагою як уряду України, так і міжнародних інституцій і організацій, які визначають настільки наша країна готова до демократичних зрушень й реального, а не декларативного подолання таких негативних й загрозливих для міжнародної фінансової системи явищ, як корупція й тіньова економіка.

При цьому варто зауважити, що не зважаючи на військові дії Уряд веде активний пошук ефективних напрямів поліпшення діяльності митних органів. Наразі на урядовому рівні чітко визначено, що «одним із пріоритетних напрямів реформування митниці є її цифровізація» [1]. У цьому році Уряд виступив з ініціативою оновлення стратегії реформування митниці, яка охоплюватиме подальшу її інтеграцію з ЄС, спільний контроль на західному кордоні, комплексне будівництво прикордонної інфраструктури, цифровізацію та боротьбу з корупцією [2]. До того ж Україна вже має позитивний досвід митного безвізу з ЄС у режимі спільного транзиту (NCTS), що отримав від Єврокомісії високу оцінку щодо виконання її вимог у митній сфері. У напрямі подальшої цифровізації митниці, за словами прем'єр-міністра, будуть кроки з спрямовані на «...обмін даними, створення спрощеної системи електронної черги, в також електронного розмитнення через цифровий додаток «Дія», що унеможливить зловживання та корупційні ризики» [2].

Про необхідність реформування митної системи досить переконливо говорять й міжнародні експерти, зокрема міжнародний експерт з питань ІТ Програми ЄС з підтримки управління державними фінансами (EU4PFM) Койт Пуусаг зазначає, що країна ЄС « ...процеси сучасного управління державними фінансами постійно розвиваються і змінюються... тому ... для практичної допомоги Україні в реформуванні управління державними фінансами (далі УДФ) було створено спеціальну Програму ЄС з підтримки УДФ в Україні (EU4PFM), яка стартувала у 2019 році. Допомога ЄС (технічна, експертна) спрямована на покращення надання державних послуг та ділового клімату в Україні. Вона надається Міністерству фінансів та ще трьом організаціям-партнерам, які перебувають у сфері його управління, – Держмитслужбі, Державній податковій службі, Рахунковій палаті» [3].

Інформаційні технології надають інструменти для ефективного впровадження реформ. Розуміючи важливість інформаційних технологій, EU4PFM приділяє особливу увагу підтримці України в розробці та впровадженні сучасних ІТ рішень, – щоб допомогти Україні досягти результатів, визначених у стратегії УДФ та у міжнародних зобов'язаннях.

Програма EU4PFM активно допомагала партнерським інституціям у розробці таких ІТ стратегій, – як для всієї системи УДФ в цілому (рамковою тут є ІТ стратегія Міністерства фінансів), так і, відповідно до неї, індивідуальних стратегій для кожної організації-партнера: Держмитслужби, Державної податкової служби, Рахункової палати [3].

Конкретні цілі та відповідні потреби в цифровізації послуг варіюються від організації до організації, однак певні тенденції їх розвитку є універсальними та загальними для всієї сфери УДФ, зокрема для Державної митної служби, вони передбачають наступне:

#### 1. Цифрове самообслуговування замість бюрократії.

Завдяки революції, що триває у сфері цифровізації, ІТ можна використовувати як засіб, щоб зменшити кількість документів та спростити процедури, прискорити надання послуг, а також отримувати послуг у будь-який час з будь-якого місця, – словом, скоротити час на взаємодію з державою [3].

Наразі на виконання цієї програми, користувачі можуть вводити декларації NCTS за допомогою нового Порталу трейдера. Однак на цьому шляху Держмитслужба має ще певні резерви. Наприклад, чекає впровадження наша пропозиція щодо процесу оформлення декларації для фізичних осіб – громадян, що передбачає створення модулю «Смарт-митниця» з цифровізації митних процедур для товарів та предметів, що переміщують через митний кордон громадяни.

#### 2. “Цифрова” боротьба з корупцією та тіньовою економікою.

Як і в кожній країні та економіці, ІТ інструменти дедалі більше забезпечують державу засобами боротьби з потенційною внутрішньою та зовнішньою корупцією та іншими незаконними діями. ІТ інструменти також допомагають мінімізувати людський фактор – безпосередню взаємодію зі службовцями та залучення їх до процесу, що зменшує ризик людських помилок або спроб навмисної корупції. Такі інструменти допомагають спростити отримання послуг громадянами та бізнесом, а також збільшити доходи держави та зменшити частку сірої економіки. Зокрема, ІТ платформи для управління ризиками впроваджуються для виявлення підозрілих транзакцій та діяльності у сфері управління фінансами [3].

Так, Державна митна служба на основі розробленої за допомогою Програми EU4PFM впровадила нову, автоматизовану платформу управління ризиками. Також для Державної митної служби розроблено платформу Митного е-аудиту, яка в тестовому режимі була впровадження у липні 2021 року задля відстежування дії з використання товарів, транспортних засобів та майна після митного оформлення, а також гарантувати, що декларовані товари використовуються за цільовим призначення відповідно до режиму який було задекларовано. Дії після



оформлення включають перевірку систем трейдера, бухгалтерського обліку та інших ділових записів та приміщень для перевірки відповідності інформації, поданої у митних деклараціях. Подання інформації суб'єктом ЗЕД здійснюється на запит Державної митної служби у формі електронних документів, що надаються засобами телекомунікаційного зв'язку.

Таким чином, результати митного е-аудиту можуть бути використані як вихідні дані для автоматизованої системи управління ризиками та подальшої роботи, дозволяючи Державній митній службі забезпечити більшу прозорість та зменшити ризики, пов'язані з корупцією. Однак з початком військових дій тестування програми митного е-аудиту, як і у цілому митного аудиту

До того ж, оскільки громадяни забезпечують основне джерело державних доходів, вони мають право знати, як витрачаються їхні податки. Розгортання ІТ систем є інструментом, який дозволяє надати доступ громадянам до цієї інформації, у тому числі і з забезпеченням можливостей для аналітики. EU4PFM уже допомогла впровадити партнерам низку ІТ інструментів для підвищення прозорості інформації. Зокрема, Держмитслужбі було надано допомогу у створенні платформи бізнес-аналітики для внутрішніх та зовнішніх користувачів, що містить інформацію про зовнішньоекономічну діяльність України за ключовими показниками та аналітичні інструменти, новий веб-портал, інтерактивні карти послуг митниці, калькулятор митної вартості авто.

Однак ефективність реформи Державної митної служби для України залежатиме не лише від того, чи будуть активно розвиватися надалі вектори цифрових змін, які ми визначили, але також і від швидкості їх реалізації. Швидкі зміни у ІТ-середовищі вимагають від митних органів оперативно застосовувати можливості нових інформаційно-телекомунікаційних технологій та активно працювати у напрямі цифровізації за усіма видами надання адміністративних послуг як суб'єктам ЗЕД так і громадянам, що перетинають митний кордон.

Ми впевнені, що цифровізація митниці у межах впровадження Програми EU4PFM, спільно з міжнародними та національними партнерами, а також дотримання напрямів та часових рамок урядової Стратегії реформування митниці зробить свій внесок задля подолання корупції та тіньової економіки та стане підґрунтям для позитивних змін та соціально-економічного розвитку України. Саме цифровізація може стати тією тактичною та стратегічною зброєю, що допоможе виграти битву за очищення країни й, зокрема, митниці від деструктивного впливу негативних економічних явищ та забезпечить швидке просування України до ЄС.

#### **Список використаних джерел:**

1. Токарева В. Кабмін оголосив про "ребрендинг" української митниці: що зміниться // Новини УНІАН від 17 березня 2023 р. URL: <https://www.unian.ua/society/kabmin-onovlyuye-strategiyu-reformuvannya-mitnici-prem-yer-12183282.html>

2. Денис Шмигаль. Оновлюємо стратегію реформування митниці // Урядовий портал: новини. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-onovliuiemo-stratehiu-reformuvannia-mytnytsi>

3. Пуусайг Койт Митниця і податкова: як цифровізація покращує сервіс // Українська правда від 31 серпня 2021 р URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/08/31/677366>

Івчук С. Р., студентка

Вінницького торговельно-економічного інституту

Київського національного торговельно-економічного університету

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ, ЗАСТОСУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТИ І КІБЕРБЕЗПЕКА**

Цифровізація у фінансовій сфері є дуже актуальною темою на сучасному етапі розвитку бізнесу. За останні кілька років, відбулися значні зміни в способах проведення фінансових операцій, завдяки використанню новітніх технологій та інноваційних рішень.

Обраною проблематикою займалося багато діячів, проте в межах нашого дослідження використано праці С. І. Юрія, Ю. П. Лісовської та ін.

Фінансова сфера та інформаційно-комунікаційні технології є нерозривно пов'язаними із взаємовпливом. Сучасні споживачі все частіше користуються цифровими фінансовими послугами, надаючи перевагу актуальним продуктам, що відповідають поточним умовам. Фінансові компанії змінюють свої продукти, пропонуючи інноваційні рішення, що користуються попитом серед клієнтів. Диджиталізація у фінансовому секторі активно розвивається як для посилення позицій на ринку, так і відповідно до попиту на нові продукти.

Зараз майже всі фінансові установи мають свої мобільні додатки, що дозволяють клієнтам отримати доступ до обслуговування 24/7, здійснювати різноманітні операції та отримувати інформацію в будь-який час. Розвиток Інтернет-маркетингу значно прискорив просування цифрового банкінгу. Особливу актуальність такий підхід отримав через пандемію Covid-19, коли в багатьох країнах світу було введено карантин і людей закликали залишатись вдома [1, с. 176].

Фінансова сфера зазнає диджиталізації завдяки ряду технологій, включаючи електронні платіжні системи, що надають зручність та швидкість безготівкових платежів за товари та послуги, а також міжнародні перекази грошей. Крім того, існує онлайн-банкінг, який дозволяє клієнтам здійснювати банківські операції в Інтернеті, включаючи переказ коштів, оплату рахунків та заморожування карток. Це робить банківські послуги більш доступними та ефективними. В Україні, наприклад, існує “Приват24” – система електронних платежів, належна

ПриватБанку, а також “Мій Банк” від УкрСиббанку та “Raiffeisen Online” від Raiffeisen Bank Aval, які надають клієнтам можливість здійснювати грошові перекази, оплачувати рахунки та послуги, відкривати депозити та кредитні картки та контролювати стан свого рахунку.

Криптовалюти, такі як Bitcoin і Ethereum, представляють собою цифрові активи, які можуть використовуватися як засіб платежу. Вони дозволяють проводити безпечні та анонімні транзакції, що робить їх відмінним від традиційних фінансових інструментів. Крім того, криптовалюти можуть бути використані як інвестиційний засіб, оскільки їх ціна може змінюватися в залежності від попиту та пропозиції на ринку. З цими перевагами криптовалюти стають все більш популярними як інноваційний засіб фінансового обміну [2]. Водночас криптовалюти також викликають багато дебатів щодо їх безпеки, регулювання та стійкості.

Технологія блокчейн є революційною тому, що вона пропонує новий спосіб зберігання та передачі інформації, який дозволяє створювати безпечні та надійні записи без участі посередників. Це змінює традиційні способи зберігання та передачі даних, зокрема у фінансовому секторі. Блокчейн дозволяє зменшити витрати на транзакції та зробити їх більш ефективними, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки та захисту від шахрайства [3].

Кібербезпека є дуже важливою для захисту життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави. Вона забезпечує захист від нанесення шкоди через різні способи, такі як неповнота, невчасність та невірогідність інформації, що використовується, негативний інформаційний вплив, негативні наслідки застосування інформаційних технологій, несанкціоноване розповсюдження, використання і порушення цілісності, конфіденційності та доступності інформації.

Цілеспрямовані кібератаки на критичну інфраструктуру можуть мати серйозні наслідки для нашого суспільства, включаючи втрату життів, порушення економічних процесів та інші негативні наслідки. Тому кібербезпека має бути високим пріоритетом для урядів, компаній та громадян.

Для забезпечення кібербезпеки необхідно вживати відповідних заходів, таких як використання надійних технологій захисту, забезпечення своєчасного оновлення програмного забезпечення та відстеження потенційних загроз. Також важливо підвищувати обізнаність користувачів щодо безпеки в Інтернеті та забезпечувати належний рівень кібербезпеки на рівні уряду та компаній [4, с. 17].

Цифровізація у фінансовій сфері дозволяє створювати нові можливості та удосконалювати наявні фінансові послуги. Вона забезпечує зручність та економію часу для клієнтів та банків, а також покращує безпеку та захист особистої інформації клієнтів. Однак, цифровізація також може створювати деякі ризики та виклики, які потребують регулювання та контролю.

### **Список використаних джерел:**

1. Юрія С. І. Восьмі всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія. Збірник наукових праць. URL: [http://kaf-fin.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/10/Zbirnyk\\_Naukovi\\_chytannia\\_2022.pdf#page=176](http://kaf-fin.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/10/Zbirnyk_Naukovi_chytannia_2022.pdf#page=176) (дата звернення: 24.04.2023).
2. Криптовалюта: види та їх особливості. Financial Abuse Prevention Software Solutions. URL: <https://finap.com.ua/kriptovalyuta-vidi-ta-yih-osoblivosti> (дата звернення: 24.04.2023).
3. Wierzcholski J. Co to jest blockchain?. Egera. URL: <https://egera.com/uk/shcho-take-blokcheyn> (дата звернення: 24.04.2023).
4. Головна сторінка – Деснянський економіко-правовий коледж при МАУП. URL: <http://dcmaup.com.ua/assets/files/kiberbezpeka.pdf> (дата звернення: 24.04.2023).

Каблука М. В., аспірант  
Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Борисенко О. П., д.держ.упр.  
Університету митної справи та фінансів)

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Нині в умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, ІТ-сфери, однією із головних умов цифровізації процесів взаємодії держави, бізнесу і громадян є відповідна кваліфікація людини, а саме цифрові навички та компетенції, що є запорукою успішного економічного розвитку держави. На теперішньому етапі розвитку цифрового суспільства та економіки, інтеграції країн до світового цифрового ринку цифрова грамотність стає однією з головних компетенцій громадянина.

В Україні за формуванням та реалізацією державної політики у сфері цифровізації відповідає Міністерство цифрової трансформації України, яке було створено у вересні 2019 року. Міністерство забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах: цифровізації, електронного урядування, надання електронних та адміністративних послуг, відкритих даних, електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтеперабельності, розвитку широкопозугового доступу до інтернету, ІТ-індустрії, електронної комерції [4]. Одним із напрямів діяльності даного міністерства є розвиток цифрових навичок та цифрових прав громадян, і серед покладених на нього завдань є: організація навчання державних службовців та підготовка пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку цифрових навичок громадян, підготовка та перепідготовка фахівців з питань, що належать до компетенції відомства.

З метою адаптування освітньої політики держави під стратегію диджиталізації країни Міністерством цифрової трансформації України започатковано курси із базової цифрової грамотності, в основі яких – загальноєвропейські стандарти викладання та оцінки цифрової компетентності. Даний проєкт впроваджено за підтримки швейцарсько-української Програми EGAP, компаній Google, Microsoft, Академія ДТЕК, CISCO. Слід зазначити, що працівники публічних органів мають можливість підвищити свою цифрову компетентність, прослухавши курси у національній онлайн-школі за такими напрямками: «Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google»; «Відкриті дані для державних службовців»; «Доступ до публічної інформації», «Персональні дані», «Електронний підпис», «Що таке державна політика і як її формувати», «Як громаді стати цифровою», які реалізовані на державній освітній платформі «Дія» Міністерства цифрової трансформації України (<https://osvita.diiia.gov.ua>).

Для забезпечення реалізації державної політики цифрового розвитку в Україні, впровадження цифрових технологій у сфері державної служби у 2020 році у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади введено посаду заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та створено структурний підрозділ, діяльність якого побудована відповідно до засад реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку [1]. Щодо принципів державної політики цифрового розвитку, до їх переліку належать наступні: відкритості, прозорості, багаторазовості використання, технологічної нейтральності і портативності даних, орієнтованості на громадян, інклюзивності та доступності, безпечності та конфіденційності, багатомовності, підтримки прийняття рішень, адміністративного спрощення, збереження інформації, оцінювання ефективності та результативності [2]. Як приклад, у Національному агентстві України з питань державної служби: 1) введено посаду заступника Голови з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації; 2) створено Генеральний департамент з питань цифровізації у сфері державної служби.

Сучасним трендом на ринку праці є цифровізація та проникнення її в усі сфери життєдіяльності. На теперішньому етапі розвитку цифрового суспільства саме людський ресурс, з відповідними цифровими навичками та компетенцією, є запорукою успішного економічного розвитку держав.

Більшість науковців та практиків вважають, що цифрові компетенції, цифрові навички – це уміння людини орієнтуватись у цифровому середовищі. На нашу думку, це взаємодоповнювальні компоненти цифрової кваліфікації, які слід розглядати як «знати і

вміти». Щодо цифрових навичок, то при проведенні першого дослідження в історії України «Цифрова грамотність населення України» (2019 р.) в основі визначення рівня володіння цифровими навичками була використана методологія Європейської комісії – DigComp 2.0. «Цифрові навички», яка включає чотири параметри: інформаційні та комунікаційні навички, уміння вирішити проблему в інтернеті та пошук програмного забезпечення. Оскільки спостерігається позитивна динаміка у формуванні цифрових навичок серед громадян України, у 2021 році сформовано опис цифрової компетентності для громадян України, де за основу взято концептуально-еталонну модель цифрових компетентностей для громадян DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens та рекомендації у сфері цифрових компетентностей від європейських та міжнародних інституцій. Враховуючи виклики сьогодення, цей опис Рамки було адаптовано до національних, культурних, освітніх та економічних особливостей України. Наразі ця Рамка містить 4 виміри, 6 сфер, 30 компетентностей та 6 рівнів володіння цифровими компетентностями [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 № 194 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/194-2020-%D0%BF> (дата звернення 22.04.2023).

2. Деякі питання цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/56-2019-%D0%BF> (дата звернення: 22.04.2023)

3. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. *Міністерство цифрової трансформації*. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news\\_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/OP%20ЦК.pdf) (дата звернення 22.04.2023).

4. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 18.09.2019 № 856 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF> (дата звернення: 22.04.2023).

## УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Удосконалення міжбюджетних відносин є одним з важливих завдань для країни, оскільки вони визначають розподіл фінансових ресурсів між різними рівнями влади. Україна не є винятком і також стикається з проблемами у міжбюджетних відносинах. У цій статті ми розглянемо проблеми, з якими стикається Україна в міжбюджетних відносинах, та запропонуємо шляхи їх вирішення.

Однією з основних проблем міжбюджетних відносин в Україні є недостатнє фінансування місцевих бюджетів. За даними Міністерства розвитку громад та територій, у 2021 році з 490 мільярдів гривень доходів загального фонду бюджету України лише 211 мільярдів гривень були передбачені для місцевих бюджетів, тоді як їх витрати становлять близько 50% від загального обсягу бюджету країни. Це призводить до того, що місцеві органи влади не можуть забезпечити необхідні соціальні та інфраструктурні послуги для своїх мешканців [3].

До інших проблем міжбюджетних відносин в Україні належить недостатній рівень фінансування освіти, науки, культури та мистецтва. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, на ці цілі у 2023 році передбачено 0,4% від загального обсягу бюджету країни, що є недостатньою кількістю. Низький рівень фінансування цих галузей призводить до зменшення якості освіти, зниження рівня культурного розвитку та зменшення інноваційного потенціалу країни [5].

Одним зі способів вирішення проблем міжбюджетних відносин в Україні є перегляд джерел доходів та розподіл бюджетних коштів між різними рівнями влади. Необхідно враховувати специфіку кожного регіону, а також його потреби і можливості. Одним із можливих рішень є перегляд механізмів фінансування різних галузей, враховуючи рівень їх розвитку та потреби в інвестиціях.

Також доцільно розробити механізми, що забезпечать взаємодію між різними рівнями влади у процесі розподілу коштів з бюджету. Наприклад, варто розглянути можливість створення координаційних рад між різними рівнями влади, які будуть розглядати та вирішувати питання фінансування конкретних проектів. Такі ради зможуть забезпечити взаємодію між різними рівнями влади, що, в свою чергу, покращить якість реалізації проектів та зменшить кількість непотрібних витрат.

Наступним етапом удосконалення міжбюджетних відносин є підвищення ефективності використання бюджетних коштів на регіональному та місцевому рівнях. Необхідно забезпечити більш точне визначення потреб населення та підприємств в окремих регіонах, що дозволить ефективніше використовувати бюджетні кошти та сприяти стимулюванню економічного розвитку регіонів.

Крім того, необхідно забезпечити рівний доступ до інвестиційних можливостей для всіх регіонів країни. Це означає, що держава повинна створювати рівні умови для бізнесу в усіх регіонах, незалежно від їхнього рівня розвитку. Наприклад, можна забезпечити рівний доступ до державних закупівель, щоб підприємства з усієї країни мали можливість брати участь в тендерах [1].

Також важливо створити зручні умови для бізнесу в усіх регіонах. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як зниження податків на підприємницьку діяльність, спрощення процедур реєстрації бізнесу та інші. Такі заходи сприятимуть збільшенню кількості інвесторів, які бажають вкладати свої кошти в регіони з найменшим рівнем розвитку.

Однак, варто зазначити, що залучення інвестицій з боку бізнесу не є панацеєю для усіх проблем міжбюджетних відносин. Для ефективного вирішення цих проблем необхідно зберігати баланс між державним та приватним секторами, а також між різними регіонами країни.

У розвитку міжбюджетних відносин важливу роль відіграє співпраця між різними рівнями влади. Уряд, місцеві органи влади та громадськість повинні працювати разом, щоб забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів та сприяти розвитку країни в цілому. Такі спільні зусилля дозволять уникнути розбалансування міжбюджетних відносин і забезпечити сталий економічний розвиток [2].

Питання міжбюджетних відносин є складними та багатограними, і їх реформування потребує чіткого плану дій та пильного контролю за його виконанням. Цей процес потребує участі всіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, місцеві органи влади, бізнес та громадськість. Необхідно забезпечити ефективну співпрацю між всіма сторонами з метою забезпечення розвитку країни в цілому.

У процесі реформування міжбюджетних відносин, важливо забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів та сприяти розвитку всіх регіонів країни. Для цього необхідно проводити розумний інвестиційний політику, розробляти та впроваджувати інноваційні проекти, а також розвивати малі та середні підприємства. Важливо зазначити, що успішна реформа міжбюджетних відносин є ключовим елементом стабільного розвитку країни та її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Україна стоїть перед складною задачею реформування міжбюджетних відносин. Щоб досягти успіху в цьому напрямку, необхідно вжити комплексу заходів, що включають у себе залучення додаткових фінансових ресурсів, підвищення кваліфікації фахівців з бюджетної політики, а також налагодження ефективної співпраці між урядом, місцевими органами влади та громадськістю. Рівний доступ до інвестиційних можливостей для всіх регіонів країни та забезпечення підтримки малих та середніх підприємств також є важливими елементами реформування міжбюджетних відносин. Зусилля, спрямовані на покращення міжбюджетних відносин, допоможуть забезпечити економічний розвиток країни, покращити якість життя населення та зробити країну більш конкурентоспроможною на



міжнародному рівні [4]. Отже, здійснення реформ міжбюджетних відносин є надзвичайно важливим завданням для розвитку України. Ця реформа не тільки забезпечить більш ефективне використання бюджетних коштів, але й створить сприятливі умови для розвитку регіонів, залучення інвестицій та зміцнення соціально-економічної стабільності в країні.

Для успішної реалізації цієї реформи необхідно провести комплекс заходів, які мають на меті покращення фінансових відносин між різними рівнями влади, забезпечення рівного доступу до інвестиційних можливостей для всіх регіонів країни, а також забезпечення підвищення кваліфікації фахівців з бюджетної політики.

Ці заходи мають бути реалізовані на рівні уряду, місцевих органів влади і громадськості. Лише за умови спільних зусиль можна досягти максимального ефекту від проведення реформи міжбюджетних відносин в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бак Н. Стимули як інструменти механізму регулювання міжбюджетних відносин. *Світ фінансів*. 2009. № 2(19). С. 48–56.

2. Бакеренко Н. П., Карагозлю Ю. Підходи до визначення ризику місцевих бюджетів та його складові. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечнікова*. 2013. Т. 18, вип. 1. С. 8–13.

3. Боронос В. Г., Остріщенко Ю. В. Удосконалення бюджетної політики на місцевому рівні. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2013. № 4. С. 40–50.

4. Велентейчик Н. Ю. Концептуальні основи регулювання міжбюджетних відносин у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіонів. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Дала*. 2014. № 11 (208). С. 29–33. 41.

5. Трещов М.М. Місцеві фінанси та місцеві бюджети: точки дотику та відмінності понять. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 42. С. 183–190.

Карпеко Н. М., к.держ. упр., доц., ст. викладач кафедри управління та організації діяльності в сфері цивільного захисту  
Національного університету цивільного захисту України

#### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Сучасний світ рухається у бік економіки знання, глобальної конкуренції і інформаційного суспільства. Все більше країн світу знаходяться в цьому тренді, і все більше урядів у зв'язку з цими тенденціями вступають на шлях цифрової трансформації. Держави повинні уміти справлятися з супутніми викликами, до яких відносяться ускладнення структури суспільства, зміна структури і кількості цивільно активних соціальних груп, нова роль даних і актуалізація навичок роботи з ними. Цифрове середовище створює нові економічні можливості для

громадян і організацій. У всьому світі, в регіонах, містах і країнах велика прозорість і велика доступність інформації стимулюють економічне зростання, розвивають сектори і стимулюють інновації. В результаті дані і інформація створюють нові робочі місця і нові можливості. Завдання по цифровій трансформації зачіпає безпосередньо і самих держслужбовців. Цифровізація висуває нові вимоги до навичок співробітників державних органів, і вони повинні своєчасно відповідати на цей запит [2, с. 12].

Терміни «відкритий уряд», «цифровий уряд», «цифрова трансформація» стали одними з ключових елементів публічно-управлінського дискурсу ХХІ століття. Як і багато інших популярних концепцій публічного управління, термін «цифровізація» може мати різні значення. Іноді він просто означає полегшення потоку інформації від уряду громадянам; заміну старих, закритих практик ухвалення рішень на систему, в якій громадяни мають право знати, що роблять їх лідери. Сьогодні, проте, термін набуває ширшого значення. Він став усеосяжним ярликом для прозорої, доступної і чуйної системи управління, де інформація вільно передається як уряду, так і від нього по безлічі цифрових каналів. У такій системі обмін інформацією є нормою в державному секторі, а значні ресурси, учбові і адміністративні процедури призначені для ефективного поширення знань і послуг. Особи, що приймають рішення, реагують на потреби, ідеї і пріоритети громадян і зовнішніх органів завдяки ряду ефективних і доступних каналів для їх озвучування. Між тим, громадяни, підприємства і організації громадянського суспільства мають легкий доступ до послуг і інформації, навичок і засобів для залучення осіб, що приймають рішення, до відповідальності і регулярні можливості використати їх погляди в розробці політики [3].

Також, живучи в сучасному морі технологій і інтернету, прибічники цифрової трансформації стверджують, що з новими можливостями онлайн-спілкування громадяни можуть більше брати активну участь в демократичному ухваленні рішень і публічному управлінні. Нові інтернет-платформи дозволяють громадянам висловлювати свою думку і взаємодіяти з державними органами і політичними представниками. Ініціативи відкритого уряду також можуть підвищити громадську довіру до органів влади. Використання ініціатив цифровізації також може поліпшити процес реалізації і результати політики, що проводиться. Ці поліпшені результати можуть складатися з більш високого рівня адміністративного обслуговування або абсолютно нових підходів до рішення великих соціальних проблем, таких як глобальне потепління або безробіття [1, с. 138].

Важливим елементом реалізації є міра, в якій уряд робить кроки по просуванню своєї прихильності цифровізації. Прикладами рекламних заходів є інформаційні кампанії, спрямовані на інформування громадян, засобів масової інформації, підприємств і організацій громадянського суспільства про їх права на інформацію і сприяння ухваленню урядових

рішень, або включення таких питань в національну учбову програму. Іншою формою просування може бути явне політичне схвалення програм відкритості. Ще одним важливим аспектом реалізації є зміни, внесені в адміністративну процедуру, щоб спростити дотримання нових законів і політик. Це може включати створення центрального органу, який координує зусилля навколо конкретного базового елемента, такого як орган, що відповідає за реалізацію закону про доступ до інформації, або конкретний урядовий департамент, на який покладена відповідальність за підтримку належної практики по консультації.

Усе це підводить нас до виводу, що компетенції державних службовців на усіх рівнях влади є об'єднуючим елементом, генеративним чинником реалізації і макроінституціональних, і мікроінституціональних, і технічних умов трансформації публічного управління в епоху цифровізації. Ця теза досить розвинена в зарубіжних дослідженнях, проте в українській науці і практиці управління все ще є предметом для обговорення, розвитку і дослідження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державне регулювання забезпечення інформаційної безпеки: Монографія / С.М. Домбровська, М.М. Удянський, Л.В. Домбровський, Н.М. Карпеко. Харків, НУЦЗУ, 2019. – 279 с.

2. Скорик О.О., Рябоконт Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії/ Електронне “Державне управління : удосконалення та розвиток”. 2020. № 7. С. 3–17. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/52.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf)

3. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. URL : [file:///C:/Users/Admin/ Downloads/ecde\\_2010\\_9\\_32.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/ecde_2010_9_32.pdf)

Квеліашвілі І. М., д.держ.упр.,  
професор кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

### **НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МИТНІЙ СФЕРІ**

Цифрова реальність охопила різні сфери нашого життя набагато швидше, ніж ми уявляли. Цифровий формат є також і пріоритетним напрямом розвитку органів державного управління, органів виконавчої влади. Достатньо активно у цьому сенсі розвивається митна система України. Митниця та митні формальності знаходяться у стані активної сталої трансформації і перш за все через впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), як стандарту розвитку сучасних митниць держав – членів міжнародних митних та торговельних спільнот.

На останніх сесіях Ради Всесвітньої митної організації неодноразово наголошувалось про необхідність максимального впровадження у роботу митних органів всіх можливостей, що пропонуються інформаційними технологіями, зокрема за рахунок постійного моніторингу та використання кращих практик та міжнародних розробок у галузі ІТ.

Головна увага митних адміністрацій провідних країн світу зосереджена на розбудові концепту цифровій митниці, розвитку цифрових рішень та послуг, що полегшують діяльність бізнесу та відкривають можливості для митних органів впроваджувати специфічні технології, у тому числі аналізу даних, модернізацію управління ризиками та загальне управління процесами в митній сфері. Для багатьох митних адміністрацій інформаційні технології є платформою для модернізації та каталізатором конвергенції митних послуг.

Проблеми та питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації є одним з пріоритетних завдань Державної митної служби України. У цьому напрямі активізовано розробки програмно-інформаційних комплексів єдиної автоматизованої інформаційної системи Державної митної служби України, інформаційного обміну з Державними органами України та у міжнародному співробітництві, розвитку ІТ-інфраструктури в митній системі та технічній підтримці користувачів [2].

Але також існує і багато невизначених відомчих питань, як то планування ресурсів, управління розвитком потенціалу, управління інституційними ризиками, управління людськими ресурсами, якість яких має можливість цілком змінитися через впровадження інноваційних технологій.

Доцільним вбачається впровадження комплексного технологічного підходу до управління митною системою, стратегічного планування та проведення структурної трансформації, метою чого є інтеграція пріоритетних функцій та завдань у єдиний управлінський процес на всіх рівнях митної системи країни. Цифрові технології передбачають радикальні зміни у сприйнятті митної адміністрації країни, як органу виконавчої влади із високою репутацією та інтелектуальним потенціалом.

Поряд з цим основним завданням митниці залишається дотримання та контроль законодавчих вимог всіма стейкхолдерами, що передбачає потребу у достовірності даних, які заявляються суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Це у свою чергу потребує взаємодії митних адміністрацій різних країн шляхом обміну інформаційними потоками даних, для можливості їх використання в режимі реального часу. Такі процедури, як доведено, забезпечують інформаційну прозорість, та створюють відповідний рівень довіри з боку всіх зацікавлених осіб у веденні легітимної комерції, об'єктивного рівня оподаткування, спрощення торгівлі, регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Привабливою пропозицією для митниць у процесі її цифровізації є блокчейн. Ця концепція вже отримала схвалення її користувачами, хоча й перебуває у стадії аналізу щодо можливостей широкого впровадження, оскільки обмін митною інформацією стосується питань конфіденційності, як митниці, так і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Зараз ми ще

не маємо універсальних стандартів управління в митній сфері на глобальному рівні. Існує проблема функціональної сумісності, яка стосується не лише митної інформаційної системи нашої країни з іншими, а залишається проблемною зоною для митних органів й в інших країнах.

Можливості блокчейн є доречним інструментом комунікації митних адміністрацій на різних рівнях з митними посередниками, на яких покладається завдання дотримання митного законодавства країни у відносинах з митницею, суб'єктами ЗЕД та іншими стейкхолдерами. Це передбачає для митниць постійну співпрацю з бізнесом, вивчення та виявлення потенційних проблем та генерування пропозицій для їх уникнення, що можливо вирішувати через технології блокчейн. Це також стосується функціональної і технологічної сумісності у роботі з авторизованими економічними операторами на регіональному та глобальному рівнях.

На даному етапі можливо визначити наступні пріоритетні вектори цифрової модернізації в митній сфері, які можливо інтегрувати у єдину систему: цифровізація митних процедур; цифровізація процесів обміну інформацією з митними адміністраціями інших країн; цифровізація комунікативних процесів з митними посередниками. Цифровізація процесів управління потенціалом в митній сфері вбачається важливою перспективою розвитку сучасної митниці.

Вважаємо, що досягнення у цій сфері можливі не лише за рахунок технологічних можливостей, а й через зміну суспільної свідомості, оскільки цифрова трансформація не може здійснюватися виключно як створення та існування незалежного цифрового продукту – ІКТ. Реалізація цілей досягається у разі зацікавленості та долучення до отримання результату всіх учасників процесу на регіональному, відомчому та державному рівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Digital Technologies Are Changing Customs [https://e.huawei.com/ma/publications/global/ict\\_insights/ict31-digital-government/features/digital-technologies-are-changing-the-way-customs-works](https://e.huawei.com/ma/publications/global/ict_insights/ict31-digital-government/features/digital-technologies-are-changing-the-way-customs-works)
2. Звіт про результати роботи Державної митної служби України за 2022 рік. <https://customs.gov.ua/en/plani-ta-zviti-roboti>

Конченко О. В., студентка Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Ковальов В. Г., к.держ.упр., доцент  
Університету митної справи та фінансів)

### **ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ ДЛЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ УКРАЇНИ**

Соціальний захист населення обумовлений конституційним правом українських громадян та набуває вагомого значення за наявності демографічних проблем, фінансової нестабільності в країні, проблем переселення осіб через зміни в суспільному устрої держави. Під соціальним захистом розуміється тільки той обсяг соціальних гарантій, які надається безпосередньо державою.

Соціальний захист ВПО України є однією з умов реальності їхнього правового статусу в державі, що передбачає конституційні повноваження громадян з захисту їхніх свобод і прав, адже всі конституційні повноваження українців закріплені Декларацією прав та свобод людини і громадянина та Конституцією. Право на соціального забезпечення ВПО закріплює також ЗУ «Про забезпечення прав і свобод ВПО» [1]. 7 квітня 2023 р. КМУ схвалив Стратегію державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 р., затверджено також відповідний операційний план на період 2023–2025 рр. Цей документ був розроблений Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій (далі МПРТОТ) за підтримки Ради Європи. До його створення також були залучені експерти громадських та міжнародних організацій, що опікуються захистом прав ВПО. Ухвалення нової Стратегії є реагуванням України на масове переміщення осіб, спричинене повномасштабною російською агресією. Документ передбачає державну підтримку ВПО на всіх етапах – від евакуації, в процесі соціальної адаптації на новому місці та до моменту повернення на місце постійного проживання.

На початку січня 2023 р. МСПУ повідомило про створення нової підсистеми ЄІБВПО «Інформаційно-пошукова система», яка створена та впроваджена Державним підприємством «Інформаційно-обчислювальний центр Мінсоцполітики» за підтримки Ради Європи. Зазначена підсистема є механізмом багатофакторного параметричного пошуку даних ВПО з інструментом гнучкого формування результатів відбору, що в значній мірі удосконалює пошуковий процес ВПО на різних рівнях (центральному, регіональному, районному), розширює його критерії та відображає результати з підсумком та можливістю завантаження його для подальшої роботи. З допомогою Інформаційно-пошукової системи став можливим пошук і відбір даних про потреби ВПО: теплий одяг чи взуття, продуктові набори, влаштування дітей до освітніх закладів, лікування, реабілітацію тощо. Такі відомості є важливими в процесі прогнозування та оцінки потреб ВПО і ефективного гуманітарного реагування.

Зацікавлені центральні органи виконавчої влади та працівники органів соціального захисту населення наразі мають змогу проводити в базі ВПО он-лайн пошук відомостей про ВПО за 42 реквізитами, при цьому довільно їх комбінуючи: за адресним місцем проживання; за даними довідки ВПО; за соціальним статусом; за наявністю інвалідності; за місцем реєстрації та інші категорії [2]. Таким чином, для підтвердження факту внутрішнього переміщення людина має право оформити довідку про взяття на облік ВПО, однак оформлення довідки вважається правом, а не обов'язком. Проте вказана довідка дає можливість отримувати допомогу від держави на проживання й інші виплати, передбачені чинним законодавством, дасть змогу влаштувати дитину в заклад освіти (школу, садок) позачергово тощо.

Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій був оприлюднений перелік найактуальніших ресурсів та платформ, що допоможуть адаптуватися та будуть корисними для ВПО: платформа «єДопомога», портал «Прихисток», інформаційно-ресурсний центр «Взаємодія», ресурс «Електронний кабінет водія», портал «Веземо», сайт «Єдине соціальне середовище зайнятості», Портал електронних послуг ПФУ (Пенсійного фонду України), застосунок «Дія», сайт Liki24, освітній чат-бот EducationUaBot.

Проект «єДопомога» – соціальна платформа, де українці, що постраждали через війну, можуть отримати допомогу у вигляді фінансової підтримки від держави або міжнародної організації, допомогу медикаментами, засобами гігієни, продуктами від волонтерів. Головною метою даного проекту є об'єднання можливостей держави, волонтерів міжнародних неурядових організацій для допомоги ВПО та постраждалим під час бойових дій. Платформа була запущена командою МСПУ за підтримки Міністерства цифрової трансформації і Програми розвитку ООН за фінансової підтримки Швеції.

Портал «Прихисток» відображає відомості про варіанти розміщення ВПО і доступне житло. Пошук оголошень відбувається методом вибору варіантів у пошукових критеріях, таких як: регіон, кількість ВПО, для кого підшукується житло (будь-кого, сім'ї з дітьми (діти, чоловік, дружина), подружжя без дітей, жінки, чоловіки, діти, особи старше 60 років, особи з інвалідністю (чи хронічними захворюваннями), одинокі батьки (чи опікуни), дитина без дорослого супроводу (під наглядом), особи з тваринами, багатодітна сім'я, представники етнічних меншин.

Юридичний порадник для ВПО – це чат-бот, який забезпечує зручний, швидкий та цілодобовий доступ до актуальної інформації і відповідей на запитання ВПО та інших осіб, що постраждали від російської військової агресії в Україні.

### **Список використаних джерел:**

1. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. *ВВР*. 2015. № 1. ст.1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 06.04.2023).

2. Створено нову підсистему Єдиної інформаційної бази даних ВПО: коли її впровадять по всій території України. Судово-юридична газета. 4 січня 2023. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine> (дата звернення: 07.04.2023).

Кравченко А. О., аспірант  
навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

## **СОЦІАЛЬНІ ПРАВА ЛЮДИНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Суспільство ХХІ ст. зіткнулося із глобальними трансформаціями. Розвиток сучасних технологій, створення штучного інтелекту поставили нові проблеми перед людством. Проблеми цифровізації навколишнього світу все частіше стають предметом досліджень представників різних наук. Соціальні права і свободи людини та громадянина відчують на собі значний вплив сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, процес цифровізації, впровадження сучасних технологій, які можуть вільно використовуватися в будь-якому місці в будь-який час, призвели до нової якості реалізації конституційних прав та свобод людини. Світ став іншим, і ми маємо це прийняти та зрозуміти. Зміни – процес неминучий та постійний, але цифровізація здатна радикально збільшити його швидкість.

У процесі цифровізації соціальних прав слід насамперед пам'ятати про безпеку та захист прав людей. Не слід сподіватися, що новітні технології зможуть повністю забезпечити захист прав і свобод людини і громадянина. Це серйозна помилка. У таких умовах громадяни, які не володіють необхідними знаннями в технічних новинки стикаються з новими для себе ризиками.

Що ж розуміти під цифровізацією, про яку говорять усі більше і більше з кожним днем? Як і будь-який інший термін, цифровізацію можна розглядати у вузькому та широкому значенні [3, с.20].

У вузькому значенні, згідно з тлумачним словником з інформаційного суспільства та нової економіки, цифровізація – це перетворення інформації на цифрову форму. У широкому значенні цифровізація означає загальносвітову тенденцію розвитку суспільства, що базується на знаннях та інформації. Цифровізація може розглядатися як комплекс відносин щодо генерації, обробки та передачі інформації на принципах двійкового коду. Проте процеси цифровізації охоплюють як права, пов'язані з отриманням, обробкою і передачею інформації, а й інші найважливіші конституційні права.

Під цифровізацією соціальних прав людини слід розуміти процес трансформації конституційних прав людини з метою формування та розвитку суспільства, що базується на знаннях, інформації, використанні інформаційних технологій успішної адаптації до нової цифрової реальності. Отже, цифрові права – це блага, на які претендує людина у інформаційній системі, і вони отримують свій розвиток у процесі цифровізації [2, с. 93].



Цифровізацію прав не слід розглядати лише з точки зору права на доступ до інформації, вона торкнулася й інших прав людини, таких як : право на працю, право на відпочинок, право на соціальний захист, право на оскарження в суді, право на житло та освіту, право на охорону здоров'я, медичну допомогу і медичне страхування, право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї та інші соціальні, політичні та економічні права сучасної людини.

Особисті права і свободи людини, як відомо, є невід'ємними від безпеки людини, суспільства і держави. За цих умов актуальною постає проблема пошуку балансу між захистом приватності, у тому числі інформаційної приватності життя людини, та потребами захисту інформаційної і національної безпеки. Тобто, в умовах правової держави та розвитку інформаційного суспільства мають бути законодавчо визначені обмеження довільного поведіння з правами людини, зокрема в інформаційній сфері [1, с. 145].

Також слід констатувати, що у XXI ст. безграмотність полягатиме не в невмінні писати чи рахувати, а в невмінні використовувати сучасні технології для пошуку та передачі інформації. При цьому слід забезпечувати необхідний рівень пропускної спроможності серверів освітніх порталів, щоб запобігти зривам навчального процесу. Доступність, багатофункціональність цифрових пристроїв з великою ймовірністю приведе до самоосвіти сучасної молоді. Проте слід задуматися над тим, як вони вибиратимуть джерела отримання знань, чи міститимуть вибрані ресурси достовірну інформацію?

Таким чином, процес цифровізації, впровадження сучасних технологій, які можуть вільно використовуватися в будь-якому місці в будь-який час, призвели до нової якості реалізації конституційних прав та свобод людини. Світ став іншим, і ми маємо це прийняти та зрозуміти. Зміни – процес неминучий та постійний, але цифровізація здатна радикально збільшити його швидкість.

У процесі цифровізації прав слід насамперед пам'ятати про безпеку та захист прав людей. Не слід сподіватися, що новітні технології зможуть повністю забезпечити захист прав і свобод людини і громадянина. Це серйозна помилка. У таких умовах громадяни, які не володіють необхідними знаннями в технічних новинках стикаються з новими для себе ризиками.

### **Список використаних джерел:**

1. Гиляка О. С. Особливості забезпечення окремих прав людини в умовах цифрової трансформації. Захист прав, свобод і безпеки людини в інформаційній сфері в сучасних умовах: матеріали другої наук.-практ. конф.. (м. Київ, 21 трав. 2020 р.). Київ, 2020. 376 с.

2. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93.

3. Разметаєва Ю. С. Цифрові права людини та проблеми екстериторіальності в їх захисті. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 18–23.

Корчемаха І. Ю., магістр державного управління,  
заступник начальника управління з питань культури та спорту –  
начальник відділу з питань культури та мовної політики  
Дніпропетровської обласної ради

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ**

Україна має багату нематеріальну культурну спадщину, яка проявляється в усних традиціях, виконавському мистецтві, звичаях, обрядах, святкуваннях; знаннях та практиці, що стосуються природи та всесвіту; традиційних ремеслах. Проте тривалий час Україна залишалася нерозкритою на світовій культурній мапі.

Про її національну культурну ідентичність світ дізнався у 2013 році, коли перший український елемент «Петриківський декоративний розпис як феномен українського орнаментального мистецтва» був внесений до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства. У 2016 році до Списку нематеріальної культурної спадщини людства, що потребує термінової охорони, внесені Козацькі пісні Дніпропетровщини, у 2019 році – традиція Косівської мальованої кераміки, у 2021 році – Орнек, кримськотатарський орнамент і знання про нього, і у 2022 році – культура приготування українського борщу. Насправді таких аутентичних елементів в Україні ще чимало – у Національному переліку наразі 63 елементи НКС, гідних бути представленими на світовому рівні.

До речі, перші 90 «форм культурного самовираження», проголошених шедеврами усної й нематеріальної спадщини були внесені до Репрезентативного списку ЮНЕСКО у 2008 році. Цей список був створений згідно з Конвенцією про охорону нематеріальної культурної спадщини, прийнятої у 2003 році, яка стала відповіддю на загрози світовій нематеріальній спадщині, що створюються індустріалізацією, урбанізацією, міграцією та масовим туризмом [1].

Сьогодні до цього переліку загроз маємо додати і воєнні дії. Від початку війни, за інформацією Міністерства культури та інформаційної політики, в Україні зафіксовано більше 1000 випадків руйнувань або пошкоджень наших пам'яток архітектури, археології, релігії та історії [2]. Саме тому питання збереження нематеріальної культурної спадщини України нині виходить на новий рівень – оцифрування елементів нематеріальної культурної спадщини.

Цифрові технології здатні не лише фіксувати та увіковічувати матеріальні та нематеріальні культурні артефакти, але й зробити ці артефакти доступними для широкої аудиторії. Крім репутаційних, діджиталізація охоплює ще й освітні та наукові потреби, адже відкриті у вільному доступі джерела є цікавими для дослідників усього світу.

Цифровізація культурної спадщини, на думку професора Г.Фесенко, забезпечує включення елементів етнокультури у новий синтез «культурного ландшафту», а також на рівень повсякденної культури [4, с. 222], а оцифрування й викладення у вільний доступ інформації про елементи НКС, їх місце побутування, історію виникнення, носіїв зробить Україну відкритішою для поціновувачів історії і культури, культурного туризму і різномайття.

На міжнародному рівні визначення «цифрова спадщина» закріпили під час Генеральної конвенції ЮНЕСКО 15 жовтня 2003 року в «Хартії про збереження цифрової спадщини» (Charter on the Preservation of Digital Heritage).

За результатами дослідження М. Кулиняка, протягом цього часу в Європейському Союзі реалізуються проекти, орієнтовані, зокрема, на збереження етномузичної культурної спадщини Європи («EthnoArc») та культурної спадщини в туристичних дестинаціях («ISAAC»), сприяння у зберіганні унікальних відео- й аудіозаписів – артефактів історії та культури, європейського життя (проекти «PrestoPrime», «PrestoSpace», «Presto») тощо. Реалізуються також проекти «GRAVITATE» (колекції 3D-реконструкцій об'єктів культурної спадщини), «INCEPTION» (із використанням інноваційних розробок у 3D-моделюванні культурної спадщини), «ViMM» (віртуальні музеї), «i-MareCulture» (технології, що уможливають доступ до культурної спадщини європейських країн під водою) тощо [3, с. 220].

Появі цих потужних цифрових проектів передувало вироблення спільної стратегії ЄС. Було визначено, що оцифрування та збереження культурної пам'яті має здійснюватися через діджиталізацію друкованих матеріалів, фото, музейних об'єктів, архівних документів, музичних та аудіовізуальних матеріалів, монументів й археологічних пам'яток.

В Україні цифровізація культурної спадщини з об'єктивних причин відбувається досить повільно. У 2022 році Міністерство культури та інформаційної політики анонсувало створення цифрової платформи управління національною культурною спадщиною у співпраці з ЮНЕСКО, де збиратиметься, генеруватиметься, контролюватиметься і зберігатиметься інформація про культурну спадщину, доступ до якої має бути відкритим.

Наразі на державному рівні активно обговорюється питання оцифрування української культурної спадщини.

Отже питання цифровізації нематеріальної культурної спадщини України є важливим засобом збереження національної історії для прийдешніх поколінь та презентації її світу.

#### **Список використаних джерел:**

1. New report shows 90 per cent of adolescent girls in low-income economies are offline. URL: <https://news.un.org/en/story/2023/04/1136072>

2. Діджиталізація національної спадщини та цифрові культурні проекти під час війни в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3506893-didzitalizacia-nacionalnoi-spadsini-ta-cifrovi-kulturni-proekti-pid-cas-vijni.html>

3. Кулиняк М.А. Цифрова культурна спадщина як феномен цифрової культури. *Культурологічний альманах*. Вип. 3. 2022. С. 218-227. URL: <https://almanac.npu.kiev.ua/index.php/almanac/article/view/90/82>

4. Фесенко Г. Історичні проекти щодо культури пам'яті: дискурс цифровізації. *Традиційна культура в умовах глобалізації: виклики війни*. Матер. наук.-практ. конф. з міжнар. уч. 17-18.06.2022. Харків. 2022. С. 220–224. URL: [https://ovbmh3duwp5hfi4eksxkpealmulddybh.cdn-freehost.com.ua/images/2022\\_12\\_12.pdf#page=220](https://ovbmh3duwp5hfi4eksxkpealmulddybh.cdn-freehost.com.ua/images/2022_12_12.pdf#page=220)

Косинська М. Д., студентка

Тищенко В. Ф., д.е.н., професор Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНОГО КОНТРОЛЮ**

Митний контроль в Україні має важливе значення для економічної безпеки країни і грає ключову роль у формуванні митної системи.

Його завдання включає в себе регулювання умов і порядку переміщення товарів через митний кордон та їх митного оформлення, використання тарифного та нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, збір митних платежів, перевірку безпеки нехарчових товарів при ввезенні на митну територію, запобігання контрабанді, боротьбу з порушеннями митних правил та забезпечення діяльності органів доходів і зборів митного спрямування. Основна мета митного контролю полягає в підтримці розвитку зовнішньоекономічних відносин для забезпечення національних інтересів і безпеки економіки держави [4].

Митний контроль є складним процесом економіки, що включає суб'єкт та об'єкт контролю, предмет контролю, форми і методи контролю, а також прийняття рішень на основі результатів контрольних-перевірочних заходів.

Важливість митного контролю визначається його напрямом на захист прав і свобод людини та прямим зв'язком з проблемами національної безпеки. Також митний контроль є одним з найважливіших заходів, що здійснюють митні органи. Останні інтегровані в комплексну багаторівневу систему державного фінансового контролю, реалізують функції адміністрування податкових і неподаткових доходів державного бюджету, валютного контролю, внутрішнього контролю витрат бюджетних коштів [3].

Усі органи митної служби та їх структурні підрозділи є суб'єктами митного контролю. Вони виконують завдання і функції, які пов'язані з введенням контрольних заходів стосовно переміщуваних через митний кордон товарів і транспортних засобів комерційного призначення згідно з митним законодавством [2].

На митне оподаткування все сильніше впливають спрощення процесів митного оформлення та впровадження сучасних технологій до електронного документообігу (в тому числі до електронного митного оформлення). Завдяки цьому міжнародні компанії в майбутньому зможуть виробляти товари і послуги, вести свій бухгалтерський облік де завгодно та перевозити товари через кордони, реалізувати їх за допомогою різних схем по всій території своєї країни, країн різних спільнот, інших країн світу [1].

Отже, митний контроль та митне оформлення товарів є одним з головних завдань, які покладені на митні органи України. Відзначимо і їхню вагомість для забезпечення економічної безпеки держави, бо саме на цьому етапі здійснення митної справи відбувається не тільки перевірка всіх вантажних документів, а й фактичне встановлення кількісних та якісних показників товарів, які переміщують через митний кордон України. Саме тому одним з головних напрямів сучасної митної політики України повинно бути вдосконалення процедури митного контролю та митного оформлення товарів, яка полягатиме у впровадженні нових форм та методів здійснення митного контролю в країні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баран Р. Б. Сучасні орієнтири вдосконалення митного контролю в Україні / Р. Б. Баран // Інноваційна економіка. – 2013. – № 2. – С. 67–72.
2. Баранов С. О. Актуальні проблеми адміністрування митних платежів в Україні: сучасний аспект / С. О. Баранов // Південноукраїнський правничий часопис. – 2015. – № 3. – С. 117–119.
3. Гуцул І. А. Митна політика зарубіжних країн: навч. Посібник / І. А. Гуцул. – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – С. 112–118.
4. Івашова Л. М. Основи митного пост аудиту: навч. Посібник / Л. М. Івашова, Т. С. Єдинак, В. Ю. Єдинак. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2011. – С. 90–94.

Коцюба К. М., аспірантка кафедри державного управління у сфері цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

### **ПЕРСПЕКТИВИ СЕРВІСІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯН ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ НОВІТНІХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Електронний сервіс державних послуг у вигляді мобільного додатка та веб-порталу “Дія”, спеціально розроблений для українських користувачів, був офіційно запущений в Україні 6 лютого 2020 року. Він є частиною проекту цифровізації державних послуг та дозволяє громадянам зберігати цифрові копії документів для швидкого та легкого доступу до них. Серед таких документів можуть бути внутрішні та закордонні паспорти, пенсійні та студентські квитки, страхові поліси та ін.

В цілому даний додаток має на меті забезпечити легкий та швидкий доступ до різних державних послуг та документів, що полегшить життя громадянам та покращить ефективність взаємодії з державними органами.

Узагалі, додаток “Дія” дав важливий поштовх у напрямку цифрової трансформації державних послуг в Україні та покращення їх доступності та ефективності для громадян та підприємців. Додаток “Дія” забезпечує зручний та швидкий доступ до різних документів та послуг, зменшує бюрократичні процедури та допомагає зменшити рівень корупції в країні [4].

Додаток “Дія” є унікальним в тому, що він об’єднує багато різноманітних послуг, які надають державні органи та установи, у зручному для громадян і доступному в онлайн режимі мобільному додатку. Це дозволяє громадянам швидко та без зайвих зусиль отримувати доступ до різних державних послуг та інформації, що стосується їхніх потреб. Крім того, додаток “Дія” використовує інноваційні технології для полегшення процесу надання послуг, такі як електронний підпис, цифровий ідентифікатор та інші, що дозволяє підвищити ефективність та швидкість надання послуг.

Також варто зазначити, що додаток “Дія” є одним з небагатьох додатків такого типу в світі, що забезпечує широкий спектр послуг та інформації з більш ніж 500 державних органів та установ України. Додаток “Дія” також надає громадянам можливість взаємодії з державними органами та організаціями в режимі онлайн, що зменшує необхідність особистого візиту до відповідних установ. Наприклад, громадянам не потрібно відвідувати податкову чи МВС для оплати штрафів чи отримання документів – це можна зробити через додаток “Дія”.

Додаток також є унікальним тим, що надає громадянам можливість здійснювати електронні перекази коштів між банківськими рахунками, що значно спрощує оплату послуг та рахунків. Крім того, додаток “Дія” надає інформацію про громадські послуги та програми, які надаються державою, такі як соціальні допомоги, пільги, медичні програми та інші.

Окрім того, додаток “Дія” має вбудовану систему контролю якості надання послуг державними органами та установами. Громадяни можуть залишати відгуки про якість надання послуг, які потім аналізуються та використовуються для покращення роботи державних установ. Важливою функцією є покращення транспарентності роботи державних органів. Громадяни можуть отримувати доступ до різноманітної інформації про роботу установ та їхніх рішень, що дозволяє вести ефективний моніторинг їхньої діяльності.

Отже, додаток “Дія” є унікальним та дуже важливим інструментом для забезпечення доступу громадян до якісних державних послуг в онлайн режимі. Він полегшує взаємодію громадян з органами державної влади, зменшує навантаження на державні установи, покращує контроль за наданням послуг та сприяє розвитку електронної демократії. Додаток “Дія” є важливим кроком у розвитку електронного урядування в Україні та може

слугувати прикладом для інших країн у розвитку сучасних технологій та покращенні якості надання державних послуг. У додатку будуть зберігатися цифрові версії документів, які будуть доступні для використання в будь-який час [2, с. 124].

У додатку “Дія” є великий потенціал для поліпшення якості державного управління та надання державних послуг в Україні. Проте, щоб цей потенціал був реалізований, необхідно забезпечити високий рівень безпеки та конфіденційності даних, розвивати технічну інфраструктуру та забезпечити доступність додатку для всіх громадян, включаючи тих, хто має обмежені можливості або живе в віддалених районах країни [5].

Незважаючи на те, що додаток «Дія» вже доступний для завантаження та використання користувачами, його функціонал постійно продовжує покращуватися. Наприклад, на даний момент до свого облікового запису можна додати такі документи, як водійське посвідчення, технічний паспорт на автомобіль, паспорти, ідентифікаційні коди, COVID-сертифікати, Едокумент (картка українця), страховий номер соціального забезпечення, сертифікати і довідки про доходи та інші. Однак, для деяких документів можуть існувати обмеження, наприклад, документи повинні бути видані після певної дати.

Завдяки “Дії” державний бюджет отримує мільярдні надходження. Україна є досить активним гравцем на ринку інформаційних технологій та програмного забезпечення. Українські компанії розробляють програмне забезпечення для компаній з багатьох країн світу, таких як США, Канада, Велика Британія, Німеччина, Франція та багато інших.

Кабінет Міністрів України прийняв рішення, дозволити українцям використовувати свої особисті дані з додатку «Дія» в інших країнах. Це рішення було розширено переліком країн, які мають доступ до даних українських громадян. Тепер українці можуть використовувати електронні документи та інші дані з додатка для отримання послуг за кордоном. Рішення українського уряду підтримали понад 50 країн світу, включаючи країни Азії та Африки, які розглядають можливість запровадження аналогу додатка “Дія” [1]. Окрім того, США планують створити подібні додатки для інших країн на зразок успішної програми електронного урядування “Дія” в Україні. США сподіваються повторити успіх програми електронного управління, що використовується в Україні.

Нині додаток “Дія” є онлайн-сервісом, що дозволяє українським громадянам отримати доступ до різних послуг, зокрема він забезпечує видачу документів, реєстрацію бізнесу та оплату податків. Ця програма стала успішною в Україні, оскільки значно зменшила час та витрати, пов’язані з отриманням різних документів та послуг. Однак, варто зазначити, що впровадження такої системи може вимагати значних зусиль та ресурсів, оскільки вона має бути придатною для використання в різних країнах з різними законодавчими та культурними особливостями.

Також необхідно враховувати вимоги до захисту персональних даних та забезпечення конфіденційності користувачів. Крім того, існують інші проблеми, пов'язані з впровадженням систем електронного управління. Наприклад, можуть бути проблеми з доступністю інтернету та технологій в деяких регіонах, що можуть ускладнити використання системи. Також можуть виникати питання щодо технічної підтримки та оновлення системи, що потребуватиме витрат ресурсів.

Отже, хоча ідея використання програми “Дія” як основи для створення власних систем електронного управління в інших країнах звучить цікаво та перспективно, її впровадження може зайняти багато часу та зусиль. Так, необхідно провести детальне дослідження, щоб забезпечити ефективно та безпечно використання системи в різних країнах світу.

Зараз багато країн використовують електронні сервіси державних послуг для спрощення взаємодії громадян з урядом та зменшення бюрократії. Україна є однією з перших країн, у якої з'явився сервіс у вигляді електронних документів з метою покращення доступу до них для громадян та зменшення часу, необхідного для їх отримання.

Використання додатка “Дія” забезпечує додаткову можливість щодо покращення електронних сервісів державних послуг в Україні та робить їх більш зручними для користувачів. Застосування “Дії” може допомогти в автоматизації процесів взаємодії громадян з урядом та забезпечити їх більш ефективним та безпечним способом щодо отримання державних послуг. Наприклад, застосування “Дії” може допомогти автоматично заповнювати форми заяв та документів, а також підтверджувати автентичність та вірогідність інформації, що надається громадянами. Це допоможе зменшити час, необхідний для обробки заяв та документів та знизити ймовірність помилок під час їх обробки.

Крім того, застосування “Дії” покращує співпрацю між різними органами державної влади та дозволяє забезпечити їх більш ефективну координацію під час надання державних послуг. Це може допомогти уникнути дублювання роботи та зменшити час, необхідний для надання державних послуг.

Наприклад, в країнах ЄС, таких як Іспанія та Італія, застосування електронних сервісів державних послуг значно полегшує взаємодію між громадянами та урядом. У країнах Скандинавії, таких як Данія та Норвегія, використання електронних сервісів державних послуг є нормою, і вони активно використовуються мільйонами людей.

Перспективи використання додатка «Дія» у зарубіжних країнах полягають у подальшому розвитку та вдосконаленні електронних сервісів державних послуг. Зокрема, застосування “Дії” допомагає у забезпеченні дистанційного надання державних послуг, що є дуже важливим у сучасних умовах пандемії COVID-19. Крім того,



використання додатка «Дія» зменшує рівень корупції, оскільки електронна система надання державних послуг забезпечує більш прозору та об'єктивну процедуру надання послуг.

Також застосування додаток “Дія” сприяє нарощенню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності країни. Наявність ефективної та безпечної системи надання державних послуг забезпечує високий рівень довіри до держави та бізнесу, що може сприяти залученню іноземних інвестицій та розвитку економіки країни.

На цей час додаток вже як кілька років працює і гідно функціонує, проводяться регулярно нові оновлення. Не зважаючи на те, що в Україні йде війна, Дія дала можливість віддалено вирішити такі моменти, як отримання довідки ВПО, допомоги по безробіттю, вказати що майно постраждало від рук ворога, Також в додатку, як належить у демократичній країні, проводяться опитування населення та їх думки виносяться на загальне голосування. Також будь-який користувач може допомогти представникам ЗСУ в розділі “Допомога армії”.

Отже, перспективи використання додатка “Дія” у зарубіжних країнах та в Україні є дуже значними, оскільки це може забезпечити більш ефективну та безпечну взаємодію громадян з урядом, зменшити час, необхідний для отримання державних послуг, та знизити рівень корупції. Крім того, застосування “Дії” може допомогти покращити якість надання державних послуг та зробити їх більш доступними для користувачів з різних країн.

### **Список використаних джерел:**

1. Деякі питання передачі персональних даних за межі України засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 16 серпня 2022 р. № 910. *Офіційний вісник України*. 2022. № 68, С. 323.

2. Відкриті системи. – К., 2022. – 272 с. URL: <https://blog.comfy.ua/ua/shho-take-dodatok-diya-yak-vin-pracyueh-i-dlya-chogo-potriben>

3. Новини інформаційних технологій / IT News, №19, 2021. – К.: IT Медіа, 2021. – 970 с.

4. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/business/telecom/2023-02-06/diya-prineset-v-gosbyudjet-milliardy-kakie-stranyi-hotyat-kupit-ukrainskie-tehnologii/290191> (дата звернення :11.02.2023).

5. URL: <https://blog.comfy.ua/ua/shho-take-dodatok-diya-yak-vin-pracyueh-i-dlya-chogo-potriben> (дата звернення: 11.02.2023).

6. URL: <https://fakty.com.ua/ua/svit/svitovi-novyny/20230204-analog-dodatku-diya-mozhut-zaprovadyty-u-krayinah-aziyi-ta-afryky-minczyfry> (дата звернення: 11.02. 2023).

7. URL: <https://life.prawda.com.ua/society/2022/08/20/250088> (дата звернення: 11.02.2023).

Куратович С. В., аспірант Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Борисенко О. П., д.держ.упр.  
Університету митної справи та фінансів)

## **ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК НАПРЯМ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Реалізація концепції електронного урядування тісно пов'язана з реформою державного управління. Необхідність переходу до «електронного урядування» потребує: реструктуризації адміністративної системи в напрямку підвищення оперативності та результативності управлінських рішень; скорочення витрат на утримання державного апарату, підвищення продуктивності праці державних службовців; боротьба з корупцією в державних структурах тощо. Використання ІКТ розглядається як основа для сталого розвитку практично всіх елементів соціальної інфраструктури, а саме: електронного уряду, електронної комерції, електронного навчання, електронної охорони здоров'я, е-зайнятість, е-охорона навколишнього середовища, е-сільське господарство, е-наука та ряд інших. Висока ефективність впровадження проектів електронного урядування базується на єдиній розробці проектів для всіх функцій електронного урядування (електронна демократія, електронні послуги, електронне адміністрування, електронне управління) [1].

Незважаючи на очевидну складову, пов'язану з розширенням можливостей участі громадськості в прийнятті рішень, домінуючою парадигмою побудови українських систем електронного урядування є проста комп'ютеризація та автоматизація існуючих бюрократичних процедур без перегляду базових принципів організації державного апарату.

Проблема полягає саме у відсутності загальної концепції, здатної забезпечити системність і послідовність управлінських перетворень та ефективно включення технологій електронного урядування в процеси реформаторської трансформації структури державного управління. Виходом із ситуації, що склалася, може стати прийняття нової теоретичної парадигми адміністративної реформи, у рамках якої електронне урядування перестане бути додатком бюрократичних структур, а системне управління всіма адміністративними процесами, з точки зору досягнення кінцевих результатів, стає центральною частиною державного управління.

Такою парадигмою може бути теорія Нового публічного менеджменту (New Public Management), управління якістю (Good Governance) і модель запрограмованої держави. Концепція нового публічного менеджменту базується на певних компонентах і з різним ступенем повноти реалізується в окремих країнах у рамках реформи державного управління. Можна сформулювати такі основні принципи концепції Нового публічного менеджменту [1]:

– використання в державних установах типу адміністрування, притаманного приватним компаніям, перехід від бюрократичного стилю управління до більшої гнучкості та використання нових технологій, особливо електронних;

– запровадження конкуренції в державному секторі, розуміння конкурентоспроможності як ключового чинника зниження вартості надання послуг та підвищення їх якості; активне використання тендерних процесів та підвищення ефективності шляхом використання договірних відносин як у державному секторі, так і з приватними організаціями;

– розукрупнення публічних адміністрацій, створення на їх базі підрозділів, в яких розділені інтереси надання послуг та надання їх громадянам і організаціям;

– практичне та професійне управління, що включає підзвітність та контроль за виборами з боку вищих державних адміністрацій;

– чіткі стандарти та орієнтири цілей, результатів та ефективності функціонування підрозділів, чітке визначення показників успішності досягнення цілей і завдань, бажано в кількісній формі;

– контроль вихідних функцій: оцінка результатів, а не процесу їх отримання; зв'язування просування по службі, розподілу ресурсів і винагороди з рівнем доведених результатів у досягненні цілей і підвищенні ефективності;

– перехід до надання індивідуалізованих послуг для громадян і бізнесу;

– підвищення дисципліни, поліпшення управління персоналом і зниження витрат.

Новий підхід також включає концепцію управління якістю, яка, згідно з методологією Організації Об'єднаних Націй (ООН), включає такі ключові ознаки: співробітництво та спільна робота громадян і органів влади (партиципаторна); визнання верховенства права; прозорість влади та її рішень (прозорість); чутливість у реакції, здатність до реакції (переспонсивність); орієнтований на консенсус; рівність і недискримінація (справедливість і інклюзія); дієвість, ефективність та економічність (результативність та ефективність); підзвітність влади перед громадянами [1].

Йдеться про електронну демократію, яка дає змогу розширити форми та сфери впливу громадян на процес прийняття та реалізації політичних рішень. Планом роботи Мінцифри передбачається до 2024 року забезпечити 100% доступність державних послуг для громадян і бізнесу; підвести високошвидкісний Інтернет до 95% населення, соціальних об'єктів та основних транспортних магістралей; залучити 6 мільйонів громадян до програми розвитку цифрових навичок, збільшити частку ІТ-фінансування у ВВП країни до 10% [2].

Повільний прогрес, низька ефективність і вирішальна роль запропонованих рішень, а не попиту споживачів у проектах електронного урядування в Україні пояснюються затримкою початку впровадження адміністративних реформ, основного рушія розвитку електронного урядування в більшості розвинених країн. У США, Канаді, Великій Британії, Німеччині, Швеції, Австралії, Новій Зеландії та інших країнах – лідерах у цій галузі – електронний уряд є важливою складовою і ключовим методом у здійсненні адміністративних реформ і планів модернізації державного управління. Пріоритетними критеріями можуть бути вплив на якість життя, глобальна конкурентоспроможність, корупція, довіра до

влади тощо. Вже встановлено перелік найважливіших послуг для суспільства та норми управління для ще більшої кількості послуг. Можливо, на їх основі можна виділити обмежений перелік основних електронних сервісів, узгоджена реалізація яких стане невід'ємною частиною проекту створення електронного уряду в Україні.

Впровадження технологій електронного урядування в таку модель державного управління більше не створюватиме проблем координації. Крім того, в рамках цієї моделі електронний уряд може стати інструментом, який оптимально трансформує бюрократичні процеси та стане одним із центральних елементів системи державного управління. Наступним кроком у розбудові програмного уряду має стати повна регламентація всіх адміністративних процедур. Це означає, що крім надання державним органам чітких завдань, необхідно також жорстко регламентувати порядок виконання цих завдань.

Надання якісних електронних послуг тільки починає розвиватися, отримавши певні інформаційні ресурси та реєстри. Ми йдемо з впевненістю, беручи приклад з успішного європейського досвіду. Однак, оскільки поставлені цілі ще не досягнуті, практика державного управління зіткнулася з такими класичними проблемами, як бюрократизм, що виражається в корупції, незацікавленості чиновників у якісних результатах своєї роботи, інертності державного апарату, формалізм, надмірна регламентація та документування процесів надання адміністративних послуг. Враховуючи міжнародний, особливо естонський досвід, очевидно, що розвиток електронного урядування є одним із головних факторів успіху реформи та підвищення конкурентоспроможності країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційне інтернет-представництво Президента України Володимира Зеленського: офіційний сайт. URL:<https://www.president.gov.ua/news/vakcinovani-ukrayinci-vikom-vid-60-rokiv-zmozhut-otrimati-be-72749> (дата звернення: 20.04.2023).

2. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2023).

Линдюк С. Д., здобувач

Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості України

### **ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНУ БЕЗПЕКУ**

Динамічний вплив цифрових технологій відчувається у всіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема і системи соціальної безпеки. Процеси цифровізації характеризуються трансформацією, впровадженням цифрових технологій, діджиталізацією з метою оптимізації та автоматизації процесів у соціальній сфері, підвищенням ефективності діяльності органів державної влади, покращенням комунікаційних зв'язків із споживачами. Суспільні та технологічні зміни тісно пов'язані із

проникненням цифрових технологій в усі аспекти взаємодії з людиною. Такі трансформації вимагають пошуку інноваційних підходів та управлінських концепцій з метою вирішення класичних завдань соціальної політики. Проте актуальними залишаються питання аналізу специфічних особливостей і сучасних умов формування соціальної безпеки держави в умовах цифровізації, визначення факторів, що впливають на соціальну безпеку та забезпечення її рівня. Зокрема, важливим є дослідження впливу процесів цифровізації на соціальну безпеку.

Перехід до цифрового суспільства супроводжується неоднозначними, різновекторними наслідками, що потребує розробку превентивних заходів соціальної політики, які попереджатимуть появу соціальних загроз і, водночас, сприятимуть максимальній реалізації нових можливостей для забезпечення соціальної безпеки.

Про переваги цифровізації свідчать такі аспекти, як:

- швидке поширення інновацій, що спричиняє значне покращення ефективності, продуктивності, а також мінімізації витрат;

- швидке зростання даних і здатність застосування сучасних технологій, що сприяють залученню різних верств і прискорюють розвиток в багатьох аспектах;

- штучний інтелект в усіх сферах життя, перехід до масової роботизації і біотехнологій [1].

Дійсно серед переваг цифровізації можна назвати поліпшення якості соціальних послуг, зниження рівня корупції, підвищення громадської безпеки, посилення участі населення в суспільних процесах тощо.

Соціальна безпека включає такі складові, як рівень життя, демографічна безпека, якість життя та продовольча безпека, кожна з яких декомпонується в набір індикаторів з пороговими значеннями безпечного існування, що слугують орієнтирами для прийняття управлінських рішень [2, с. 61]. Вплив процесів цифровізації на складові соціальної безпеки є інтегральним і суперечливим, що створює ризики для безпеки. Наприклад, значні темпи застосування ІКТ викликають поляризацію фахівців за рівнем опанування цифрових навичок. Відповідно зростають ризики невідповідності якісних освітньо-кваліфікаційних і професійних знань, умінь і навичок фахівців вимогам і потребам ринку праці. Серед загроз соціальній безпеці в результаті цифрових трансформацій є: погіршення соціального захисту населення; зростання соціальної нерівності; поглиблення структурного безробіття тощо. Нова реальність під впливом цифровізації стає викликом традиційній системі гарантування соціальної безпеки.

Вплив цифровізації на соціальну безпеку проявлятиметься через створення інформаційно-цифрових платформ і операторів, тобто ІКТ трансформуються у технології широкого використання, їх імплементацією і застосуванням для зберігання, обробки, передачі інформації в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Інноваційними зрушеннями в системі соціальної безпеки України є впровадження цифрових додатків чи інших

розробок для оптимізації роботи державних органів влади та органів місцевого самоврядування і мінімізації рівня бюрократії. Це вже знаходить прояв в наданні соціальних та адміністративних послуг в електронному вигляді, онлайн-послуг «держава в смартфоні» тощо. Трансформаціям піддаються соціальні гарантії, соціальний захист тощо. Ці зміни є непростими, суперечливими та ризиковими процесами, які одночасно генерують нові як можливості, так і загрози.

Основою цифрової модернізації має бути гіперконективність, яка означає взаємозв'язок між людиною і людиною в мережевих організаціях і суспільствах, організацій і машин, з використанням Інтернету, цифрових технологій тощо. Використання хмарних платформ, дасть змогу не лише прискорити робочі процеси та інтеграцію даних, а й покращити аналітичні процеси й підготовку звітності.

Важливо розробити методики оцінювання соціальних ризиків і сформувані заходи державної політики щодо управління цими ризиками. Слід розробити Дорожню карту цифрової модернізації державної політики в системі соціальної безпеки, в якій визначити прогностичні показники соціальної безпеки, зокрема безробіття, доходів населення та ін. Для вироблення дієвої політики управління ризиками цифровізації і гарантування соціальної безпеки необхідні: систематизація можливих ризиків; оцінка ймовірності їх настання, у т.ч. за умови реалізації заходів політики; розроблення завдань запобігання чи пом'якшення очікуваних наслідків.

Суб'єктам соціальної безпеки необхідно швидко змінюватися та адаптуватися в аспекті цифрових трансформацій. Це можливо лише за умови автоматизації сучасної мережі соціальної сфери, застосування хмарних технологій зберігання інформації, розробки ефективних стратегій формування кібербезпеки, побудові надійних інформаційних зв'язків в системі, навчання персоналу тощо.

Отже, цифрова модернізація системи соціальної безпеки є важливим драйвером сучасного етапу трансформації суспільства. Сформована нова реальність цифровізації пов'язана як з новими можливостями, так і з ризиками та загрозами. Успішність модернізованої під впливом цифровізації системи соціальної безпеки залежить розуміння, що собою вона представляє, як організована, що можна вважати ефективною інноваційною системою соціальної безпеки і які завдання вона може вирішувати.

### **Список використаних джерел:**

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (дата звернення 19.04.2023).

2. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації : монографія. Київ, 2019. 304 с.

Литовченко Є. П., аспірант  
кафедри державного управління, публічного адміністрування  
та економічної політики Харківського національного  
економічного університету імені Семена Кузнеця

## **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ**

В умовах активного розвитку цифровізації питання забезпечення ефективності державного управління постають дуже гостро. Адже виклики сьогодення вимагають від сучасного світу впровадження цифрових технологій для забезпечення максимально можливої уніфікації державних управлінських процесів, для зниження витрат на проекти та поліпшення якості будівництва. Оскільки, відповідно до Концепції публічного управління у сфері містобудівної діяльності на 2019–2030 роки [1], будівельна галузь здійснює великий вплив на інвестиційну привабливість держави, а процедури отримання дозвільної документації на будівництво часто охоплені корупцією та бюрократичною проволокою, то питання цифровізації державного управління будівельної галузі є актуальним та необхідним для вирішення найближчим часом.

Розгляд процесів цифровізації присвячені праці як вітчизняних: І. Адамська, Г. Жовтяк, В.Кавун, К. Соколовська, Ткаченко, так і закордонних вчених Белл Д., Тофлер А. та ін. Водночас дослідження основних тенденцій розвитку діджиталізації державного управління будівельної галузі залишаються не розкритими та потребують додаткового уточнення.

Відомо, що процеси діджиталізації охопили майже всі сфери: освіту, медицину, державне управління, економіку, екологію, соціальну сферу [2]. Не оминули і будівельну галузь. Цифровізація будівельної галузі спостерігається через зростання технологій віртуальної та доповненої реальності, розширення сфери застосування дронів, використання IoT-технології, тобто тих технологій, які застосовують для збору та аналізу даних про роботу будівель і обладнання, а також для оптимізації процесів та ін.

Згідно Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [3] до основних цілей віднесено: прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні; технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв; доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу; реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва. Реалізація зазначених цілей дозволить, навіть зараз, у кризовий для України час, забезпечити можливість залучення інвестування у будівництво та збільшити обсяги будівництва на вільних територіях. Тенденцією серед зарубіжних компаній є управління будівництвом у режимі реального часу на базі хмарних рішень для колаборації, що дозволяє більш ефективно контролювати всі операції та тим самим знижувати кількість непотрібних помилок та витрат [4].

У дослідженні [5] вчені пропонують розглядати інвестиційно-інноваційний, економічний, соціальний, управлінський, екологічний імперативи розвитку цифровізації будівельних підприємств. Такий синтез сприятиме забезпеченню синергетичного ефекту, особливо, «при позиціонуванні його на основі реалізації інформаційно-аналітичної структурної компоненти розвитку, яка має стати провідним стратегічним пріоритетом» [5]. Саме управлінський аспект на рівні держави цікавий в ракурсі цього дослідження. Оскільки цифровізація державного управління сприятиме прозорості цього процесу, відкритості та доступності діяльності органів державної влади, дозволить скоротити витрати на проектування та прискорити термін реалізації проекту. Крім того, забезпечить зростання рівня довіри громадян до органів державного управління, сприятиме залучення громадськості до ухвалення публічно-владних рішень, зменшить рівень корумпованості органів державної влади.

Отже, цифровізація державного управління будівельної галузі – це трансформація системи державного управління будівельною сферою, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації виробничих та управлінських рішень, підвищення продуктивності та трудомісткості праці, поліпшення умов праці та безпекових заходів та з метою розвитку інвестиційної привабливості держави та побудови ефективної системи цифрового управління.

Перевагами використання цифрових технологій в державному управлінні будівельною галуззю виступають: по-перше, аналіз існуючих use-кейсів застосування цифрових технологій у пріоритетних областях; по-друге, розробка дієвих заходів щодо мотивації співробітників та забезпечення підтримки цифрової трансформації на найвищому рівні; по-третє, інноваційний підхід в застосуванні електронного врядування як форми державного управління, вивчення й ретельний аналіз зворотного зв'язку щодо результативності та зручності технології.

### **Список використаних джерел:**

1. Концепція публічного управління у сфері містобудівної діяльності на 2019–2030 роки. Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/04/Kontseptsiya-na-sayt.pdf>
2. Лучко Г.Й. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України / Г. Й. Лучко, І. В. Когут // Ефективна економіка, 2020. – № 8. Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2020/67.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/67.pdf)
3. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80.5>
4. Соколовська К.В. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі / К. В. Соколовська, А. О. Касич // Економіка та суспільство, 2022. – Випуск 41.



5. Ткаченко В.В. Імперативи цифрової економіки в розвитку методології управління підприємством / В.В. Ткаченко, М.М. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2019. – № 42. – С. 3–18.

Малиновський В. Я., д.політ.н., проф.,  
професор кафедри соціогуманітарних технологій  
Луцького національного технічного університету

## **ЦИФРОВІЗАЦІЙНА ВІЗІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Сьогодні стало цілком очевидним, що складні політичні та соціально-економічні проблеми, що накопичилися останніми десятиліттями, неможливо вирішити на основі застарілих підходів, без активного впровадження цифрових технологій. Реальне запровадження цифрових технологій у практику публічного управління розпочалося у 2016 р. зі схваленням Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні. Метою цієї Концепції було «визначення напрямів, механізму і строків формування ефективної системи електронних послуг в Україні для задоволення інтересів фізичних та юридичних осіб через розвиток і підтримку доступних та прозорих, безпечних та некорупційних, найменш затратних, швидких та зручних електронних послуг» [1]. Механізмом надання цифрових послуг є *електронне урядування (e-урядування)*, котре визнане не лише сучасною управлінською технологією, а й ідеологією здійснення управління суспільними справами, виконання зобов'язань і надання електронних публічних послуг особі, підприємству, організації чи установі [2, с. 7–8]. Теоретичну основу концепції e-урядування склали теорії інформаційного суспільства, що отримали свій розвиток у другій половині ХХ століття. Ці теорії обґрунтовували домінуючу роль інформаційних ресурсів для розвитку та існування суспільства не лише на сучасному етапі, а й цивілізації в майбутньому, вони стануть основним критерієм соціальної стратифікації, основним ресурсом для прискореного розвитку окремих країн [3, с. 7].

Узагальнене визначення e-урядування було запропоноване у Концепції розвитку електронного урядування в Україні (2010 р.): «Електронне урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [4].

Запровадження у практику та розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) створює нові можливості для взаємодії органів публічної влади, бізнесу і громадян, якісного

обслуговування фізичних та юридичних осіб та підвищення прозорості, транспарентності, відповідальності та ефективності державних та муніципальних інститутів. У Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р. електронне урядування визначалося як «використання ІКТ для покращення ефективності системи державного управління, її прозорості та зручності, зокрема операційного компонента, що забезпечує діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування» [5, с. 8]. Розвиток е-урядування визначено одним з першочергових пріоритетів реформування системи державного управління у Концепції розвитку електронного урядування в Україні (2017 р.) [6, с. 9].

Відповідно цифровізація публічного управління стала одним з пріоритетних напрямів державної політики, спрямованої на формування ефективної сервісної цифрової держави. Про це свідчать не лише стратегічні документи, ухвалені Урядом за останній період, а й конкретні дії з цифровізації. «Україна – вільна країна, в якій проживають громадяни з високим рівнем добробуту, та ефективна сервісна цифрова держава, що є надійним економічним партнером у світі та прикладом розвитку для всіх країн Східного партнерства» – такою є візія, зазначена у Національній економічній стратегії на період до 2030 року [1, с. 8]. У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр. зазначається: «Метою цієї Стратегії є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду» [7, с. 9].

З метою реалізації зазначених амбітних планів у системі центральних органів виконавчої влади 2 вересня 2019 р. було створене Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра), а його міністрові був наданий статус віце-прем'єр-міністра, функціонал якого у 2023 р. суттєво розширився (з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій) [8]. Міністр М. Федоров зазначив: «Цифрова трансформація нашої країни – це в першу чергу зручність для громадян. Це антикорупція. Це можливість забезпечити рівний доступ для всіх українців до ресурсів. Це також зміни, спрощення, перетворення і часто ліквідація певних галузей та напрямів. Тому важливо побудувати ефективний менеджмент на рівні всієї держави. Коли ми це виконаємо, ми отримаємо державу, як зручний сервіс» [9].

Для прискорення цифровізації, з ініціативи Мінцифри у 2020 р. у структурі органів виконавчої влади було запроваджено посаду заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO – Chief digital transformation officer). Запровадження CDTO, які покликані здійснювати цифрові зміни у територіальних громадах, було рекомендовано і органам місцевого самоврядування [10].

Отже, цифровізація стала не лише дієвим інструментом формування цифрової сервісної держави з ефективними державними та муніципальними інститутами, а й механізмом відновлення та відбудови України у

післявоєнний період. Створення такої держави – спільна справа, адже потребує активної участі не лише Мінцифри та інших державних органів, а й недержавного громадського сектора, територіальних громад і окремих громадян, які мають володіти цифровими навичками. Лише спільними зусиллями можна реалізувати цей інноваційний національний проект, що вирізняється своєю новизною у переліку суспільних трендів сучасності.

### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. *Урядовий кур'єр*. 2016. 20 груд. С. 26.

2. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / за ред. Н. В. Грицяк. Київ: К.І.С., 2015. 320 с.

3. Семенченко А. І., Серенок А. О. Електронне урядування: основи та стратегії реалізації. *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.*: у 15 ч. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. Ч. 2. 72 с.

4. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 13.12.2010 р. № 2250-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text>

5. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 рік: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-р. *Урядовий кур'єр. Орієнтир*. 2019. 20 лют. С. 7–11.

6. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. 27 верес. С. 9-10.

7. Деякі питання реформування державного управління України: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. 3 серп. С. 9–10.

8. Про призначення Федорова М. А. на посаду Віце-прем'єр-міністра України з інновацій, науки та технологій – Міністра цифрової трансформації України: постанова Верхов. Ради України від 21.03.2023 р. № 2986-ІХ. *Голос України*. 2023. 23 берез. С. 3.

9. Цифровізація – це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси. *Рівненська обласна державна адміністрація, офіційний вебсайт*. 19 трав. 2021 р. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/cifrovizaciya-ce-postupove-peretvorennya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-servisi>

10. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: постанова Каб. Міністрів України від від 03.03.2020 р. № 194. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text>

Малиш Ю. О., студентка Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ**

Серед головних пріоритетів України є прагнення побудувати інформаційне суспільство, яке орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток, в якому кожен міг би створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному й особистому розвитку та підвищуючи якість життя. А розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя і в діяльність органів публічної влади визначається одним із пріоритетних напрямів державної політики [1]. Невід'ємною складовою успіху реформування системи публічного управління та адміністрування виступає впровадження елементів електронної демократії. Усе вищезазначене обґрунтовує актуальність даного дослідження.

У наукових публікаціях провідних учених [1–6], які досліджували питання становлення демократії та державності, робиться акцент на використанні комплексного підходу до вирішення проблем у публічному управлінні та адмініструванні, а також на здійсненні цифровізації, яка впливає на важливі сфери суспільства й на діяльність уряду. Тому особливого значення в Україні набуває використання нових інформаційних технологій для забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів влади. Отже, можна стверджувати, що електронне урядування через власні цифрові трансформації відіграє певну роль у формуванні та визначенні цих тенденцій в країні, суспільстві та економіці [2].

Сьогодні забезпечення електронного урядування має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності національних економік. Досягнувши високого рівня ефективності публічного управління через прозорість і суспільний нагляд, уряд може сприяти економічному зростанню. Оскільки інформаційні технології довели свою ефективність у бізнес-секторі, уряди, які віддають перевагу ефективності, зробили електронний уряд ключовим компонентом широкомасштабних реформ публічного управління.

Як відомо, концепція електронного урядування розвивалася протягом останніх двох десятиліть, і існували різні тлумачення того, що це означає та, як його слід впроваджувати. Зосередження уваги на наданні публічних послуг в режимі он-лайн стало значним прогресом, але зараз зростає визнання того, що електронне урядування передбачає набагато більше, ніж просто надання послуг через цифрові канали. Щоб створити справді

цифрову державу, потрібен цілісний підхід, який охоплює всі аспекти діяльності уряду, включаючи процеси прийняття рішень, обмін даними та спілкування з громадянами. Крім того, необхідна фундаментальна зміна способу роботи уряду з переходом до більш відкритих, прозорих та залучення моделей управління. Щоб досягти цього, важливо мати чітке та послідовне розуміння того, що передбачає електронне урядування. Для цього потрібна розробка спільної мови та структури, які можна використовувати для скерування розробки та впровадження політики. Також важливо бути в курсі останніх подій в ІКТ, оскільки постійно з'являються нові технології та інструменти, які можна використовувати для покращення роботи уряду та залучення громадян. Загалом мета електронного урядування має полягати у створенні більш сприйнятливої, ефективного та підзвітної уряду, який буде краще оснащений для задоволення потреб громадян у цифрову епоху. Це вимагає постійних і скоординованих зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи державні установи, організації громадянського суспільства та приватний сектор.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління вимагає запозичення кращих міжнародних практик з урахуванням національних особливостей. Із запровадженням електронного урядування доцільно включити досягнення в обробці інформації, такі як: підходи Data Science, зокрема машинне навчання, яке широко використовується в діловому світі для надання спеціалізованих продуктів на основі структурованих і неструктурованих даних. Органи публічного управління можуть використовувати технології штучного інтелекту для оптимізації своєї діяльності, в тому числі для надання спеціалізованих послуг різним категоріям населення, враховуючи їх доступ до великих обсягів статистичної інформації.

### **Список використаних джерел:**

1. Вступ до публічного адміністрування: навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 372 с.
2. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 1(62). Ч. 1. С. 13–27.
3. Белікова М. І. Електронне урядування в Україні в умовах сьогодення. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2017. № 33. С. 104–109.
4. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб. / за заг. ред. Семенченко А., Дрешпак В. Київ: Знання, 2019. 280 с.
5. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч.1. С. 136–142.
6. Шумська Г. М. Ensuring the development of the national economy as a means of effective implementation public management in Ukraine in conditions of digitization. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 2 (8). С. 70–83.

Матвеева О. Ю., к.держ.упр., доцент,  
дослідниця Міжнародного центру гендерних студій ім. Марії Ягоди  
Рурського університету Бохуму  
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»

## **УРАХУВАННЯ ГЕНДЕРНИХ АСПЕКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

На другому році повномасштабного вторгнення Росії в Україну все більше дослідників із різних країн сходяться у думці, що війна по-різному впливає на жінок, чоловіків і представників інших гендерів. Тому публічне управління процесами вирішення завдань, що постали перед суспільством, має враховувати різні гендерні перспективи.

Надання всебічної допомоги Україні з боку міжнародної спільноти значною мірою обумовлено відкритістю даних про різносторонні виміри суспільного життя українців, поширенням особистих історій, які збурили світ і мотивували долучатися до підтримки. Лідери країн закликають світ діяти негайно, адже кожна хвилина російської агресії незворотно впливає на якість суспільного життя. За рік Україна втратила тисячі захисників та цивільних, мільйони українців стали внутрішніми переселенцями та біженцями. Окрім людських втрат, економічного занепаду та руйнування інфраструктури, суттєві зміни відбулись і на якісному рівні суспільного життя. Гуманітарна криза поглибила та загострила існуючу структурну нерівність, включаючи гендерну, яка проявилася в порушеннях прав людини та мала особливі наслідки для жінок і дівчат [1]. Економічна криза проявила раніше непомічені гендерно диференційовані наслідки.

Рік війни змінив і гендерні ролі в країні. Він мав нерівномірний вплив на представників різних статей і гендерів. Напередодні війни українське суспільство пережило кризу традиційних цінностей, які стали суттєвою перешкодою на шляху України до досягнення Цілі сталого розвитку № 5 «Гендерна рівність». Із перспективи чоловіків, війна поглибила проблему реформування системи цінностей. Як відомо, 80 % українських військових складають чоловіки. Переважно чоловіки опиняються «на нульовій» лінії зіткнення. Українське громадянське суспільство є значною мірою гендерно-стереотипізованим. Окрім гендерно-обумовленої необхідності військовозобов'язаних чоловіків залишатися в країні, вступати до лав ЗСУ, викликом став сконструйований офіційними і соціальними медіа під тиском воєнних загроз образ «справжнього українського чоловіка». Накладений обов'язок відповідати критеріям надзвичайної маскулінності та готовності до боротьби штовхнув чоловіків у жорсткі соціальні рамки, де від різних особистостей вимагається набуття рис сильного та мужнього захисника. Така стигматизація створює додаткову напругу, негативно впливає на психічне та фізичне здоров'я чоловіків, на їх сімейні стосунки, тому потребує регулювання.

Щодо жіночої перспективи, жінки, складають близько 20 % військовослужбових. На початку вторгнення жінки в ЗСУ зіткнулися із тим, що армійське життя орієнтоване переважно на чоловіків: від чоловічого одягу до повсякденних практик. За рік ситуація суттєво змінилася, але все ще залишається темою наукового дискурсу. Патріархальний стереотип, за яким жінка має бути «домашньою», «ніжною» та «м'якою», суттєво впливає на становлення морального духу в армії та суспільстві, яке не є лінійним. Вищі рівні прийняття політичних рішень в Україні також здебільшого зайняті чоловіками, що означає, що жіночі голоси мало представлені і не є вирішальними в країні на усіх рівнях владної вертикалі. ООН зафіксувала зростання насильства за статтю на тлі погіршення умов життя, що є критичним на окупованих територіях [2]. Також, в умовах економічної кризи, жінки зменшили власне споживання їжі, щоб інші члени сім'ї (діти та чоловік) отримували більше. Це є загрозою недоїдання та критичної бідності. До війни приблизно 20 % дітей в Україні жили в сім'ях з одним батьком. Як правило, це – їх мати, на плечі якої лягає весь спектр сімейних завдань обох батьків. Війна додала ще одну проблему – розбиті сім'ї через міграцію матерів з дітьми за кордон. Досі відсутня статистика, скільки сімей розпалося з цієї причини.

Разом із тим, війна змінила суспільне ставлення до LGBTIQ+ спільноти у позитивний бік. Частка українців, які негативно ставляться до LGBTIQ+, зменшилася з 60 % до 40% за рік війни. Однією з причин посилення толерантності у суспільстві є багаторічна громадська активність військових, які належать до квір-спільноти. Українці симпатизують квір-військовим, а об'єднання військових LGBTIQ+ допомагає їм посилити свій голос і стати більш помітними, визнаними та прийнятими. Проте чимало LGBTIQ+ активістів виїхали за кордон, тож після перемоги спільнота зіткнеться із низкою проблем, зокрема, наявності активістів, готових займатися підтримкою і розвитком спільноти.

Таким чином, війна підштовхнула суспільство до об'єднання та ефективнішої співпраці, що, окрім загроз гендерній рівності, також посилила рівень інклюзивності та толерантності до різноманіття. Це є важливим суспільним досягненням, адже демократична відбудова України після війни вимагатиме трансформації традиційної моделі суспільного бачення різноманіття гендерно-чутливих проблем, що потребуватиме точки зору кожного в здійсненні публічного управління процесами розвитку неоднорідного суспільства, що прагне до досягнення рівності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Глобальні гендерні впливи кризи в Україні: Доповідь ООН Жінки. 2022. URL: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-09/Policy-paper-Global-gendered-impacts-of-the-Ukraine-crisis-en.pdf>

2. Спричинена війною криза в Україні впливає на жінок і дівчат непропорційно : Звіт ООН. 2022. URL: <https://news.un.org/en/story/2022/09/1127391#:~:text=The%20report%20warns%20of%20an,crises%20require%20systemic%2C%20gendered%20solutions>

Мельник В. І., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Сьогоднішнє управління характеризується здатністю ефективно реагувати на непередбачувані зміни в швидкозмінному світі, вмінням передбачати ці зміни та керувати ними. Інформаційна революція перевернула життя людей та діяльність цивілізації в цілому, тому інформаційно-аналітичне забезпечення та застосування інформаційно-комунікаційних технологій мають важливе значення в управлінській діяльності [1]. Важливим результатом є впровадження нових механізмів взаємодії між громадянами, владою, підприємствами та суспільними організаціями. Для ефективного виконання завдань та повноважень місцевого самоврядування необхідним є використання новітніх технологій у роботі органів місцевого самоврядування.

У спеціальній літературі проводився аналіз системи функцій держави, органів державного управління та громадських організацій, а також окремих функцій цих суб'єктів в контексті проблем теорії держави і права, конституційного права і державного будівництва, адміністративного права та інших відповідних галузей. Такий аналіз був проведений в працях таких відомих дослідників, як Г. В. Атаманчук, В. Б. Авер'янов, О. Ф. Фрицький, М. О. Баймуратов, Ю. О. Тихомиров, А. М. Колодій, В. В. Кравченко, О. В. Батанов та інші. Вони зробили значний внесок у розроблення концептуальних основ інституту служби в органах місцевого самоврядування та регулювання процесу його реформування. Проте, розробка конкретних механізмів реформування цього інституту ще залишається малорозробленою, тому потребує пильної уваги.

В усіх провідних країнах світу, рівень розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади є ключовим фактором економічного зростання, забезпечення національної обороноздатності, соціально-політичної стабільності та розвитку демократичних засад у державному управлінні [2]. В Україні розгортання державотворчих процесів, проведення соціально-економічних реформ, розширення міжнародного співробітництва та розвиток демократії в суспільстві вказують на необхідність використання нових інформаційних технологій для забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.



Законодавчо в Україні визначені основні принципи, завдання та стратегічні напрями державної інформаційної політики, а також створено державні інституції відповідної компетенції, розроблено концепції, програми та плани дій. Однак на практиці реалізація інформаційної політики держави в Україні є несистемною, некоординованою та непрозорою через різноспрямованість діяльності різних відомств [3]. Для ефективної діяльності місцевого самоврядування необхідно запровадження широких інформаційних зв'язків між органами місцевого самоврядування, державними управлінськими структурами і населенням (громадськістю). Тому важливо створити правову основу для інформування громадян щодо проблем організаційного та правового забезпечення місцевих рад.

Необхідність впровадження науково обґрунтованої послідовності та системності управління інформаційними ресурсами на рівні місцевого самоврядування підтверджується станом формування та використання інформаційних ресурсів місцевими органами влади. На даний момент, відсутній комплексний підхід до правового регулювання розвитку інформаційної інфраструктури територіальних громад, а також документи, що регламентують та координують процес формування правових засад побудови та ефективного функціонування системи управління інформаційними ресурсами в країні. Необхідно також модернізувати інформаційну інфраструктуру на місцевому рівні.

Загалом, покращення інформаційної діяльності місцевих рад тісно пов'язане з ефективним функціонуванням системи місцевого самоврядування та управління територією. Це передбачає розв'язання ряду організаційних, правових та методичних питань. Першочергове завдання – централізація інформації на відповідній території за допомогою ідей інформатизації та створення єдиного інформаційного банку даних для всіх структур місцевого самоврядування.

В сучасних умовах необхідність комплексного інформаційного забезпечення розвитку територій є нагальною. Особливо важливим є розробка структурно-функціональної моделі інформаційної системи, яка об'єднала б загальнодержавні центри, що надають правову, статистичну, науково-технічну, економічну та іншу інформацію, з регіональними (територіальними) на рівні областей, районів, міст, селищ та сіл. Ця модель повинна містити відповідні елементи, операції яких мають бути узгоджені між собою, послідовні та оптимальні застосування форм і засобів надання інформації, визначення достатнього обсягу відомостей та інші важливі аспекти. Це забезпечило б необхідні передумови для інтеграції, уніфікації та типізації інформаційних відносин, а також для розроблення єдиної інформаційної стратегії управління територією в цілому, яка є важливою і в теоретичному, і в практичному аспектах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Боднар І. Р. Проблеми та перспективи інтеграції України до глобального інформаційного простору. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 90–95.

2. Негодченко В. Основні напрями державної інформаційної політики в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 4. С. 77–81.

3. Березовська І. Р., Русак Д. М. Державна інформаційна політика України та основні напрями її вдосконалення. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2488](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2488) (дата звернення: 24.04.2023).

Міщук Є. В., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТОТАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Цифрові технології стають все більш поширеними і використовуються в усіх сферах діяльності, включаючи державні підприємства. У зв'язку з цим, посадові особи на державних підприємствах повинні бути готові до роботи в умовах цифровізації. Вони повинні мати достатній рівень комп'ютерної грамотності та знання сучасних технологій, щоб ефективно виконувати свої обов'язки та приймати управлінські рішення. Крім того, цифрові технології можуть допомогти покращити ефективність роботи державних підприємств: зменшити витрати на робочу силу та папір, більш швидко та точно отримувати необхідну інформацію, зменшити час на обробку документів та ризик втрати документації. Вірно організована діяльність посадових осіб державних підприємств в умовах цифровізації є ключовим аспектом, який дозволить успішно впроваджувати цифрові технології та досягати успіху в діяльності.

Тож, очевидно, що специфіка діяльності підприємства буде вирішальною при обранні конкретних цифрових рішень. Проте, є спільні цифрові технології, які можуть бути застосовані для покращення діяльності посадових осіб державних підприємств:

– упровадження системи електронної звітності та контролю. Замість традиційних звітів на паперових аркушах, посадові особи можуть складати та зберігати свою звітність в електронній формі. Наприклад, Державна фіскальна служба України вже впровадила електронний сервіс «Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», де всі звіти можуть бути подані в електронному вигляді;

– використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних. Це дає можливість зберігати великі об'єми даних в безпечному та легкодоступному місці. Наприклад, Державна казначейська служба України використовує хмарний сервіс Microsoft Azure для зберігання даних про бюджетні кошти;

– упровадження електронної системи документообігу. За допомогою електронної системи можна автоматизувати процес створення, збереження та обробки документів. Наприклад, Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками України використовує електронну систему документообігу «Медікомплекс», яка дозволяє керівникам підприємства контролювати процеси обробки документів та надсилати їх на підпис безпосередньо в системі;

– використання інтерактивних платформ для комунікації з клієнтами та співробітниками. Це дає можливість швидко та ефективно спілкуватися зі стейкхолдерами та реагувати на запити в режимі реального часу. Наприклад, Українська залізниця використовує інтерактивну платформу «Єдина інформаційна система залізничного транспорту» для обміну інформацією між різними відділами та підрозділами компанії;

– упровадження системи моніторингу та аналітики даних. За допомогою такої системи можна отримувати різноманітну інформацію про діяльність компанії та відслідковувати її ефективність. Наприклад, Державна агенція з енергозбереження та енергоефективності України використовує систему моніторингу енергоефективності «Есо-Optima», яка дозволяє визначати енергетичні ризики та розробляти стратегії енергозбереження;

– використання ERP-системи: – це програмного продукту, що дозволяє автоматизувати управління різними процесами на підприємстві. Зокрема, дана система може об'єднати управління фінансами, логістикою та персоналом в одній інтегрованій платформі. Це дозволяє швидко отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень та зменшує час на аналіз даних [1].

На прикладі державного підприємства «Укроборонпром» систематизуємо найактуальніші цифрові технології:

– 3D-друк – технологія, що дозволяє створювати об'єкти шляхом нанесення шару за шаром матеріалу, зокрема для створення прототипів та деталей для військової техніки;

– моделювання та симуляція – технології, що дозволяють віртуально створювати моделі та тестувати їх на різних умовах (наприклад, для розробки бойових машин та військових літаків);

– штучний інтелект – технологія, що дозволяє розпізнавати та аналізувати великі обсяги даних. В «Укроборонпром» вона може використовуватися для вдосконалення систем управління бойовими машинами та автоматичних систем;

– новітні технології, що захищають важливу інформацію від несанкціонованого доступу та кібератак: Blockchain, шифрування, біометричні технології, AI та машинне навчання, ідентифікація двофакторною автентифікацією, Firewall, VPN та інші;

– інтернет речей – технологія, що дозволяє підключати різні пристрої до мережі Інтернет та забезпечувати їх взаємодію між собою, зокрема для вдосконалення систем управління військовою технікою та автоматизації процесів виробництва [2].

Отже, застосування цифрових технологій може допомогти покращити ефективність та якість діяльності державних підприємств та сприяти розвитку інноваційних процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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.

2. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Видавництво: Заповіт. Київ. 2020. 274 с.

Міщук Є. В., к.е.н., доц.,

доцент кафедри обліку, оподаткування,

публічного управління та адміністрування

Криворізького національного університету

Колосовський Д. В.,

депутат Центрально-міської районної у м. Кривий Ріг ради,

магістрант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Криворізького національного університету

### **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДЕПУТАТСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Використання цифрових інструментів є дуже актуальним у депутатській діяльності. Це пов'язано з тим, що сучасні технології дозволяють депутатам ефективніше взаємодіяти з виборцями, швидше знаходити необхідну інформацію, а також ефективніше керувати своєю діяльністю. Депутати в Україні використовують різні цифрові інструменти для спілкування з виборцями, збору та аналізу інформації, роботи з документами та іншими цілями. Одні з найбільш популярних цифрових інструментів, які використовують депутати в Україні включають:

– електронну пошту та соціальні мережі: Telegram, Facebook, Twitter, Instagram тощо, для спілкування з виборцями, публікації новин та оновлень про свою діяльність та організації робочих процесів;

– системи електронної документообігу, такі як «VoxUkraine» тощо, для збору й обробки даних про законопроекти, резолюції та інші документи;

– мобільні додатки, такі як «Рада», «ІнфоРада», «OpenDataBot» тощо;

– системи відеоконференцій: Zoom, Skype, Google Meet тощо, для організації зустрічей та нарад з колегами, експертами та виборцями;

– інтернет-сайти та портали, серед яких офіційний веб-сайт Верховної Ради України, який є електронним інструментом для забезпечення доступу до інформації про роботу парламенту і його законодавчу діяльність, «Відкриті дані», «e-Draft» тощо, для збору та аналізу інформації про свою діяльність;

– електронні голосування для відбору рішень та затвердження законопроектів [1];

– електронна звітність: «Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування», «Декларації державних службовців» та «Декларації депутатів» для подання звітності про свої доходи та активи;

– системи моніторингу ЗМІ: це інструменти для моніторингу ЗМІ та відстеження публікацій про певну тему або особу. Вони надають можливість побачити обсяг і тематику згадок про депутата в ЗМІ, а також дозволяють встановлювати обмеження за регіоном, джерелом, типом ЗМІ та іншими параметрами. Депутати можуть використовувати такі інструменти для відстеження реакції ЗМІ на їхню роботу і отримання інформації про громадську думку, швидше реагувати на відгуки ЗМІ та громадськості, забезпечуючи більшу прозорість депутатської діяльності та, тим самим, допомагають у формуванні стратегії комунікації з виборцями;

– системи аналізу даних: депутати використовують різні системи аналізу даних, такі як «Google Analytics» для аналізу відвідування своїх інтернет-ресурсів, а також для аналізу популярності своєї роботи серед виборців.

Крім того, депутати використовують систему Prozoogo для вивчення інформації про закупівлі, що проводяться у їх виборчих округах, а також для контролювання процесів витрат під час виконання державних проектів.

Зазначимо, що наведений вище перелік цифрових інструментів не є вичерпним, оскільки список постійно змінюється залежно від їх потреб та цілей. Проте слід указати на окремі недоліки у використанні цифрових інструментів депутатами в Україні: недостатня комп'ютерна грамотність; брак довіри (деякі депутати можуть не довіряти цифровим інструментам, особливо якщо це стосується збору інформації про громадян); недостатня захищеність даних; брак необхідних знань (деякі депутати можуть не мати достатньої кількості знань про конкретні цифрові інструменти та їх потенціал); загроза кібербезпеки; недостатня регулятивна база для ефективного використання цифрових інструментів. У цьому контексті слід запропонувати удосконалення використання цифрових інструментів депутатами, особливо з урахуванням потреб сучасної політичної діяльності та взаємодії з громадянами:

1. Стимулювати участь депутатів у тренінгах, семінарах, курсах з використання цифрових інструментів, щоб покращити їхні навички та знання про використання технологій у своїй роботі.

2. Поліпшення інтерфейсу та функціоналу існуючих інструментів, щоб депутатам було легше знайти необхідну інформацію, взаємодіяти з громадянами, здійснювати моніторинг тощо.

3. Забезпечити належний захист даних та інформації, яку депутати використовують в електронному вигляді, щоб уникнути можливих порушень конфіденційності та безпеки даних.

4. Забезпечити можливість обміну досвідом та взаємодією між депутатами щодо використання цифрових інструментів і нових технологій, що сприятиме поширенню кращих практик та інновацій у цій сфері.

Таким чином, у сучасному світі цифрові інструменти стають все більш необхідними для ефективної діяльності в будь-якій галузі, і депутатська діяльність не є винятком. Необхідно докладати зусиль для підвищення рівня комп'ютерної грамотності депутатів, а також забезпечити їм доступ до необхідних сучасних цифрових інструментів та програм, щоб вони могли ефективно та прозоро виконувати свої обов'язки та підтримувати високий рівень довіри громадськості до себе.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жовток В. А. Електронне урядування як фактор зростання економіки XXI століття. *Юність науки-2022: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства*: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 185–187.

Михайлюта В. В., аспірант  
кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»

### **РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ**

Налагодження ефективного управління у бідь-якій ланці економіки в умовах постійних викликів трансформаційного суспільства сьогодні зорієнтовано на застосування цифрових технологій. Галузь охорони здоров'я у цьому плані не є виключенням. Медична галузь України після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом виступає одним із флагманів євроінтеграційного руху. Це забезпечується завдяки «осучасненню» управлінських підходів в галузевому управлінні на засадах активного застосування цифрових інструментів. Упродовж довготривалої кризи пандемічного характеру (COVID-19 з 2020 р. – по т.ч.), а також з початком повномасштабної війни російського агресора проти України одним із завдань органів державної влади та органів місцевого самоврядування є налагодження двостороннього діалогу між органами управління системою охорони здоров'я, постачальниками медичних послуг та громадськістю в особі наукової медичної та пацієнтської спільноти. Метою цього є залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень щодо організації надання якісних та доступних медичних послуг населенню. Сьогодні вже очевидно, що після 2020 року суспільні відносини у сфері охорони здоров'я вибудовуються на принципово новій основі, а саме платформі цифрових технологій управління.

Зазначимо, що такий формат переносить діалог між органами влади та громадськістю у віртуальний простор, а його учасники стають рівноправними партнерами реалізації публічноуправлінської діяльності

стосовно питань здоров'я. Тому, інформування та комунікація завдяки цифровим інструментам стають пріоритетними функціями управління медичною сферою. У зв'язку з цим в Україні активно розвивається з 2016 року нова національна модель управління у сфері охорони здоров'я, яка дістала назву ЕСОЗ (електронна система охорони здоров'я, *англ. – eHealth*) [1]. Ця модель демонструє пріоритетність інформаційно-комунікативної функції управління разом з функцією загального управління системою охорони здоров'я та контрольньо-наглядовою функцією.

З позицій публічноуправлінської діяльності, як зазначають вітчизняні дослідники, в історичному контексті в Україні сформувалось кілька моделей інформаційно-комунікативної взаємодії у сфері охорони здоров'я. Серед них слід назвати, перш за все такі: помешканьово-візитова модель (XVII–XIX ст.), кабінетно-стаціонарна модель (XIX–XX ст.), діагностично-лабораторна модель комунікації (XXI ст). Починаючи з 2020 року і по т.ч. можемо говорити про те, що в Україні модель ЕСОЗ дедалі більш впевнено набирає ознак моделі цифрового здоров'я (Digital Health). Упровадження цифрових елементів управління надає вітчизняній моделі ЕСОЗ характеристик стійкості та пластичності в умовах кризового управління в період пандемії коронавірусної інфекції та у період повномасштабної війни [2].

Таблиця 1

**Характеристика моделі електронного здоров'я (eHealth) в Україні:  
публічно-управлінський аспект (складено автором)**

Складова характеристики	Основний зміст
Мета упровадження моделі	Інтеграція в європейську цифрову спільноту до 2030 р.
Рівень функціонування	Національний рівень
Суб'єкт управління	Офіс координації розвитку електронної охорони здоров'я
Правове забезпечення	Розпорядження КМУ від 28 грудня від 2020 р. № 1671-р «Концепція розвитку електронної охорони здоров'я»
Дорожня карта проєктів на 2023 рік	107 107 цифрових проєктів

Такий підхід сьогодні застосовується у багатьох країнах ЄС. Перспективним для України, на наш погляд, є розвиток так званої поведінкової моделі системи охорони здоров'я (Behavioural healthcare).

Розвиток цифровізації управлінських процесів у сфері охорони здоров'я в Україні, навіть в умовах війни, продовжує активний рух. Так, керівництво профільного міністерства нещодавно анонсувало низку

цифрових проєктів в системі управління охороною здоров'я на 2023 рік. Серед них, зокрема, названо такі як: функціонал реорганізації закладів охорони здоров'я та функціонал категоризації для різних категорій пацієнтів відповідно до наявних у них нозологій; реабілітаційна складова в електронній системі охорони здоров'я; телемедичні рішення на час воєнного стану в Україні; електронні рецепти на всі рецептурні препарати; реімбурсація імуносупресивних лікарських засобів та ін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васюк Н. О., Кузюк М. Г. Запровадження електронної системи охорони здоров'я (e-health) як важливий напрям трансформації медичної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609> (дата звернення: 24.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.37

2. Про утворення Офісу координації розвитку електронної охорони здоров'я: наказ МОЗ України від 06.12.2022 № 2204 (дата звернення: 24.04.2023).

Петькун С. М., к.філос.н., доц.,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету телекомунікацій

### **ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЄВРОПИ ДО 2030 р.**

Виклики, які постали перед світом і Україною, пандемія та повномасштабна війна, прискорили процеси цифрової трансформації. Відбувається стрімке переформатування відносин бізнесу, громадян і влади. Європейські програмні документи створюють міцне підґрунтя для процесів цифровізації в Україні, виступають чітким орієнтиром, який має закладатися в цифрові трансформації українського суспільства.

Відповідно з усвідомленням потреби у прискорених заходах ЄС нещодавно запустив у дію декілька нових планів. Один з них – Цифровий компас 2030: європейський шлях цифрового десятиліття (2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade) [1], який ставить за мету, щоб до 2030 року всі ключові державні послуги для громадян і бізнесу повністю надавались он-лайн, у т. ч. широкий діапазон послуг – від навчання, покупки автомобіля до відкриття бізнесу. Цифрова трансформація також має забезпечити роботу сучасних та ефективних систем правосуддя відповідно принципу – «те, що є незаконним офлайн, також є незаконним в Інтернеті».

«Цифровий компас 2030» визначає конкретні строки реалізації амбіцій ЄС у сфері цифровізації. Планується, що володінням цифровими навичками буде охоплено щонайменше 80 % населення. Держави-учасниці мають на власний розсуд реалізувати цілі за фінансової підтримки від ЄС.



Цифровий компас 2030 визначає основні пріоритетні напрями, а саме:

1. Розвиток цифрових компетентностей та підготовка висококваліфікованих працівників у галузі цифрових технологій.

2. Створення та підтримання безпечних, ефективних та стійких цифрових інфраструктур.

3. Забезпечення умов цифрової трансформації бізнесу. Заплановано, що до 2030 року три з чотирьох компаній повинні використовувати послуги хмарних обчислень, великі дані та штучний інтелект; більше 90 % малих та середніх підприємств повинні досягти принаймні базового рівня цифрової інтенсивності.

4. Оцифрування державних послуг. До 2030 року всі ключові державні послуги мають бути доступні в Інтернеті; усі громадяни матимуть доступ до своєї електронної медичної документації; 80 % громадян повинні використовувати рішення цифрової ідентифікації.

У січні 2022 року Європейська Комісія внесла проєкт Декларації Цифрових Прав та Принципів Цифрового Десятиліття [2]. Зазначена Декларація відповідає низці основних законодавчих актів ЄС, які будують безпечніший та вільніший цифровий простір у Європі та поза її межами, і які прагнуть захистити основоположні права та дані громадян.

Декларація також повинна керувати політиками при обмірковуванні свого бачення цифрової трансформації та формування ефективної соціальної безпеки людини, а саме:

- поставити людей у центр цифрової трансформації;
- підтримка солідарності та інклюзії через зв'язок, цифрову освіту, навчання та навички;
- чесні та справедливі умови праці;
- доступ до цифрових державних послуг онлайн;
- підтвердження важливості свободи вибору у взаємодії з алгоритмами та системами штучного інтелекту та в справедливому цифровому середовищі;
- сприяння участі в цифровому публічному просторі;
- підвищення безпеки, захисту та розширення можливостей у цифровому середовищі, зокрема для дітей та молоді, забезпечуючи при цьому конфіденційність та індивідуальний контроль над даними.

У Декларації запроваджується право на освіту, професійну підготовку та навчання протягом усього життя та право мати можливість здобувати всі базові та розширені цифрові навички. У Декларації наголошується на важливості:

– просування високоякісної цифрової освіти та навчання, в тому числі з метою подолання цифрового гендерного розриву;

– підтримки зусиль, які дозволяють учням і вчителям набувати та ділитися необхідними цифровими навичками та компетенціями, включаючи медіаграмотність і критичне мислення, щоб брати активну участь в економіці, суспільстві та в демократичних процесах;

– сприяння та підтримки зусиль щодо оснащення всіх освітніх і навчальних закладів цифровим зв'язком, інфраструктурою та інструментами;  
– надання кожній особі можливості пристосуватися до змін, викликаних цифровізацією професійної діяльності, шляхом підвищення кваліфікації та перекваліфікації.

На нашу думку, європейський досвід цифровізації вбачається корисним для коригування вітчизняної політики цифрової трансформації на сучасному етапі розвитку України.

#### **Список використаних джерел:**

1. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade (2021). URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass-2030\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass-2030_en.pdf)

2. Європейська декларація про Цифрові Права та Принципи Цифрового Десятиліття. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/european-declaration-digital-rights>

Пінчук А. В., студент

Університету митної справи та фінансів

Критенко О. О., к. держ. упр., доцент кафедри

публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНОЇ СПРАВИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Головним і актуальним залишається завдання вдосконалення діяльності митних органів у напрямку автоматизації процесів шляхом спрямування всіх зусиль на створення сприятливих умов для учасників зовнішньоекономічної діяльності, розвитку власної е-митниці та запозичення позитивного світового досвіду впровадження інформаційних технологій у митну справу [1].

Враховуючи масштаби цифровізації державних органів України, слід зазначити, що цифровізація також є невід'ємною частиною оновлення митної системи, зокрема митної безпеки. Створення нового універсального додатку за прикладом Дії може здійснити справжню революцію у митній справі. Проте потрібно розуміти, що створення нового додатку є досить складним процесом на який доведеться витратити дуже багато зусиль, коштів та часу. Альтернативою може стати додавання до Дії розділу по роботі з митною службою в розділ меню «Послуги» де будуть об'єднані наявні електронні сервіси Державної митної служби України (далі – ДМСУ) та можливо буде заздалегідь отримати відповіді на свої запитання стосовно проходження митного контролю, переглянути, які існують ризики згідно митного законодавства та на які дії має право митна служба відповідно до кожної ситуації та ступеня ризику, переглянути свій профіль ризику та причини через які вас було віднесено до певної категорії ризику.

Згідно структури електронних сервісів ДМСУ щодо автоматизації митних процедур існує декілька розрізнених електронних сервісів: 1) Автоматизована система «Єдине вікно»; 2) Система автоматичного відшкодування ПДВ; 3) Система автоматизованого моніторингу; 4) Електронний аудит; 5) «Смарт-митниця» 6) Електронний кабінет платника, 7) електронний чек, 8) електронний акциз [2].

Перенесення усіх вищенаведених електронних сервісів ДМСУ до одного веб додатку або мобільного додатку значно прискорить процес розвитку митної системи України, зокрема й митної безпеки. Окрім вищезазначених сервісів необхідно також розробити для громадян систему, в якій громадянин після реєстрації може вказати свої дані стосовно митного декларування, вказати місце де він планує проходити митний контроль та одразу побачити відповідь від системи АСАУР, в якій буде вказано який саме ризик існує в даній ситуації та які необхідні дії будуть проводитись митною службою. Це дозволить громадянам заздалегідь оцінити наявні ризики та підготуватись перед проходженням митного контролю.

З іншого боку, подальша цифровізація митної служби, зокрема митної безпеки несе в собі й певні виклики. Необхідно буде значно покращити рівень кібербезпеки, адже чим більше даних зосереджено в одній базі даних, тим більшими будуть збитки у разі пошкодження цієї бази або незаконного розповсюдження даних та розміщення їх у вільному доступі.

Перед початком перенесення важливо скласти план дій, що буде включати в себе послідовні кроки, результатом виконання яких буде перенесення всіх наявних електронних сервісів ДМСУ на єдину платформу. Спочатку необхідно визначити, які саме технології будуть застосовані у новій платформі, щоб перенесення не виявилось надто складним завданням з технічної точки зору. На наступному етапі необхідно визначитись з тим чи потрібно створювати нову веб платформу з новими технологіями, чи взяти за основу вже існуючу та приєднати до неї всі інші сервіси. Далі необхідно визначитись з тим, які саме функції будуть доступні в новій платформі, щоб не дублювались функції з різних сервісів та впровадити нові функції, зокрема ті, що допоможуть саме громадянам краще орієнтуватись в тому як має проходити митний контроль та дотримуватись всіх необхідних процедур і заздалегідь прораховувати всі наявні ризики. Науковці пропонують додати ще нереалізований модуль «Смарт-митниця-громадяни [3]. Обов'язково необхідно визначити права доступу та права на перегляд інформації для громадян та працівників ДМСУ.

Таким, чином одним з шляхів вдосконалення діяльності митних органів та покращення рівня митної безпеки, якості та швидкості проходження митного контролю може бути об'єднання наявних електронних сервісів митної служби в межах однієї веб-платформи та додання нових функцій, що можуть допомогти як громадянам так і працівникам митної служби.

### Список використаних джерел:

1. Дудорова Т. Ю. Електронна митниця як один із напрямів удосконалення митної логістики. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15486/3/Cluster2020\\_P139-143.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15486/3/Cluster2020_P139-143.pdf)
2. Івашова Л. М., Кийда Л. І. Діджиталізація митних процедур: Сучасний стан та перспективи розвитку митної справи // Публічне управління та митне адміністрування. 2019. №3. С. 218–231.
3. Микуляк О. В. Стефанишин Р. І. Впровадження інформаційних технологій у митну практику України // Світ фінансів. 2019. №4. С. 53–66.

Попова А. О., студентка Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Сучасний розвиток України як міцної європейської держави неможливий без проведення реальних реформ, у тому числі й адміністративних. Однією з важливих складових розвитку держави є кадрове забезпечення, активізація і професіоналізм державних службовців, нарощування та конструктивне використання кадрового потенціалу.

Проблеми реформування державної служби та системи кадрової роботи досліджувалися в наукових працях багатьох вчених, зокрема, в Україні цим проблемам приділяли увагу Н. Л. Гавкалова, Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін, В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська [1–3] та інших.

Особливість сучасної державної кадрової політики України полягає в тому, що держава та особа виступають як партнери в професійно-трудої діяльності, де визначальним принципом є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загально-національних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості [1].

Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Проблеми кадрової політики торкаються безпосередньої організації управління людьми, їх підготовки, розподілу та використання, однак до названих проблем вся кадрова політика не зводиться. У широкому змісті вона охоплює ідеологію, економіку, культуру, соціальну сферу. Не менше значення для вирішення кадрових проблем має сильна соціальна політика, в центрі якої знаходиться людина з її потребами, інтересами і спрямуваннями [2].

Незважаючи на важливість формування кадрової політики в органах публічної влади, існують деякі проблеми, які можуть ускладнити цей процес. До основних проблем можна віднести:

1. Політичні втручання. Відбір та прийом на роботу в органах публічної влади часто піддаються політичному впливу. Це може призвести до прийому на роботу не компетентних кандидатів або виключення з вакантних посад досвідчених фахівців у випадку зміни політичної влади.

2. Недостатня конкуренція. Відбір кандидатів на вакантні посади може проводитися без достатнього об'єктивного відбору, що забезпечує конкуренцію серед кандидатів. Це може призвести до прийому на роботу некомпетентних працівників, що вплине на ефективність роботи органу.

3. Низький рівень кваліфікації персоналу. Відбір та прийом на роботу в органах публічної влади можуть проводитися на підставі неадекватних критеріїв, що призводить до прийому на роботу некваліфікованих кандидатів. Це може погіршити якість роботи органу та порушити його діяльність.

4. Відсутність системи навчання та розвитку персоналу. Відсутність системи навчання та розвитку персоналу може призвести до того, що працівники не отримують достатньої кількості знань та навичок, що необхідні для ефективної роботи в органах публічної влади. Це може призвести до зниження ефективності роботи органу та збільшення витрат на підготовку персоналу.

Сучасні проблеми формування кадрової політики в органах публічної влади потребують сучасного вирішення цих проблем. Основні тези щодо формування кадрової політики у сучасних реаліях можуть бути такими:

1. Стратегічний підхід. Ефективна кадрова політика повинна бути розроблена з урахуванням стратегічних цілей організації. Вона повинна бути відповідною до місії, візії, цінностей та стратегічних планів організації.

2. Гнучкість та адаптабельність. Кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптованою до змін в організаційному середовищі, економіці, ринку праці та вимог споживачів. Вона повинна бути здатна швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові підходи та ініціативи.

3. Проактивність. Ефективна кадрова політика повинна передбачати потреби організації в майбутньому та розробляти відповідні стратегії щодо пошуку, відбору, розвитку та утримання талановитих співробітників.

4. Орієнтація на людей. Кадрова політика повинна ставити людей в центр своєї уваги. Вона має сприяти розвитку співробітників, підтримувати їх мотивацію і забезпечувати справедливе винагородження та визнання.

5. Комунікація та взаємодія. Кадрова політика повинна сприяти відкритій та ефективній комунікації між керівництвом організації, кадровими службами та співробітниками.

Отже, формування кадрової політики в органах публічної влади є складним завданням, яке вимагає ретельного підходу та врахування різноманітних аспектів. Для запровадження ефективних процедур кадрової роботи в органах влади необхідно провести аналіз потреб органів публічної влади, яке може включати вивчення функціональних ролей та відповідальностей різних підрозділів, оцінку наявних кадрових резервів, визначення недоліків та пропозицій щодо вдосконалення. Наступним кроком є розробка стратегії кадрової політики, яка відповідатиме потребам органів публічної влади. Системні дослідження різних напрямів кадрової роботи в органах влади з метою виявлення різних її недоліків мають бути направлені на ефективне удосконалення існуючої системи підготовки державних службовців в Україні та виконуваної роботи ними на державній службі.

### **Список використаних джерел:**

1. Вступ до публічного адміністрування: навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. Л. Гавкалової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 372 с.

2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

3. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

Пушак Я. Я., д.е.н., проф.,  
професор кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
Трушкіна Н. В., к.е.н., ст. досл., докторант,  
старший науковий співробітник сектора промислової політики  
та інноваційного розвитку відділу промислової політики  
та енергетичної безпеки Науково-дослідного центру  
індустріальних проблем розвитку НАН України

### **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Останніми роками особливої актуальності у світі набуває проблема захисту критичної інфраструктури в епоху цифрового суспільства. Це обумовлено інтенсивним розвитком Індустрії 4.0, активізацією процесів цифрової трансформації екосистем, зміною парадигми інформаційної безпеки [1–2] у країнах світу у напрямі формування відповідної інфраструктури і мінімізації кіберризиків і загроз. Це, у свою чергу, потребує пошуку новітніх технологій, механізмів і підходів до публічного управління розвитком критичної інфраструктури в інформаційному просторі.

У Звіті Barracuda Networks про стан промислової безпеки у 2022 році, який підготовлено на основі результатів опитування 800 ІТ-керівників, старших менеджерів з ІТ-безпеки та керівників проєктів, відповідальних за Інтернет речей та операційні технології у своїх організаціях, зазначено, що критична інфраструктура перебуває під загрозою кібератак. У ході дослідження з питань кібердовіри «KPMG Cyber trust insights 2022» (1881 керівник компаній з усього світу) виявлено, що понад 80% респондентів визнали важливість покращення кібербезпеки та захисту даних, включаючи підвищення прозорості використання даних. А 31% опитаних відчують занепокоєння щодо зростаючих вимог до об'єктів критичної

інфраструктури. Глобальне опитування у сфері захисту від кіберзагроз у 2022 р. показало, що 18% респондентів очікують у майбутньому кібератаки їх організацій з боку спонсорованих державою хакерів. При цьому 8% висловили думку, що вони взагалі не сподіваються на ефективне вирішення цієї проблеми (такої думки дотримуються респонденти, чия організація належить до переліку об'єктів критичної інфраструктури). Варто наголосити, що 10% опитаних організацій досі не мають стратегії кібербезпеки. Респонденти вказали, що обмежені навички, застарілі мережеві технології та інструменти безпеки підвищують вразливість критичної інфраструктури. 90% опитаних вважають, що уряд їх країни має робити більше для захисту критичної інфраструктури від кібератак, які спонсуються ворожою державою.

Таким чином, цифрова трансформація, яка спостерігається у публічному управлінні розвитком різноманітних секторів національної економіки, призвела до того, що з'явилися нові виклики і ризики інформаційної безпеки, яким варто приділяти особливу увагу з метою ефективного інфраструктурного забезпечення.

У результаті проведених досліджень [3–4] встановлено, що задля підвищення ефективності публічного управління розвитком критичної інфраструктури необхідно сформулювати відповідну концепцію, складовими елементами якої є ресурси; чинники впливу; цілі, принципи, функції, методи, важелі управління; цифрові технології та інформаційні системи; фінансові інструменти (краудсорсинг, краудфандинг, гранти європейських і міжнародних фінансових організацій, технічна допомога міжнародних фінансових організацій, фінансові ресурси інвестиційних фондів); механізми публічно-приватного партнерства.

Для дієвої реалізації концепції публічного управління розвитком критичної інфраструктури в умовах діджиталізації доцільно розробити належний організаційно-економічний механізм. Його суть полягає у сукупності принципів, інструментів, функцій, методів і засобів, спрямованих на ефективну діяльність суб'єктів публічного управління (державні органи влади, місцеве самоврядування, різні заклади й установи, громадські організації, інші категорії стейкхолдерів) у процесі інфраструктурного забезпечення розвитку секторів національної економіки шляхом зниження рівня кіберризиків, витрат на управління інформаційними потоками і впровадження цифрових технологій і програмного забезпечення.

Для мінімізації негативних наслідків від можливих кіберзагроз необхідно приділяти увагу: удосконаленню законодавства з національної та інформаційної безпеки держави; створенню національної моделі цифрового суспільства; формуванню інформаційної інфраструктури; застосуванню відповідного методологічного інструментарію; нівелюванню ризиків інформаційної безпеки; розробленню механізмів нормативно-правового, інституційного, фінансового, організаційно-економічного забезпечення публічного управління розвитком критичної інфраструктури; реалізації національної стратегії кібербезпеки.

Отже, захист критичної інфраструктури від численних глобальних кіберзагроз та інформаційних ризиків стає стратегічним завданням публічного управління в епоху цифрових перетворень і має вирішальне значення для підтримки адекватного функціонування екосистем та забезпечення їх сталого, інклюзивного й смарт-розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури в інформаційному суспільстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bezpartochna O., Pushak Ya., Trushkina N. Current issues of information security management during the state of martial. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. P. 8–19.

2. Бойко О. В., Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В. Формування сучасної парадигми інформаційної безпеки національної економіки: теоретичні засади. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 139-160. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-139-160](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-139-160)

3. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття «критична інфраструктура» з позицій національної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 58-78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

4. Khaustova V., Tirlea M. R., Dandara L., Trushkina N., Birca I. Development of Critical Infrastructure from the Point of View of Information Security. *UNIVERS STRATEGIC – Revistă de Studii Strategice Interdisciplinare și de Securitate*. 2023. Anul XIV. Nr. 1(53). P. 170–188.

Разумей Г. Ю., к.держ.упр.,  
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Черненко В. С., студентка магістратури  
Університету митної справи та фінансів

#### **УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК НАПРЯМ МОТИВАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

Залучення до публічної служби висококваліфікованих та вмотивованих публічних службовців завжди було викликом для кадрових служб органів публічного управління різного рівня. І чим вище рівень відповідальності таких посадових осіб, тим складніше вирішувати цю проблему, конкуруючи з комерційною сферою. Тому питання управління талантами як ніколи актуальне в публічному управлінні, особливо зважаючи на виклики воєнного стану та необхідність формування кадрового резерву для післявоєнного відновлення України.



Талант можна розглядати як людину, її здібності та здатність до чогонебудь, набір неординарних якостей характеру людини та поєднання їх в такій пропорції, яка дає змогу розвиватися та досягати успіху у визначеній діяльності значно швидше, ніж це можуть зробити інші люди [1]. До складових таланту працівників відносять результативність, здатність до навчання, наслідування цінностей організації, мотивація та амбіції [2, с. 55].

Під управлінням талантами розуміють [3, с. 198] цілеспрямовану діяльність, спрямовану на створення в організації системи набору, розвитку, використання і утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення найкращих результатів у роботі. В Україні поняття «управління талантами» законодавчо не закріплене, але елементи цієї моделі покладені в основу завдань та заходів реформи публічного управління. І саме ця модель має стати повноцінною системою мотивації публічних службовців, оскільки охоплює увесь цикл управління персоналом на державній службі.

Основу такого підходу вже заклав Закон України «Про державну службу» [4], зробивши її більш проєвропейською відповідно до Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Проте, варто погодитися [5], що все-таки основні зусилля у цьому напрямку зосереджені лише на формальному навчанні і розвитку талановитих працівників, а не їх залучення і, тим більше, утримання.

Крім того, існує і ряд процедурних проблем. Сам процес добору потенційно талановитих кандидатів із зовнішніх джерел ускладнюється відсутністю законодавчо врегульованої процедури активного рекрутингу (Executive search, Headhunting, скринінг) на вакантні посади державної служби, що може бути розцінений як вчинення корупційного або пов'язаного з корупцією правопорушення [6].

При цьому оцінювання кандидатів, що подаються самостійно, є достатньо суб'єктивним через відсутність стандартизованих уніфікованих за типами посад методологій, а також через відсутність чітко прописаних вимог до професійного складу самих конкурсних комісій та відсутність системи навчання їх членів, а також низький рівень включення до них професійних HR-спеціалістів.

Практично не налагодженими у більшості органів публічної влади залишаються і процеси розвитку персоналу, що проявляються у недостатній кількості дистанційних програм розвитку для державних службовців, суттєвому розриві між навчальними потребами державних службовців та реальними потребами органів публічної влади, а також відсутністю цільових можливостей для професійного розвитку талановитих працівників.

Що ж стосується утримання персоналу органів публічної влади, то такий напрям взагалі не виділяють у роботі кадрових служб як окремий, що нівелює можливість системного підходу до управління талантами. Сучасні підходи до утримання персоналу треба розглядати у контексті комплексної системи мотивації персоналу. Адже залучивши талановитого працівника у державний орган, його дуже важко вмотивувати через низький рівень матеріального заохочення і відсутність привабливого соціального пакету [3].

Таким чином, приходимо до висновку, що в органах публічної влади України відсутня система та стратегічні основи управління талантами. Тому погоджуємося з [3], що необхідно розглядати не тільки структурні зміни, а глибинну трансформацію, цінності і принципи роботи публічного службовця, запровадження ефективних методів мотивації та комплексного підходу до оцінювання діяльності персоналу через застосування кількісних та якісних методів оцінювання на всіх рівнях у системі органів публічної влади. Саме завдяки такому системному підходу разом з підвищенням престижності публічної служби можна суттєво покращити ситуацію щодо забезпечення публічної служби якісними та талановитими кадрами.

### Список використаних джерел

1. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2020_43_65)
2. Посібник для керівників державної служби /Ю. Лихач (кер. авт. колективу) за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с.
3. Ліпенцев А. В., Каспрік В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. Демократичне врядування. 2019. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2019_2_11)
4. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Дзвінчук Д.І., Баран М.П., Петренко В.П., Хамчук Г.П. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування України. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. №16. С. 383–406.
6. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1729>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.53

Рудик А. О., студентка  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
Белозерцев В. С., к. е. н., доц.,  
доцент кафедри статистики, обліку та економічної інформатики  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

### NFC-ТЕХНОЛОГІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

Ми живемо в динамічному світі, який постійно розвивається. Він наповнений багатьма технологіями, які донедавна здавалися недоступними. Технологія NFC є однією з таких технологій, яка широко використовується в останні роки. Технологія бездротового зв'язку знаходить активне поширення у якості міток, у пластикових картках, мобільних телефонах, з'являються платіжні кільця і браслети.

Очікується, що використання технології NFC для безконтактних платежів зростатиме. Станом на 2017 рік вартість платежів NFC на світовому ринку платіжних карт досягла 12,5 мільярдів доларів США, а до кінця 2021 року ця цифра сягнула 31,7 мільярдів доларів США, збільшившись на 19,7 мільярдів доларів США за останні п'ять років [1].

За останні роки кількість користувачів технології NFC динамічно зросла на 400 млн. Цій позитивній динаміці розвитку технології NFC сприяло впровадження новітньої технології оплати, а найважливішим фактором є карантинні обмеження під час епідемії. 2019–2021 – це роки найбільшого зростання безготівкових розрахунків [1].

Технологія NFC є найпоширенішою основою безконтактних платежів. Однак останнім часом використання NFC поширюється і в інших сферах діяльності.

Швидкий прогрес у прийнятті технології NFC свідчить про те, що в найближчому майбутньому її можна буде використовувати для: Налаштування та ініціалізації інших бездротових з'єднань, таких як Bluetooth, WiFi або Ultra Wideband. Зі статті [2] видно, що NFC в WiFi-роутерах реалізований частково, але він призначений лише для використання протоколу WPS і не отримав широкого застосування. По-перше, тому що кардинальна зміна конструкції такого потужного пристрою спричинить масу незручностей і збільшить кінцеву вартість такого пристрою. Тому в цій статті пропонується використовувати NFC для доступу до мереж WiFi і створити для цього спеціальний протокол.

Користувачі мобільних пристроїв із вбудованим NFC прикріплюють його до спеціального зчитувача. Цей зчитувач підключено до WiFi-роутера. Це дозволяє використовувати асиметричний протокол замість класичного симетричного алгоритму шифрування, який зараз використовується в WPA/WPA2. Це пояснюється тим, що ключ шифрування передається на маршрутизатор безконтактно, а завдяки характеристикам NFC його радіус дії не перевищує 10 см, тому перехопити такий ключ дуже складно. Тому принцип роботи схожий на оплату товарів бездротовою банківською карткою [2].

У напрямку вдосконалення технології NFC досить актуальним завданням є поступове впровадження її в економічне поле. Важливе практичне застосування цієї техніки можна побачити в бухгалтерському обліку. З його допомогою можна буде протягом секунди здійснювати передачу між спеціалізованими пристроями не через загальноприйнятту паперову копію, а спеціальним «дотиком» між спеціалізованими пристроями, що циркулюють всередині підприємства та за його межами. Використання технології NFC на підприємстві скорочує етапи обробки запитів (операції реєструються, а не документуються), що в свою чергу підвищує продуктивність використання аналітичних інформаційних

активів і значно зменшує час обробки, бо первинна документація займає багато часу: заповнення, друк, відправка, обробка, що становить від хвилин до годин порівняно з 0,1 секунди з технологією NFC. Потенціал застосування NFC передачі даних на підприємстві або між підприємствами є величезним. Від укладення контрактів, підтвердження юридичних даних, передачі даних, фінансових і податкових звітів до обміну даними між спеціалізованими підрозділами в рамках виробництва, поточних і майбутніх замовлень, поставок, передачі та зберігання [3].

У висновку можна сказати, що NFC – це технологія сучасності, що ще більш широко буде використовуватися у майбутньому. Можливо, вона зможе посунути звичайні картки і готівку. Її використовуватимуть для налаштування та ініціалізації інших бездротових з'єднань (таких як Bluetooth, WiFi або Ultra-wideband). Непоганою перспективою розвитку є застосування технологій NFC у бухгалтерському обліку. Це покращить та спростить порядок виконання облікових операцій. Поступово скоротить трудомісткі непотрібні документи та дорогі етапи їх обробки. Технологія швидко розвивається і з кожним днем має все більше користувачів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Скічко, Д. С. Ринок платіжних карток: розвиток та можливі перспективи. – 2022 – 41 с.
2. Тіхонов А.С. Перспективи використання NFC у якості способу аутентифікації у мережі WiFi. Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах : матеріали XIX міжнародної науково-технічної конференції (м. Одеса, 14–17 червня 2019 р., м. Одеса), Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2019. 104 с.
3. Попович М.С. Застосування NFC технологій в бухгалтерському обліку. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Т. 1, № 49.

Старушенко Г. А., к.т.н., проф.,  
доцент кафедри держаного управління і місцевого самоврядування  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

#### **ЦИФРОВА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РЕЙТИНГУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ЗА ПОКАЗНИКАМИ БАЗИ ДАНИХ SCOPUS**

Трендом сучасного етапу суспільного розвитку України є цифрова трансформація, що призвела до зростання конкуренції між закладами вищої освіти (ЗВО). За цих умов все більшу роль відіграють іміджеві складові сучасного університету: його міжнародні рейтинги, професіоналізм викладачів, кваліфікація випускників [2].

Наразі оприлюднено черговий щорічний рейтинг українських закладів вищої освіти за показниками наукометричної бази Scopus 2022 року. Результати рейтингу ґрунтуються на показниках кількості й цитованості наукових статей, опублікованих співробітниками ЗВО. В основу ранжування покладено **індекс Хірша** (h-index), який показує співвідношення числа опублікованих наукових праць та кількості їх цитувань [1].

В професійному математичному редакторі Maple 18, з використанням модуля Statistics, побудована множинна нелінійна регресійна модель, яка описує залежність результативної змінної  $z$ : «Місце ЗВО в рейтингу за показниками Scopus у 2022 році» від факторних ознак:  $x$ : «Кількість публікацій» і  $y$ : «Кількість цитувань». Інформаційною базою дослідження є статистичні дані щодо рейтингу 30 найкращих українських ЗВО [1], фрагмент яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Рейтинг ЗВО за показниками бази даних SciVerse Scopus**

Місце	Установа	Кількість публікацій	Кількість цитувань
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	22 808	165 749
2	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	12 111	80 890
3	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	4191	29 503
4	Львівський національний університет імені Івана Франка	8607	58 225
5	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	10 762	46 605

За розрахунковими даними (рис. 1) рівняння регресійної моделі залежності місця ЗВО в рейтингу за показниками Scopus в 2022 році від кількості публікацій і кількості цитувань має вигляд:

$$z = \frac{1707,23248757702}{x^{0,36}} + 8,02514524537024 \cdot 10^{-5} y - \frac{6,57734590238731 \cdot 10^6}{(xy)^{0,9}} - \frac{925,906683462044}{x^{0,1745}} + \frac{3,69269431727678 \cdot 10^5}{y^{0,000051}} - 3,68940367444644 \cdot 10^5; \quad (1)$$

залишкова сума квадратів  $S_{\text{зал}}^2 = 324,658227327552$ .

На рис. 2 показано статистичні дані і поверхню регресійної залежності (1).

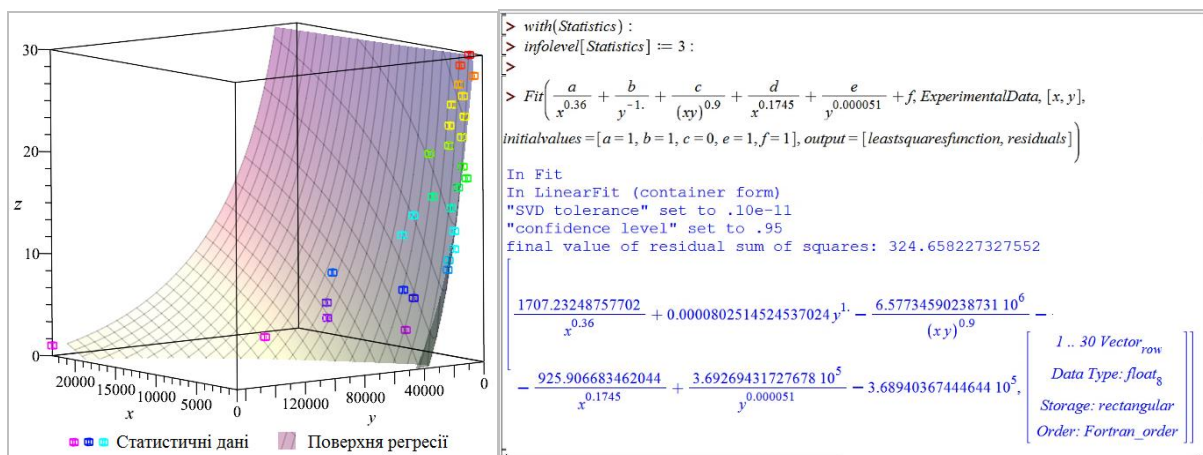


Рис. 1. Побудова множинної нелінійної регресійної моделі в Maple 18

Рис. 2. Статистичні дані і поверхня регресійної залежності

Числові значення та гістограма регресійних залишків надані на рис. 3.

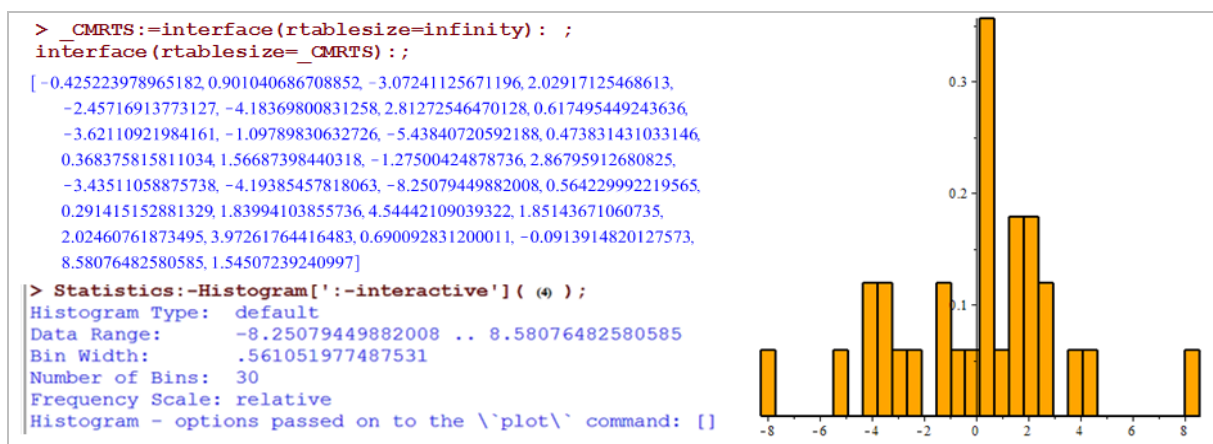


Рис. 3. Регресійні залишки моделі (1)

Обчислене значення множинного коефіцієнту детермінації (R-Squared)  $R^2_{zxy} = 0,8555469513$  (рис. 4) свідчить про наявність тісного зв'язку між результативною і факторними ознаками.

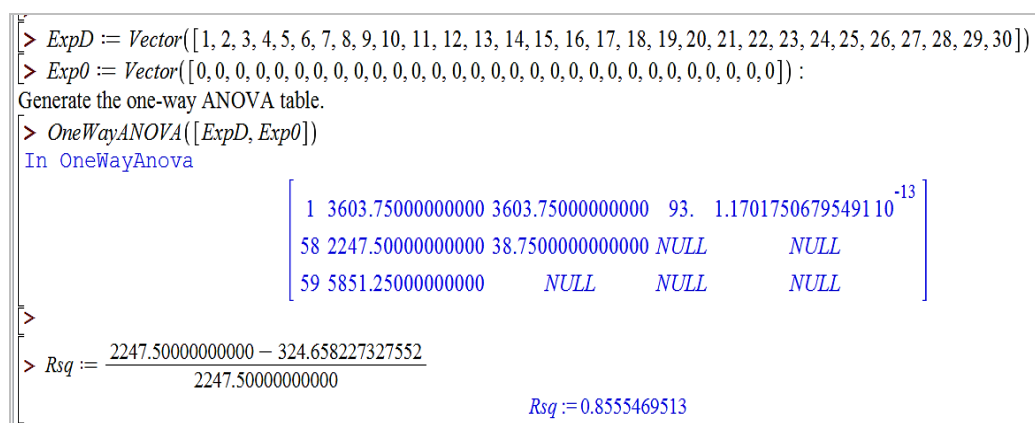


Рис. 4. Обчислення множинного коефіцієнту детермінації

### Список використаних джерел:

1. Рейтинг університетів за показниками Scopus 2022 року. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/86513> (дата звернення: 23.04.2023).
2. Kvitka S., Starushenko G., Koval V., Deforz H., Prokopenko O. Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Is. 3. P. 60–72.

Стороженко Л. Г., к.філол.н., доц.,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету телекомунікацій

## ВЕКТОРИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ НЕТОКРАТИЧНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Швидкий розвиток діджиталізації вимагає масштабного застосування сучасних цифрових технологій у всіх сферах життя суспільства, у тому числі, в публічному управлінні. Реалії сьогодення потребують форматування традиційної системи публічного управління шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють створити позитивний імідж органів публічної влади, реалізувати нові механізми щодо прийняття управлінських рішень, зрештою, сформувати нетократичне публічне управління<sup>1</sup> [1, с. 99].

Соціальні мережі, як популярний засіб комунікації та складова цифрових технологій, є важливим елементом формування і розвитку нетократичного публічного управління та системи взаємодії органів влади і громадськості. Водночас вимоги до якості, актуальності, повноти, достовірності інформації, розміщеної органами публічної влади на сторінках у соціальних мережах (Facebook, Twitter, Telegram, LinkedIn, YouTube та ін.), чітко не визначені та потребують методичного та нормативно-правового врегулювання. Тож, на державному рівні залишається актуальним питання щодо оптимального вибору соціальних мереж, їх змістового наповнення, відповідності суспільним викликам та механізмам ведення комунікаційної політики органами публічної влади.

Цілком закономірно, що сьогодні соціальні мережі здійснюють колосальний вплив не тільки на формування суспільної думки, а й у різні способи зумовлюють формування нетократичного публічного управління. Розглянемо деякі з них:

■ соціальні мережі можуть стати інструментом для активної участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень і формуванні суспільної думки;

---

<sup>1</sup> Модель управління, заснована на прозорості, відкритості, співпраці та залученні громадськості до процесу прийняття рішень через посередництво інформаційно-комунікаційних технологій. Такий підхід дозволяє забезпечити більш демократичний і відкритий характер прийняття управлінських рішень, що є обов'язковим атрибутом інформаційного суспільства.

▪ використання соціальних мереж збільшує прозорість та відкритість процесів прийняття управлінських рішень;

▪ соціальні мережі можуть стати інструментом для моніторингу та контролю діяльності уряду та його інституцій, що також сприяє прозорому та відкритому публічному управлінню;

▪ соціальні мережі можуть створювати нові форми взаємодії та співпраці між громадськістю та владою, що дозволяє підвищити рівень довіри в системі публічного управління;

▪ усунення бар'єрів для зв'язку та обміну інформацією між урядом та громадою за допомогою соціальних мереж забезпечує ефективне та швидке реагування на суспільні проблеми та потреби;

▪ соціальні мережі сприяють збільшенню обсягу та різноманітності інформації, яка надходить до урядових структур, і забезпечують більш точне визначення потреб та інтересів громади при прийнятті рішень;

▪ розвиток соціальних мереж зумовлює формування нових моделей публічного управління, що базуються на принципах відкритості, прозорості, участі громадян та співпраці зі стейкхолдерами;

▪ соціальні мережі можуть впливати на процес формування та реалізації політичних стратегій та програм, а також на розвиток громадської активності та громадської думки;

▪ соціальні мережі можуть стати інструментом для залучення громадських експертів та активістів до процесу формування та реалізації публічних стратегій та програм;

▪ розвиток соціальних мереж зумовлює формування нових підходів до забезпечення безпеки та захисту національних інтересів в інформаційному просторі;

▪ використання соціальних мереж сприяє забезпеченню більш широкої участі різних соціальних груп у процесах прийняття рішень та формуванні громадської думки;

▪ використання соціальних мереж зумовлює підвищення рівня свідомості громадян щодо важливості політичних, економічних, соціальних, культурних та інших питань і можливого впливу на їх вирішення;

▪ застосування соціальних мереж сприяє підвищенню рівня транспарентності та відкритості у публічному управлінні, що дозволяє зменшити корупційні ризики та забезпечити більш ефективне використання ресурсів;

▪ соціальні мережі можуть стати інструментом для моніторингу та оцінки рівня задоволеності громадян публічними послугами і програмами та для прийняття відповідних заходів щодо їх поліпшення тощо.

Звичайно, наведений перелік не є вичерпним. Слід враховувати і негативні аспекти використання соціальних мереж та їх вплив на формування нетократичного управління. Зокрема, у соціальних мережах можуть виникати «фільтровані» спільноти, які формують власну позицію, відмінну від загальної, і впливають цим на прийняття управлінських рішень, що призводить до дисбалансу в діалозі між різними суспільними



групами. Також у соціальних мережах можуть формуватись ехо-камери<sup>2</sup> [2], які обмежують доступ до варіативності поглядів та ідей. Крім того, невміле використання соціальних мереж може призвести до поширення фейкових новин, маніпуляцій та дезінформації, що зумовлює прийняття неконструктивних або неправильних рішень.

Однак соціальні мережі все ж залишаються важливим інструментом для формування нетократичного публічного управління. Для ефективного використання зазначених інформаційно-комунікаційних технологій у цій сфері важливо забезпечити їх доступність та демократичність, контроль та регулювання; враховувати позитивні та негативні наслідки впливу соціальних мереж на формування громадської думки та визначення громадських пріоритетів. З метою рівнозначної та рівноправної участі громадян у процесах прийняття рішень та формуванні громадської позиції, необхідно забезпечити рівність доступу до соціальних мереж кожного члена суспільства. Крім цього, необхідно забезпечити конструктивний та відкритий діалог між урядом та громадою у соціальних мережах, що сприятиме побудові довіри та співпраці між ними; створити належний рівень захисту персональних даних громадян у соціальних мережах тощо.

Тільки з урахуванням цих факторів можна досягти ефективного використання соціальних мереж в публічному управлінні та забезпечити розвиток ефективного нетократичного публічного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Storozhenko L.H. Netocratic vector of formation of public administration in the information society. Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. P. 99–114.

2. Echo chamber. URL: <https://web.archive.org/web/20201218003623/http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/echo-chamber> (дата звернення: 24.03.2023).

Тараніченко І. І., студентка  
Харківського національного  
економічного університету імені Семена Кузнеця

### **КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Комунікаційні процеси в публічному управлінні відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державними органами та громадськістю. Комунікація стала ключовим елементом управління державними справами, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між різними зацікавленими сторонами [1].

---

<sup>2</sup> Середовище, в якому учасники комунікації стикаються тільки з думками і переконаннями, схожими на власні, і не можуть розглядати альтернативних думок.

Питанням ефективних комунікацій у сфері публічного управління присвячено праці таких зарубіжних та вітчизняних дослідників: В. Дрешпак, Н. Гавкалова, А. Білоусенко, Є. Корнієнко, Г. Лассуелл, В. Князєв, Г. Алмонд, Г. Дзяна, О. Амосов, М. Андріїв, В. Куйбіда, В. Бакуменко, С. Ганущин, К. Дойч, І. Грицяк, В. Загорський, Г. Почепцов, С. Соловійов та ін. Незважаючи на значний науковий внесок згаданих вчених у розв'язанні різноманітних актуальних питань, пов'язаних з комунікативною взаємодією органів публічної влади, недостатньо досліджено конкретний вплив комунікаційних процесів на ефективність державного управління, їх причини та наслідки, а також розроблення рекомендацій щодо покращення ефективності такої взаємодії.

Аргументи, наведені вище, стали основою для визначення мети даної статті, а саме дослідження комунікаційних процесів у публічному управлінні, їх вплив на забезпечення ефективного функціонування державних структур, виявлення причин та наслідків неефективної комунікації в публічному управлінні. Та розроблення рекомендацій щодо покращення комунікаційних процесів в публічному управлінні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати основні теоретичні підходи до вивчення комунікаційних процесів в публічному управлінні.

2. Дослідити особливості комунікаційних процесів в публічному управлінні.

3. Визначити причин та наслідків неефективної комунікації в публічному управлінні.

4. Запропонувати рекомендації щодо покращення комунікаційних процесів в публічному управлінні.

Теоретичний аспект комунікаційних процесів в публічному управлінні. Комунікаційні процеси в публічному управлінні є важливою складовою управлінської діяльності державних органів. Комунікація включає в себе обмін інформацією, ідеями, думками, відчуттями та іншими елементами між двома або більше сторонами. Комунікаційні процеси в публічному управлінні можуть бути вербальними та невербальними, письмовими та усними, формальними та неформальними [1]. Особливості комунікаційних процесів в публічному управлінні полягають у тому, що вони повинні відбуватися відкрито та прозоро, з урахуванням потреб громадськості та забезпечення її доступу до інформації. Крім того, комунікаційні процеси в публічному управлінні мають бути двосторонніми, тобто забезпечувати можливість взаємодії та обміну інформацією між органами влади та громадськістю [2].

Основними теоретичними підходами до вивчення комунікаційних процесів в публічному управлінні є функціональний, інформаційний, системний та культурологічний підходи. Функціональний підхід розглядає комунікацію як інструмент досягнення певних цілей, інформаційний підхід – як передачу інформації, системний підхід – як взаємодію елементів системи, а культурологічний підхід – як вплив культурних особливостей на комунікацію [1].

Комунікаційні процеси в публічному управлінні можуть мати різні форми та напрямки. Одним з основних напрямків є взаємодія між державними органами та громадськістю. Це може бути взаємодія у формі зустрічей, конференцій, публічних обговорень та інших заходів. Крім того, комунікаційні процеси включають в себе взаємодію між різними державними органами та їх підрозділами, а також внутрішню комунікацію в межах одного підрозділу.

Вплив комунікаційних процесів на ефективність державного управління може бути різним і залежить від багатьох факторів, таких як якість комунікації, рівень розвиненості технологій та інструментів комунікації, наявність відповідних навичок та компетенцій у працівників державних органів. Наприклад, висока якість комунікації може забезпечити взаєморозуміння між різними сторонами, уникнення непорозумінь та конфліктів, а також підвищення довіри до держави. Розвинені технології та інструменти комунікації можуть зробити комунікаційні процеси більш ефективними та швидкими. Наявність відповідних навичок та компетенцій у працівників державних органів може забезпечити якісну взаємодію з громадськістю та підвищення ефективності внутрішнього управління [5].

За проведеним дослідженням основними причинами неефективної комунікації в публічному управлінні є:

1. Недостатня кількість та якість комунікаційних каналів;
2. Відсутність чітких комунікаційних стратегій;
3. Недостатня кваліфікація працівників у сфері комунікації;
4. Недостатній обсяг інформації для громадськості [3].

Наслідки неефективної комунікації можуть бути такими:

1. Недовіра громадськості до влади;
2. Поширення недостовірної інформації;
3. Зростання конфліктів;
4. Невірна оцінка ситуації: Неадекватна комунікація може призвести до невірної оцінки ситуації, що може вплинути на прийняття неправильних рішень та наслідки таких рішень можуть бути негативними для держави та її громадян.

5. Втрата часу та ресурсів: неефективна комунікація може призвести до витрати часу та ресурсів на усунення наслідків помилкової чи незрозумілої комунікації. Це може бути особливо шкідливим в умовах обмежених бюджетних ресурсів [1].

Рекомендації щодо покращення ефективності комунікаційних процесів в публічному управлінні можуть включати такі аспекти:

1. Розвиток внутрішньої комунікації. Підвищення ефективності комунікації між різними департаментами та службами в межах державних структур, використання сучасних інформаційних технологій та електронної пошти для швидкої передачі важливої інформації.

2. Покращення зв'язку з громадськістю. Відкритість і доступність інформації, встановлення механізмів зворотного зв'язку з громадськістю, створення каналів комунікації, таких як гаряча лінія або електронна скринька для відгуків та запитів громадян.

3. Підвищення професійної кваліфікації службовців. Навчання службовців основам комунікації та спілкування з громадськістю, навичкам ведення діалогу та підготовки інформаційних матеріалів.

4. Використання медіа-ресурсів. Розробка ефективних стратегій взаємодії з медіа, створення інформаційних матеріалів, які могли б бути використані медіа, зокрема, під час кризових ситуацій.

5. Використання соціальних мереж. Залучення до комунікації з громадськістю соціальних мереж, зокрема, шляхом створення віртуальних спільнот для обговорення питань відкритого інтересу. Встановлення якісних стандартів комунікації [4].

Отже, комунікаційні процеси в публічному управлінні є важливою складовою системи управління та мають великий вплив на ефективність державного управління. Для досягнення максимального результату у взаємодії між державними органами та громадськістю необхідно враховувати різні аспекти комунікації, працювати над рівнем якості комунікаційних процесів, підвищувати кваліфікацію службовців, застосовувати в роботі сучасні види та методи комунікації. Проведені дослідження та розроблені на базі цього практичні рекомендації допоможуть покращити комунікаційні процеси в публічному управлінні та підвищити довіру громадян до влади.

#### **Список використаних джерел:**

1. Комунікації в публічному управлінні: навчальний посібник / В.М. Дрешпак – Дніпропетровськ ДРІДУ НАДУ, 2015

2. Закон України “Про доступ до публічної інформації” від 13 січня 2011 року № 2939-VI.

3. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навчальний посібник/ Гошовська В. А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б. – Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування», 2016.

4. Комунікативний менеджмент : конспект лекції / Т. М. Бурмака, К. О. Великих – Харків ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019.

5. Публічне управління: сучасні підходи та проблеми: навчальний посібник / за ред. В. Коваленка. – Київ: Центр учбової літератури, 2019.

Трайдук А. С., студент  
Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Критенко О. О., к.держ.упр.  
Університету митної справи та фінансів)

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ**

Цифрова трансформація в Україні торкнулася всіх сфер нашого життя. Останніми роками наша держава взяла курс на цифрову трансформацію, як пріоритетний напрям її політики, адже цифрові технології виступають в якості одного із ключових драйверів сталого розвитку України. Цифрова медицина покликана забезпечити взаємодію між пацієнтами, медпрацівниками та лікарями за допомогою інформаційних технологій. Перехід медичного документообігу України у цифровий формат є головною метою цифрової медицини. Світова пандемія, що була викликана вірусом Covid-19 стала сильним поштовхом до цифрової трансформації медичної сфери. Тому дослідження стану цифровізації в сфері медицини вважаємо доволі актуальним, враховуючи те, що вже зроблено та перспективи подальшого розвитку відповідних процесів у сфері охорони здоров'я.

Головною метою цифрової трансформації саме в медичній сфері має бути виявлення та запобігання більшості загроз для життя та здоров'я шляхом своєчасної попередньої діагностики та моніторингу стану здоров'я, надання первинних медичних консультацій та послуг медичного персоналу за місцем вимоги, ініціювання послуг термінової медичної допомоги та направлення на поглиблені медичні обстеження у високотехнологічні медичні центри [1].

Початком цифрової трансформації у медичній сфері можна вважати запровадження у 2016 році електронної системи охорони здоров'я «eHealth», яка об'єднала в собі медпрактику, управління медичними закладами, медичне право, фармацевтику та інформаційні сервіси для пацієнтів. До головних переваг eHealth можна віднести [2]: спрощення роботи медиків, автоматизація щоденних завдань, що дають змогу лікарю сфокусуватися на діагностуванні і лікуванні пацієнтів. В електронній картці пацієнта, що зберігається в системі, зібрані всі необхідні дані, які раніше зберігались на папері (анамнез, попередні діагнози, призначені медикаменти, результати лабораторних досліджень, інформація про алергії й протипоказання). Для пацієнтів також є певні спрощення, наприклад, не потрібно переказувати всю історію хвороби під час кожного візиту до фахівця, зберігати довідки, результати аналізів і висновки лікаря у паперовому вигляді, можливість онлайн отримати інформацію про актуальний розклад фахівця, отримати необхідну інформацію про клініку і ознайомитися з відгуками інших пацієнтів про якість лікування і

відповідно прийом пацієнтів проводиться в чітко встановлений час і більше не потрібно людині чекати своєї черги під кабінетом фахівця, онлайн-доступ до інформації про виписані рецепти, відпущені ліки; напрямки на дослідження та їх результати.

Попри велику кількість переваг, на жаль, є недоліки «eHealth». Свого зобов'язання надати лікарям та медичним закладам можливість та інструменти для широкого застосування інформаційних технологій держава, на жаль, досі не виконала. Потрібно створити фундамент електронної системи охорони здоров'я в Україні, а саме: нормативно-правова база, інфраструктура та кадри.

Повноцінна цифрова трансформація медичної сфери не можлива без Національної стратегія розвитку eHealth, без технічного завдання для її впровадження, без аудиту та актуалізації Плану заходів щодо розвитку електронна система охорони здоров'я (далі – ЕСОЗ), прийнятого в 2019 році та лише частково виконаного. Також потрібні стандартизація, термінологія, базові довідники та реєстри (компонент, що дозволить “спілкуватися” однією мовою всім учасникам і обмінюватися даними). Нелегким викликом для закладів стала відсутність затвердженого на національному рівні уніфікованого рішення щодо комп'ютерного оснащення, розгортання мережі та типових конфігурацій для лікарень. Окрім того, в нинішніх умовах заклади не спроможні якісно вирішити питання інфраструктури (інтернет, комп'ютери, мережева інфраструктура) без державного фінансування. Потрібен план інформатизації, виділення коштів обласного бюджету на закупівлю комп'ютерної техніки та оснащення ЗОЗ [3]. Ще одне фундаментальне питання – кадри. Фахівці, які будуть впроваджувати та супроводжувати eHealth, та медпрацівники, які будуть з цим працювати. Тобто, йдеться про виклики, які потрібно вирішити в галузі охорони здоров'я, у всіх її аспектах, інновації та перспективи побудови життєздатного майбутнього в галузі охорони здоров'я.

Окрім «eHealth» в Україні ще працюють такі медичні інформаційні системи, як Doctor Eleks, EMCiMED, яка має офіційну інтеграцію з «eHealth». На цьому цифрова трансформація у медичній сфері в Україні не завершується. У рамках ініціативи Міністерства цифрової трансформації України створено Публічний каталог проєктів цифрової трансформації до 2023 р. [4]. Серед найбільш пріоритетних напрямів до 2023 р. МОЗ визначено: розвиток медичних послуг та управління медичною інформацією (ЕСОЗ); забезпечення якості та безпеки лікарських засобів, медичних виробів (e-ліки); промоцію здорового способу життя, захисту населення від інфекційних хвороб та протидію соціально небезпечним захворюванням (e-громадське здоров'я).

Отже, цифрова трансформація медичної сфери наразі набирає обертів, і, тому в подальшому важливо правильно обрати напрями та інструменти її запровадження.

### **Список використаних джерел:**

1. Іліка В. В. Цифрова трансформація в медичній сфері України: здобутки та перспективи. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/download/211/185>
2. Онлайн медицина: переваги eHealth-системи. EMCI. URL: <https://emci.ua/povyny/onlajn-medycyna-perevahy-ehealth-systemy>
3. Бадіков Т. Виклики цифрової трансформації системи охорони здоров'я України (eHealth) // *Українська правда*. 2020. 12 червня. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/badikov/5ee39c2943d7d>
4. Проєкти цифрової трансформації. Дія. URL: <https://plan2.diia.gov.ua/projects?fbclid=IwAR1qj--MPvWg1SvPecO4PuFxzGvBk0hxtOwlqNDNFxq17c0pk2kw VGi9M>

Хожило І. І., д. держ. упр., проф.,  
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»

## **РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННОЮ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Для будь-якої країни світу система охорони здоров'я є однією із тих галузей економіки, від якої залежить у тому числі ефективність роботи інших галузей, а за великим рахунком – і добробут всієї країни. У цьому можна легко переконатися не тільки на прикладі боротьби з викликами пандемії COVID-19, але й під час розгортання повномасштабної війни в Україні. Усі без виключення підприємства медичної сфери (лікарні, амбулаторії, медичні центри, кабінети приватної медичної практики, лабораторії, фармацевтичні підприємства (у т.ч. аптеки та аптечні пункти), медичні інститути та університети) – це підприємства критичної інфраструктури. Відповідно до норм чинного законодавства, яке регулює суспільні відносини у зазначеному напрямку, у 2020 році було визначено, що до підприємств критичної інфраструктури належать підприємства, які виконують життєво важливі функції та/або послуги. Діяльність таких підприємств безпосередньо забезпечується органами державної влади та місцевого самоврядування, а також іншими суб'єктами/організаціями будь-якої форми власності. Законодавець вказує, що переривання чи порушення, або збої у виконанні таких функцій/послуг призводять до швидких негативних наслідків, що кваліфікується як загроза національній безпеці України. Згідно ст. 9 п. 4 закону України «Про критичну інфраструктуру» до таких підприємств в контексті публічного управління та адміністрування сферою охорони здоров'я належить діяльність, що виконується за такими напрямками: урядування та надання найважливіших публічних (адміністративних) послуг; охорона здоров'я; фармацевтична промисловість; виготовлення вакцин, стале функціонування біолабораторій; інформаційні послуги; дослідницька діяльність; електронні комунікації [1].

Слід сказати, що виклики пандемії та військової агресії суттєво позначились на публічноуправлінській діяльності у сфері охорони здоров'я, адже функція комунікацій у зазначених умовах стала одним із найважливіших інструментів управління. Насамперед, мова йде про електронний формат комунікацій, а саме про електронну систему охорони здоров'я (ЕСОЗ, *англ. – eHealth*). Це окрема складова національної моделі управління охороною здоров'я в Україні, яка почала активно розвиватися у межах медичної реформи з 2016 року і вже сьогодні показала свою стійкість та надійність як сучасного інструменту системи еВрядування в Україні в умовах значних та тривалих зовнішніх викликів (пандемія, повномасштабна війна, надзвичайні ситуації, катастрофи тощо). Беззаперечним результатом імплементації ЕСОЗ в національну модель управління охороною здоров'я є забезпечення доступу громадян до отримання якісних медичних послуг в режимі 365/24/7 на рівні первинної ланки медицини у будь-якій точці перебування пацієнта, навіть і за межами України; право пацієнта на вільний вибір лікуючого лікаря та медичної установи, право завчасної реєстрації на візит до лікаря у зручний час. Для медичних працівників ЕСОЗ забезпечує автоматизацію ведення медичної документації, управління медичною інформацією, ведення електронного документообігу у сфері медичного обслуговування населення та багато інших. За даними МОЗ України сьогодні ЕСОЗ є однією із найбільших потужних ІТ-систем в Україні. Сьогодні база ЕСОЗ налічує 35 мільйонів зареєстрованих пацієнтів та близько 400 тисяч медичних та аптечних працівників.

Правовий механізм управління ЕСОЗ ґрунтується на законі України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення” та Постанові КМУ від 25 квітня 2018 р. № 411. Урядовий документ визначив Порядок функціонування електронної системи охорони здоров'я та її компонентів, реєстрації користувачів, внесення та обміну інформацією і документами в електронній системі охорони здоров'я. Подальший розвиток правового та організаційного забезпечення функціонування електронної системи охорони здоров'я визначено у Концепції розвитку електронної охорони здоров'я [2]. Концепція передбачає розвиток ЕСОЗ за такими напрямками: нормативно-правове регулювання розвитку е-здоров'я; організаційно-управлінське та технічне забезпечення розвитку е-здоров'я; ресурсне забезпечення розвитку е-здоров'я; забезпечення якості, безпечності та доступності е-здоров'я. МОЗ України координує та контролює терміни реалізації завдань зазначеної Концепції

Організаційний механізм управління ЕСОЗ передбачає, що на національному рівні створюється спеціальний суб'єкт управління – Офіс координації розвитку електронної охорони здоров'я. Офіс був створений галузевим наказом міністерства охорони здоров'я України [2]. Також, в організаційному плані український уряд спеціальною Постановою від 16 лютого 2022 р. № 126 “Деякі питання провадження господарської



діяльності з медичної практики” зобов’язав заклади та установи, які мають ліцензію на медичну практику до 31 березня 2023 зареєструватися в електронній системі охорони здоров’я. Це сприяло збільшенню зареєстрованих суб’єктів управління та медичних кадрів в національній базі даних. За 2022 рік збільшилась кількість зареєстрованих підприємств усіх форм власності з 5193 до 7389 (+48%). Отже, навіть в умовах війни удосконалюються організаційно-правові механізми управління розвитком електронної системи охорони здоров’я в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про критичну інфраструктуру: закон України від 16 листопада 2021 року № 1882. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 24.04.2023).

2. Про утворення Офісу координації розвитку електронної охорони здоров’я: наказ МОЗ України від 06.12.2022 № 2204 (дата звернення: 24.04.2023).

Чорич О. О., аспірант

Університету митної справи та фінансів

Критенко О. О., к. держ. упр., доцент кафедри

публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ**

За останні кілька десятиліть відбулося значне зростання кількості оцифрованого контенту у сфері культурної спадщини. Перенесення інформації в цифрову форму сьогодні відбувається фактично в більшості сфер суспільного життя. «Цифра» активно проникає і в царину культури й мистецтва – нові медіа як частина виставкових проєктів чи артпроєктів, театр як аудіотур, VR-вистави, кіно з 3D-технологіями, музеї з голограмами чи 3D-об’єктами у вимірі віртуальної реальності [1].

У лютому 2019 року Міністерство культури та інформаційної політики представило проєкти цифрової трансформації у сфері культури. До кінця 2023 року має бути реалізовано 3 масштабних цифрових проєкти, а саме: е-Спадщина, е-Мистецтво та е-Книга, які дозволять створити умови для осучаснення та прозорості ведення процесів у сферах охорони культурної спадщини, мистецтва, бібліотек та видавничої справи. Нами було розглянуто що вже наявне, а що тільки планується зробити у напрямку нашого дослідження.

1. Е-Спадщина передбачає цифрову трансформацію охорони культурної спадщини, тобто цифровізацію інфраструктури музеїв, створення реєстрів культурної і нематеріальної спадщини, народних художніх промислів, електронної системи музейного фонду України тощо. Включає 4 підпроєкти:

1) Цифрова інфраструктура музеїв на базі Microsoft 365 був запущений наприкінці 2021 р. і забезпечує цифровізацію інфраструктури музеїв;

2) Реєстр культурної спадщини – це онлайн-реєстр, що містить інформацію про об'єкти культурної спадщини (будівлі, пам'ятники, охоронні зони). До інформації належать відомість про розташування об'єктів, їх поточний стан та деталі про те, яким може бути об'єкт. Запуск планується на кінець 2023 року;

3) Реєстр нематеріальної спадщини (працює з кінця 2021 року) – це онлайн-сервіс, що містить у собі всі елементи національного переліку нематеріальної культурної спадщини у вигляді списку та облікових карток, посилання на інші сайти, що зберігають культурну спадщину;

4) Музейний фонд України запуск якого планується на кінець 2023 року з метою акумулювання інформацію про цінності, що зберігаються у музеях та бібліотеках, інтегрується з базою прикордонної служби та базами Інтерполу для протидії незаконного вивезення культурних цінностей та повернення їх до України.

2. Е-Мистецтво або цифрова трансформація мистецтва передбачає створення репозитарію методичних документів навчально-методичної літератури для викладачів закладів освіти та автоматизацію отримання галузевих премій, стипендій, грантів та їх присудження. Е-Мистецтво включає в себе 2 підпроекти, а саме:

1) Репозитарій методичних документів навчально-методичної літератури для викладачів закладів освіти – це онлайн-платформа для викладачів та набувачів освіти з відкритим доступом до інноваційних методичних напрацювань. Матеріали розміщені в репозитарії дозволяють вчасно модернізувати змістовну компоненту мистецької освіти та справедливо оцінювати інноваційність та ефективність розроблених та оприлюднених методик. Успішно функціонує з кінця 2021 року;

2) Система адміністрування заявок на отримання галузевих премій, стипендій, грантів та їх присудження – це система для прозорого та анонімного оцінювання заявок експертами та членами комітетів з присудження премій, стипендій та грантів діячам культури і мистецтв. З 2022 року дозволяє економити час та спрости участь в комітетах експертів з регіонів України, пришвидшився процес підготовки документів та спрощено контроль за дотриманням законодавства в сфері фінансової підтримки діячів культури і мистецтв.

3. Е-Книга – цифрова трансформація бібліотек та книговидавничої справи передбачає впровадження автоматизованої бібліотечної інформаційної системи, української цифрової бібліотеки, автоматизацію подання документів для отримання грантової підтримки, ведення електронного каталогу з інформацією про доступні книжки на національному ринку. Включає 3 підпроекти, які вже успішно працюють:

1) Електронна картотека книжок та бібліотек – це система, спрямована на створення єдиної бази бібліотечних записів, яка пришвидшує процедуру наповнення бібліотеки та підвищує якість наповнення;

2) Українська цифрова бібліотека – це платформа, де зібрані сучасні книжки українських та іноземних авторів (переклади), підручники для школярів в форматі ерiб, забезпечений доступ до них через мобільний застосунок на смартфоні (для індивідуального користування) та через веб-інтерфейс (для бібліотек).

3) ПЗ для роботи з проектними грантами – це система управління проектами для створення та приймання заявок на надання грантів, їхнього технічного та змістовного оцінювання, визначення переможців, підписання та контролю виконання угод та опрацювання звітів.

Військовий стан в країні з одного боку трохи уповільнив процеси цифрової трансформації, а з іншого, показав незламність країни в своїх намірах щодо євроінтеграції і у вересні 2022 року Україна долучилась до Програми « Цифрова Європа». Це дає нам всі шанси створити цифрову державу та відновити економічне та культурне зростання в умовах війни.

### **Список використаних джерел:**

1. Лелик М. Б. Оцифрування культурної спадщини та цифрові мистецькі проекти: до питання діджиталізації в Україні: оглядова довідка за матеріалами преси, інтернету та неопублікованими документами за 2018–2019 рр. URL: [https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich\\_ogliadi/2019/Digital19.pdf](https://nlu.org.ua/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2019/Digital19.pdf)

2. Проекти цифрової трансформації. Дія. URL: <https://plan2.diia.gov.ua/projects>

Чумак Я. С., студентка Університету митної справи та фінансів

### **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В «PUMA SE» ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ**

Система мотивації є дуже важливим елементом будь-якої організації, оскільки вона допомагає стимулювати та підтримувати високу продуктивність працівників та досягнення поставлених цілей.

Основні види систем мотивації, які використовуються в бізнесі та організаціях :

1. Фінансова мотивація: це система мотивації, в якій пропонується фінансова винагорода за досягнення певних цілей або результатів.

2. Нематеріальна мотивація: це система мотивації, яка включає в себе нематеріальні винагороди, такі як похвала, визнання, можливість професійного розвитку та ін. [1].

3. Система мотивації на основі задач: це система мотивації, в якій працівники мають можливість вибирати свої завдання та проекти, що сприяє підвищенню мотивації та залученню до процесу роботи.

4. Система мотивації на основі стимулювання здорового способу життя: це система мотивації, в якій пропонується винагорода за здоровий спосіб життя, наприклад, за участь в спортивних змаганнях, здорове харчування та інші.

5. Мотивація на основі командної роботи: це система мотивації, в якій працівники мають можливість працювати в команді та взаємодіяти між собою для досягнення спільної мети [2].

Ці системи мотивації можуть використовуватися окремо або в комбінації, залежно від конкретних потреб та цілей організації.

Розглянемо систему мотивації компанії «Puma SE», яка є однією з провідних світових спортивних компаній.

«Puma SE» – це німецька компанія, що спеціалізується на виробництві спортивного взуття, одягу та аксесуарів. Компанія була заснована в 1948 році та на сьогоднішній день є одним з провідних виробників спортивного одягу та взуття у світі. За даними на кінець 2021 року, компанія Puma SE є досить великим гравцем на ринку спортивного одягу та взуття. Згідно з їхньою офіційною фінансовою звітністю за 2020 рік, загальний обсяг продажів склав € 5,2 мільярда, що становить більше 6 мільярдів доларів США. Компанія має близько 14 000 працівників та працює у понад 120 країнах світу. Puma є однією з найбільших спортивних компаній у світі та конкурує з іншими гравцями ринку, такими як Nike, Adidas та Under Armour [3].

«Puma» використовує різноманітні підходи до мотивації свого персоналу, включаючи фінансову мотивацію, можливість професійного розвитку, сприяння здоровому способу життя, створення командного духу та інші.

Один з прикладів грошової мотивації в компанії – це програма стимулювання заробітної плати (Pay-for-Performance). Ця програма передбачає виплату бонусів працівникам в залежності від їхнього внеску в досягнення цілей компанії [4].

Наприклад, якщо певне відділення компанії «Puma» успішно виконує поставлені завдання, його працівники можуть отримати бонуси, що визначаються відповідно до внеску кожного працівника. Це стимулює працівників до більш ефективної роботи та досягнення поставлених цілей, оскільки вони можуть отримати додаткову винагороду за свої зусилля.

Крім того, компанія «Puma» також пропонує своїм працівникам можливість отримання акцій компанії як форми грошової мотивації. Це дозволяє працівникам отримати частину власності в компанії та відчувати себе більш залученими до її успіху.

Також компанії має програму «Puma Grind», яка мотивує співробітників компанії збирати та відновлювати відходи від виробництва взуття та одягу, що сприяє збереженню навколишнього середовища та підвищенню мотивації персоналу.

«Puma» має програму «Puma school», яка пропонує співробітникам можливості для професійного розвитку та навчання, включаючи курси, семінари, тренінги та інші заходи. Компанія також організовує спортивні заходи та змагання для свого персоналу, що сприяє здоровому способу життя та командному духу [4].

Всі вищезазначені заходи з мотивації персоналу компанії Puma можуть впливати на ефективність її діяльності в різних аспектах. Наприклад:

1. Підвищення мотивації працівників: система мотивації компанії «Puma» може стимулювати працівників до більш ефективної роботи і досягнення поставлених цілей, оскільки вона пропонує різноманітні способи мотивації, які враховують потреби та інтереси працівників.

2. Підвищення задоволеності працівників: система мотивації компанії «Puma» може сприяти підвищенню задоволеності працівників з роботою та компанією, що в свою чергу може позитивно вплинути на їх ефективність та продуктивність.

3. Збільшення залученості працівників: система мотивації компанії «Puma» може допомогти залучити та зберегти талановитих працівників, які можуть принести великий внесок в діяльність компанії.

4. Покращення іміджу компанії: ефективна система мотивації може позитивно вплинути на імідж компанії в очах споживачів та інвесторів, що в свою чергу може збільшити їхню лояльність та зацікавленість в співпраці з компанією [5].

Отже, система мотивації компанії «Puma» може впливати на ефективність її діяльності в різних аспектах та стимулювати досягнення поставлених цілей та успіхів на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141–145.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. К., 2012. 397 с.
3. Фінансова звітність «ТОВ ПУМА Україна» за 2020 рік, ст. 38
4. Офіційний сайт Puma: <https://ua.puma.com>
5. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98.

Шамрай М. С., студентка Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (науковий керівник – Гришина В. В., к.е.н., доцент Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця)

### **КОРУПЦІЯ ЯК ОСНОВНА ПРОБЛЕМА УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Корупція є однією із основних проблем, з якими стикаються українці. Ця проблема охоплює багато сфер життя, включаючи економіку, політику, правоохоронну систему та суспільне життя в цілому.

Однією з головних причин корупції в Україні є недостатньо розвинена демократична культура країни. Неefективність правової системи та низький рівень громадського контролю також сприяють поширенню корупції. У результаті багато громадян України часто стикаються з труднощами при отриманні державних послуг, включаючи оформлення документів, отримання медичної допомоги та освіти.

Крім того, корупція негативно впливає на економіку країни. Вона стимулює незаконні практики, такі як відмивання грошей та нелегальна торгівля. Це призводить до зменшення обсягів інвестицій та зниження рівня економічного розвитку.

Іншою проблемою, пов'язаною з корупцією, є той факт, що вона часто призводить до нерівності у суспільстві. Деякі люди отримують переваги та можливості на основі зв'язків та хабарів, у той час як інші залишаються поза грою. Це несправедливо та не відповідає демократичним принципам, на яких будується Україна.

Як боротися із корупцією? Важливо насамперед забезпечити ефективність правової системи та підвищити рівень громадського контролю. Необхідно покращити прозорість та відкритість процесів у державних установах, а також вести активну роботу щодо розкриття корупційних схем та притягнення винних осіб до відповідальності.

Також важливо створювати умови для розвитку громадянського суспільства та підвищувати рівень освіти та культури населення, щоб люди розуміли свої права та обов'язки та вміли захищати свої інтереси.

Загалом корупція є серйозною проблемою для України, яка потребує зусиль з боку уряду, громадянського суспільства та міжнародного співтовариства. Боротьба з корупцією має бути пріоритетним завданням для всіх зацікавлених сторін, оскільки це дозволить забезпечити справедливість, економічне зростання та покращення якості життя громадян України. Якщо ж будуть проводитися роботи з населенням, які будуть стосуватись корупції, то це має показати позитивну сторону з ситуацією та змінити ставлення людей до корупції і так почне рости антикорупційна політика в країні.

Нині важко знайти дослідника проблем забезпечення законності і дисципліни в діяльності публічної адміністрації, який би тією чи іншою мірою не розглядав корупцію загалом та відповідні правові засоби протидії. Вивченню цих питань присвячено праці відомих вчених-адміністративістів: Авер'янова В. Б., Агапова А. Б., Алфьорова С. М., Альохіна О. П., Безпалової О. І., Битяка Ю. П., Бородіна І. Л., Галагана І. А., Кузьменко О. В., Кузніченка С. О., Лошицького М. В., Лук'янця Д. М., Мельника Р. С., Мінки Т. П., Настюка В. Я., Олефіра В. І., Остапенка О. І., Петкова В. П., Петкова С. В., Приймаченка Д. В., Сербина Р. А., Юніна О. С. та ін.

Метою даного проекту є з'ясування на основі аналізу наукових, емпіричних та публіцистичних джерел сутності, змісту та особливостей застосування антикорупційних засобів у діяльності суб'єктів публічного адміністрування, з огляду на позитивний зарубіжний досвід та окреслення перспектив його запозичення для України і зрозуміти який найкращий спосіб для України стати на шлях без корупції.

Якщо відразу перейти до дій, то можна виділити окремо деякі пункти для антикорупційних змін в Україні:

1) забезпечити принцип незалежності в роботі антикорупційних органів та унеможливити їх політичну залежність від правлячої еліти;

2) налагодити ефективну роботу Національного агентства з питань запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро і Спеціалізованої антикорупційної прокуратури з обов'язковим інформуванням громадськості по результати їх діяльності;

3) запровадити роботу системи електронного декларування та державних закупівель;

4) здійснити реформу судової системи, сформувати чесний і непідкупний судовий корпус, що діятиме згідно з принципом верховенства права;

5) законодавчо закріпити необхідність проведення поліграфічного дослідження при проходженні конкурсу на ключові посади державної служби, при просуванні по службі тощо, що унеможливить зайняття відповідальної посади людиною, що колись вчиняла або має схильність вчинити протиправні дії;

б) створення інформаційних продуктів, освітніх програм, що розказують про негативні наслідки корупційних діянь, впровадження їх в інформаційний простір на різних рівнях;

7) створення умов для залучення неурядових організацій до моніторингу діяльності органів державного управління, виховання кадрів, розробка методології та становлення навичок для запобігання корупції;

8) забезпечити покарання для посадовців, що вчинили корупційний злочин, з неможливістю подальшого зайняття посади державного службовця.

Виходячи з усіх попередніх пунктів, можна сказати, що найголовніше для антикорупційної політики:

1) наявність належної правової бази антикорупційного спрямування;

2) ефективне і повне її застосування;

3) розвиток системи громадського контролю та формування антикорупційної громадської свідомості;

4) організаційно-управлінське забезпечення антикорупційної діяльності.

По-перше, що важливо зробити Україні для ефективної реалізації антикорупційної політики – це політична свобода, усвідомлення того, що це треба в першу Україні і народу, який там живе і буде далі жити, і що за нас це ніхто не зробить і ми повністю повинні відповідати за кожен наслідок кожної дії.

По-друге, принцип верховенства права повинен бути не просто декларацією, а реально діяти на всіх рівнях здійснення влади. Кожен повинен відповідати за свої дії та нести за цими діями тільки правду та показувати усім своїм прикладом, як потрібно нести відповідальність.

Корупцію неможливо знищити в якомусь конкретному публічному органі або за допомогою лише одного органу. Це явище системне і тому долати його треба також колективно і системно.

Отже, корупція є серйозною проблемою в Україні та її наслідки відчутні в усіх сферах суспільства. Незалежно від того, чи мова йде про державний апарат, бізнес-середовище, судову систему, медичну галузь або освіту, корупція впливає на рівень розвитку країни та благополуччя громадян. Її

наслідки можуть бути як економічними, так і соціальними, включаючи недостатню доступність послуг та товарів, зниження рівня життя, погіршення громадської довіри та зростання кримінальної активності.

Хоча Україна робить кроки для боротьби з корупцією, на жаль, багато з цих зусиль залишаються лише на папері або не ефективно реалізовані через відсутність відповідної політичної волі та належної системи контролю. Для того, щоб бути успішним в боротьбі з корупцією, потрібні комплексні заходи, які охоплюють зміни в законодавстві, зміну політичної культури, забезпечення ефективного контролю та впровадження належних механізмів відповідальності.

Корупція є серйозною проблемою українського суспільства, яка потребує негайної уваги та дій для подолання. Без ефективної боротьби з цією проблемою, Україна не зможе досягти свого повного потенціалу і забезпечити своїм громадянам належні умови життя.

### **Список використаних джерел:**

1. Дручек О. В. Науково–теоретичні основи протидії явищу корупції: проблеми вивчення та удосконалення [Текст] / О. В. Дручек // Форум права. – 2012. – № 1. – С. 275–280.

2. Кінаш М. М. Корупція як соціальне негативне явище / М. М. Кінаш // Форум права. – 2012. – № 4. – С. 458–463.

3. Побережний В.В., аспірант кафедри державного управління і менеджменту НАДУ. Стаття: Сутність та причини корупції в системі органів державної влади. – 7 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pvvodv.pdf>

4. Сташис В. Проблеми боротьби з організованою злочинністю і корупцією в Україні / В. Сташис // Вісн. Акад. правових наук України. – Х., 2001. – Вип. 2. – С. 163–168.

5. Управління Держпраці у Кіровоградській області. Головний спеціаліст з питань протидії корупції Управління Держпраці у Кіровоградській області Ангеліна Мусієнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kr.dsp.gov.ua/index.php/1663-kr310816>

Шевченко Н. І., к.держ.упр., доц.,  
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Дурас Л. О., студентка Університету митної справи та фінансів

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ПОДАТКОВИХ ПРОЦЕДУРАХ**

Питання цифровізації стало важливим в українському суспільстві як одне із еволюційних питань розвитку державних інституцій, в тому числі і податкових органів. Враховуючи, що зростання соціального та економічного добробуту держави і суспільства можливий при повному і своєчасному наповненні державного бюджету податковими надходженнями, то невиконання зобов'язань призводить до дисбалансу.



В умовах воєнних дій, поширення пандемії COVID-19, перед податковими органами та платниками податків ще більш гостро постало питання перетворення системи адміністрування податків з метою її ефективної реалізації через глобальну діджиталізацію податкового простору, оцифрування податкової інформації, впровадження нових технологій для здійснення податкового адміністрування.

Вчені при дослідженні наслідків питання досягнення балансу між ефективністю і справедливістю оподаткування встановили, що процеси діджиталізації, з одного боку, можуть стимулювати уникнення й ухилення від оподаткування, а з іншого, – підвищувати ефективність фіскальної політики. Цифрові технології послаблюють інформаційні обмеження у здійсненні податкового контролю для виявлення справжніх економічних результатів платників податків, а також дають змогу запроваджувати складні системи оподаткування з меншими затратами [1, с. 87].

Сучасні тенденції впровадження цифрових інструментів податкового адміністрування включають в себе створення веб-порталів для надання електронних послуг, впровадження електронного чеку, використання автоматизації та аналізу даних за для підвищення ефективності податкового контролю, запровадження практики використання «попередніх» податкових декларацій.

Задля підтримки економіки та населення Уряд пішов на безпрецедентні кроки щодо зниження податкового навантаження та полегшення доступу громадян до соціальної допомоги. Відбулося спрощення системи оподаткування: замість ПДВ та податку на прибуток надано можливість переходу на 2% від оборту, на початку війни було скасовано імпортні податки на більшість товарів, з поступовим відновленням податків для груп товарів некритичного експорту. Для подолання енергетичної кризи зменшено акциз та ПДВ для нафтопродуктів. Спрощена система отримання соціальних виплат із можливістю використання сучасних цифрових інструментів (платформа ДІА).

Правовим підґрунтям цифровізації податкового адміністрування в Україні є Податковий кодекс, закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» та «Про електронні довірчі послуги», «Про платіжні послуги», «Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року», що затверджена розпорядженням КМУ № 1467-р від 17.11.2021 р.

Закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» («Закон про оподаткування резидентів «Дія Сіті»), запроваджує індивідуальні фіскальні заходи для ІТ-сектору (наприклад, спеціальний режим оподаткування доходів підприємств, зниження податків на фонд заробітної плати та соціальних внесків для сприяння повернення із-за кордону висококваліфікованих фахівців, що працюють у науково-дослідницькій сфері).

Впровадження електронного чеку та електронних розрахунків як частини податкової політики є не тільки методом протидії шахрайству та ухиленню від оподаткування, шляхом передачі даних про розрахункові операції в реальному або майже реальному часі, а й способом економії ресурсів, як з боку податкових органів, так і з боку платників податків.

Відповідно пункту 1 статті 52 Податкового Кодексу платник податків має право отримати індивідуальну податкову консультацію у письмовій чи електронній формі [2].

Відновлення післявоєнної України буде одним із наймасштабніших у Європі з часів Другої світової війни. Тому побудова сучасного, ефективного, клієнтспрямованого, сервісу надання послуг платникам податків на всіх етапах взаємовідносин, вдосконалення інформаційних ресурсів, підвищення їх доступності та прозорості, розширення бази інформаційно-аналітичного забезпечення, осучаснення податкових технологій, впровадження нових методів і технологій податкового контролю набуває ще більшої актуальності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Луцик А., Синютка Н. Податковий інструментарій фіскальної політики в умовах діджиталізації фіскального простору. Світ фінансів. 2019. № 1/58. С. 87–97.

2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n929>

Шепілова Є. А., студентка Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

### **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ**

Цифровізація стає одним з ключових аспектів у розвитку суспільства сьогодні. Цифровий розвиток значно вплинув на поведінку суспільства, потреби та бажання, доступність до інформації, сформував більш завищені запити суспільства на покращення надання адміністративних послуг. Від ефективної організації публічного управління залежать комфортні для життєдіяльності умови, сучасні процеси вже не зможуть стати нецифровими. Це обґрунтовує актуальність даного дослідження.

Слід зазначити, що поняття «цифровізація» можна розглядати у багатьох варіаціях. В більш вузькому сенсі – це перетворення інформації у цифрову форму, а в широкому – один з аспектів ефективного світового розвитку [1].

На сьогоднішній день Міністерство цифрової трансформації, на яке покладено відповідальність щодо цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, розвитку цифрових навичок та цифрових

прав громадян, має значні результати в реалізації стратегії цифровізації публічного управління, як провідної ланки осучаснення управління. Це, безумовно, сприятиме подоланню корупції, розвитку прозорості, обмеження бюрократії в отриманні публічних послуг. Цифрова трансформація перетворилась у головний чинник модернізації всіх видів людської діяльності та інституційних змін у публічному управлінні. Технології передачі інформації до споживача внесли радикальні зміни у систему взаємовідносин між людьми, фірмами, між різними рівнями ієрархічної структури управління. Опанування цифровими технологіями передбачає не тільки відповідну цифрову кваліфікацію, а й набуття навичок працювати в команді, прояву таланту, відповідного рівня культури та соціальної адаптації до нових інститутів управління.

Слід визнати активну державну політику цифровізації, що проводиться за останні чотири роки: створено Міністерство цифрової трансформації, сформоване правове поле такої діяльності. Уряд України за останні роки проводить активну політику щодо розвитку цифрової інфраструктури: створено портал і мобільний додаток «Дія»; реалізуються такі проекти як «Дія.Цифрова освіта»; «Дія.Бізнес»; «Дія.City»; «Євроінтеграція» та інші. Платформа «Дія» надає змогу керувати своїми документами, котрі посвідчують особу в онлайн режимі, користуватись публічними послугами, організовувати онлайн-курси для підвищення грамотності батьків та вчителів у цифрових навичках.

Поряд з цим сьогодні активна та продуктивна політика українського уряду по впровадженню цифрових технологій натикається на низку протидіючих чинників інституційного середовища, фінансових обмежень та зовнішньополітичних загроз існування державності України. Важливою складовою інституційних обмежень є безперервна політична боротьба за владу між фінансовими кланами та групами впливу на національному та регіональному рівнях, які використовують всі засоби для руйнації реалізації державної політики уряду. До несприятливих чинників інституційного середовища відносяться: непрозорість роботи кінцевих споживачів, низька кваліфікація кадрів та невисока зацікавленість керівництва в проведенні цифрових ініціатив. Означене відноситься до українських реалій. У реалізації цифрової політики в Україні стримуючими чинниками також є відсутність організаційної координації та інтернет-інфраструктури (відсутні інтернет покриття всієї території, недостатнє забезпечення населення гаджетами, низький рівень підготовки старшого покоління з інформаційно-комп'ютерних технологій). Крім того, можуть виникати проблеми на різних етапах реалізації цифрової політики, технологічного оснащення мереж та питань інформаційної та економічної безпеки [2].

Запровадження електронного врядування є практичним втіленням переваг інформаційних комунікацій. Стратегічними завданнями впровадження електронного врядування є подолання інформаційної нерівності, перебудова відносин з громадянами, вдосконалення технології

публічного управління задля забезпечення прозорості, доступності та зручності отримання громадянами публічних послуг. Електронне врядування традиційно розуміється як розширення сфери публічного управління шляхом включення участі громадян в процес управління. Таким чином, дотримуючись відповідно до визначення ОЕСР електронного уряду, електронне врядування можна визначити як використання інформаційно-комунікаційних технологій в якості інструменту для досягнення більш ефективного управління [3].

Таким чином, проаналізувавши розвиток інформаційного суспільства в Україні, слід вважати, що цифрова трансформація може стати тим ефективним інструментом в публічному управлінні в нашій країні, який забезпечить його високу результативність на національному та муніципальному рівнях, сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до інститутів державної влади, а також створить нові умови для відкритого та прозорого публічного управління. Цього можна досягти лише за умови одночасного впровадження інноваційних технологій та формування нових правил в публічному управлінні через механізм ухвалення відповідних рішень. Стратегічними завданнями цифрової трансформації в публічному управлінні є подолання інформаційної нерівності, перебудова відносин з громадянами, вдосконалення координації та реордінації в управлінні для забезпечення прозорості, доступності та зручності отримання громадянами публічних послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Малий І.Й. Теорія розподілу суспільного продукту : монографія. Київ : КНЕУ, 2000. 248 с.
2. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ, 2020.
3. Філософія антикризового державного управління: теоретико-методологічний контекст : монографія / за ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. 290 с.

Шкарбун К. А., студентка Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНАХ ВЛАДИ**

У сучасному світі державні службовці відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної роботи органів влади. Вони здійснюють важливі функції, які пов'язані з реалізацією політики держави, захистом прав і інтересів громадян, забезпеченням стабільності та безпеки країни. Проте, для того, щоб державні службовці були ефективними, необхідно постійно удосконалювати їх діяльність.

Одним з головних напрямків удосконалення діяльності державних службовців є підвищення їх кваліфікації та компетентності. Необхідно забезпечувати постійне навчання службовців, ознайомлення з новими законодавчими актами та розроблення нових методів та технологій роботи. Також необхідно забезпечувати доступ до сучасного програмного забезпечення та технічного обладнання, яке сприятиме ефективній роботі службовців.

Ще одним важливим напрямком удосконалення діяльності державних службовців є встановлення ефективної системи контролю та моніторингу їх роботи. Необхідно розробляти чіткі критерії оцінки результатів роботи службовців та використовувати сучасні технології для моніторингу їх діяльності. Також важливо забезпечувати прозорість в роботі державних службовців та розробляти механізми взаємодії з громадськістю.

Для забезпечення ефективної роботи державних службовців також необхідно забезпечувати їх мотивацію та підтримку. Важливо розробляти системи стимулювання та мотивації, які допоможуть збільшити продуктивність та залученість службовців до виконання поставлених завдань. Також необхідно визнавати внесок службовців у розвиток держави та підтримувати їх у складних ситуаціях.

Одним з ключових елементів удосконалення діяльності державних службовців є використання сучасних технологій та інформаційних систем. На сьогоднішній день існують багато програм та рішень, які допомагають автоматизувати рутинні процеси та зменшити кількість помилок у роботі. Такі рішення можуть значно збільшити ефективність та продуктивність роботи державних службовців, зменшити витрати та забезпечити більш точні та швидкі рішення [1].

Крім того, важливо забезпечувати ефективну комунікацію між державними службовцями, а також між службовцями та громадськістю. Для цього можна використовувати сучасні комунікаційні засоби та розробляти механізми взаємодії з громадськістю. Також важливо забезпечувати доступність та прозорість інформації про роботу державних службовців, що дозволить забезпечити довіру громадськості та підтримку їх діяльності.

Завдяки використанню сучасних технологій та інформаційних систем, державні службовці зможуть зосередитись на більш складних та важливих завданнях, тоді як рутинні процеси будуть автоматизовані та максимально спрощені. Завдяки цьому державний апарат зможе швидше та ефективніше реагувати на потреби громадян та розвиватись відповідно до вимогами часу.

Нарешті, важливо забезпечувати етичну поведінку державних службовців та забезпечити їх незалежність. Для досягнення цього необхідно встановити чіткі правила та процедури, що регулюватимуть діяльність службовців, а також створити ефективну систему контролю та взаємодії з громадськістю [2].

Отже, удосконалення діяльності державних службовців в органах влади є важливим елементом розвитку країни. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати комплексний підхід, який буде базуватися на використанні сучасних технологій та інформаційних систем, професійному розвитку державних службовців та забезпеченні їх етичної поведінки та незалежності.

Одним з ключових елементів удосконалення діяльності державних службовців є використання сучасних технологій та інформаційних систем. Автоматизація рутинних процесів та використання електронних сервісів та програм дозволять державним службовцям ефективніше виконувати свої завдання та відповідати на потреби громадян.

Професійний розвиток державних службовців є ще одним важливим елементом удосконалення їх діяльності. Тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації допоможуть розвивати навички та знання службовців та забезпечити їх адаптацію до нових вимог та викликів. Крім того, важливо розвивати систему менторства та обміну досвідом, що сприятиме залученню до роботи державного апарату нових талановитих та амбіційних фахівців [3].

Додатковим засобом забезпечення етичної поведінки державних службовців є здійснення зовнішнього контролю за їх діяльністю. Наприклад, проведення аудитів, відкритість відносно фінансових ресурсів, звітність про роботу та використання підконтрольних ресурсів та інше [4; 5].

Загальний висновок полягає в тому, що ефективність державного управління на пряму залежить від компетенцій та професійних якостей державних службовців. Щоб забезпечити високий рівень ефективності та якості роботи державних службовців, необхідно забезпечити їм належні умови праці, зокрема, допомогти засвоїти нові навички та знання, забезпечити доступ до сучасних технічних засобів та електронних сервісів.

Крім того, необхідно звернути увагу на підвищення культури взаємодії з громадськістю, забезпечивши доступ до відкритої та інформативної взаємодії між державними органами та громадою. Залучення громадськості до вирішення питань державного управління може покращити якість прийнятих рішень та дозволить підвищити довіру громадян до державних службовців.

Таким чином, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності роботи державних службовців необхідно забезпечити взаємодію між державними органами та громадою, забезпечити доступ до сучасних технічних засобів та електронних сервісів, а також забезпечити професійний розвиток та підвищення кваліфікації державних службовців. Це дозволить забезпечити високу якість надання державних послуг та зробить державну владу більш відкритою та прозорою перед громадянами. У світлі сучасних викликів та вимог суспільства, ефективність державних службовців грає ключову роль у побудові довіри громадян до держави, забезпеченні ефективного функціонування державних органів, а також у

реалізації стратегії розвитку країни. Отже, важливо не зупинятися на досягнутому і продовжувати вдосконалювати діяльність державних службовців для того, щоб гарантувати максимальну задоволеність потреб громадян та розвиток України в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Кривоконь Н.І. Оцінка персоналу організації, що надають соціальні послуги в Україні як складова системи вимірювання діяльності соціальних установ. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/46594083.pdf> (дата звернення: 23.04.2023).

2. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_57\\_2017\\_ukr/10.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf) (дата звернення: 23.04.2023).

3. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.. URL: [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf) (дата звернення: 23.04.2023).

4. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.04.2023).

5. Бригілевич І., Лепьошкін І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/601953/mod\\_resource/content/2/Posibniik\\_CNAP.pdf](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/601953/mod_resource/content/2/Posibniik_CNAP.pdf) (дата звернення: 23.04.2023).

Шумська Г. М., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця

## **РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

На сучасному етапі розвитку України для забезпечення ефективного територіального управління на передній план висуваються завдання розвитку системи публічного адміністрування, яке може бути досягнуто на основі використання органами влади інноваційних інструментів та цифрових технологій. Для того щоб органи влади змогли на високому рівні реалізовувати свої функції, їх діяльність має принципово змінитися на основі застосування нових підходів до забезпечення інноваційного розвитку системи публічного адміністрування. Усе вищезазначене підтверджує актуальність та своєчасність даного дослідження.

Сучасні умови розвитку України характеризуються швидким поширенням цифрових технологій в усі сфери її внутрішньої та зовнішньої політики. Це створює передумови для докорінного перегляду моделі публічного адміністрування на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності виконуваних функцій органів влади у відповідності до нових викликів, забезпечення демократичності процедур і рішень з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Розвиток цифрового суспільства, актуальність якого зростає випереджаючими темпами в умовах воєнного стану, здійснює суттєвий вплив на організацію взаємодії суб'єктів соціально-економічних систем, змінює статус та склад учасників комунікативного процесу, принципи їх взаємодії на основі мережевого спілкування, сприяє відкритості та розвитку ринку публічних послуг. У таких умовах цифрова трансформація публічного адміністрування є визначальною умовою для здійснення ефективного територіального управління у новій реальності, від чого залежить дієвість процесів цифровізації життєдіяльності суспільства, а також конкурентоспроможність держави та її можливості щодо інтеграції у глобальне економічне середовище.

Попри певні здобутки щодо реформування публічного адміністрування на засадах цифровізації Україні ще необхідно пройти довгий шлях впровадження інноваційних інструментів і цифрових технологій, оскільки значна кількість органів влади продовжують досі використовувати застарілі системи і технології, які потребують заміни. Публічне адміністрування в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проєктів та одночасної оптимізації витрат повинне базуватися саме на технологічних та цифрових формах забезпечення його безперервного функціонування. Доцільним також є зосередження особливої уваги на організаційному впорядкуванні інноваційної діяльності органів влади, впровадженні цифрових технологій в їх діяльність та раціональному використанні цифрового потенціалу, створенні сприятливого інноваційного середовища в системі органів влади. При цьому синергетичний потенціал мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у системі публічного адміністрування та зробити її більш ефективною.

Цифровізація є одним із важливих факторів підвищення ефективності процесу реалізації політики держави та її територій. Вплив цифровізації на органи влади, які реалізують територіальне управління, відображається не тільки в зміні способу дій публічних службовців та їх взаємодії з громадянами, але й у впровадженні цифрових інноваційних інструментів у діяльність органів влади. Отже, цифрова трансформація системи



публічного адміністрування повинна ґрунтуватися на виконанні комплексу дій, спрямованих на поліпшення і модернізацію усіх її процесів, та впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення результативності діяльності органів влади і, як наслідок, якості публічних послуг. За цих умов публічні службовці повинні взяти на себе нові ролі і обов'язки, і, отже, повинні бути готовими освоїти інноваційні технології та здобути цифрові компетентності. У контексті вищевикладеного, у роботі запропоновано напрями інноваційного розвитку публічного адміністрування для здійснення ефективного територіального управління в Україні на засадах цифровізації: реалізація інноваційної кадрової політики в органах влади; використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення рівня професійної мобільності службовців під час інноваційної діяльності; запровадження управлінських інновацій органами влади для підвищення спроможності громад і зменшення дефіциту місцевих бюджетів; активізація проєктної діяльності органів влади; удосконалення інституційного забезпечення інноваційної діяльності в органах влади. Поряд з цим для впровадження інновацій, що пов'язані з цифровізацією публічного адміністрування, обов'язково слід оцінювати цифрову зрілість публічних службовців та органів влади в цілому.

Таким чином, у роботі доведено, що важливою передумовою стабільної роботи системи публічного адміністрування в умовах воєнного стану є забезпечення результативного функціонування органів влади в країні, яке може бути досягнуто за рахунок здійснення дієвої інноваційної діяльності на засадах цифровізації. Автором запропоновано напрями інноваційного розвитку публічного адміністрування, які дозволять підвищити результативність публічних службовців та досягти ефективності здійснення територіального управління в Україні в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що для впровадження інновацій, що пов'язані з цифровізацією публічного адміністрування, є доцільним оцінювати цифрову зрілість публічних службовців та органів влади в цілому. Усе зазначене дозволить підвищити дієвість системи публічного адміністрування на засадах цифровізації й досягти високого суспільного розвитку в країні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шумська Г. М. Теоретико-методичні аспекти забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України / Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін: колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 307–329.

Ясиньова Ю. О., студентка Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ОРГАНІВ ВЛАДИ В ДИСТАНЦІЙНОМУ РЕЖИМІ**

В умовах цифровізації всіх процесів та проблем сьогодення нашої держави, організація роботи органів влади в дистанційному режимі є дуже важливою для швидкої комунікації з населенням. Швидка передача інформації та можливість для населення надавати швидкий зворотній зв'язок є дуже ефективним чинником для злагодженої роботи держави.

Тому органи влади мають бути забезпечені всіма потрібними інструментами і цифровими технологіями для роботи в дистанційному режимі.

Але людська діяльність не може бути ефективною без розуміння. Тому, щоб забезпечити високий рівень ефективності органів влади потрібна достатня кількість інформації.

«Інформація – це позначення змісту, отриманого із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього наших почуттів». Норт Віннер

Інформація у діяльності державних органів має свої особливості. Для ефективного виконання завдань кожного державного службовця, розуміння цих особливостей є дуже важливим. Керівник повинен бути добре проінформованим для того, щоб звичайний виконавець розумів як виконувати свої завдання. На сьогодні є дуже важливою достатня прозорість діяльності органів державної влади для взаєморозуміння та солідарності у вирішенні спільних питань. Саме тому, наскрізною компетентністю державного службовця є знання та вміння працювати з інформацією.

Завдяки цифровій трансформації з'явилася можливість працювати віддалено. Дистанційна робота дозволяє гнучко виконувати свої обов'язки, але потребує гарної підготовки, організації та планування. Під час надання дистанційних послуг треба пам'ятати, що тільки правильний алгоритм дій забезпечить результати, якими будуть задоволені усі користувачі та усі сторони процесу.

Забезпечення якісної комунікації з керівництвом та колегами в дистанційному режимі надає можливість виконання посадових обов'язків в умовах проблем сьогодення нашої держави.

Основні поради щодо ефективної роботи органів влади в дистанційному режимі:

1) Доступ до робочої інформації – необхідно забезпечити доступ усіх працівників до потрібних файлів та засобів комунікації.

2) Безпека роботи з інформацією – слід неухильно дотримуватися правил, що попередять витік конфіденційної робочої інформації.

Основні поради щодо облаштування дистанційної роботи органів влади:

1) Наявність ноутбука або персонального комп'ютера.

2) Якісний постійний доступ до мережі інтернет.

3) Працівники мають бути обізнані і неухильно дотримуватися політик та регламентів основної діяльності та щодо безпеки інформації.

4) Працівник має переконатися, що виконав усі необхідні процедури для забезпечення даних: змінив пароль, встановив потрібні оновлення тощо.

5) Під час переміщення робочих файлів з офісу додому, не слід їх зберігати на USB чи іншому зовнішньому носії, оскільки це є ризикованим для безпеки інформації.

Керівник є головною особою в організації дистанційної роботи. Керівник має чітко делегувати завдання та надавати строки їх виконання. Він має слідкувати за дистанційною роботою. Контролювати її виконання та оцінювати її результати.

Керівник повинен мати зв'язок з кожним співробітником та надавати ефективну комунікацію співробітників між собою. Керівник має визначати як буде виконуватися робота, ким, де та за яких умов. Також, керівник має знаходити швидкі компетентні рішення для розширення можливостей команди.

Основні поради керівникам щодо ефективної організації робочого процесу співробітників. Які працюють дистанційно з дому:

1) Потрібно зібрати усю контактну інформацію від своїх співробітників – їхні особисті/службові телефонні номери, адреси електронної пошти, ідентифікатори у месенджерах, точні адреси місць їх перебування тощо.

2) Керівник має нагадати співробітникам, що вони, працюючи дистанційно, повинні дотримуватись встановлених керівництвом порядків, правил та процедур відповідно до чинних колективних договорів, КЗпП, законодавства, правил та політик установи.

3) Керівник має нагадати співробітникам про необхідність зміни паролів та встановлення необхідних оновлень.

4) Необхідно встановити чіткий робочий час і запровадити регулярну реєстрацію для того, щоб всі співробітники були на зв'язку.

5) Слід впевнитись, що віддалений робочий простір робітників відповідає нормам законодавства, є безпечним, включаючи наявність безперешкодних проходів, шляхів евакуації тощо, має достатнє освітлення, не містить небезпеки тощо.

6) Співробітники, що працюють віддалено, мають бути забезпечені необхідними для роботи обладнанням та витратними матеріалами, що надаються роботодавцем.

7) Від початку дистанційної роботи співробітників з дому стежте за тим, як вони справляються зі стресовою ситуацією та пропонуйте їм консультативну допомогу чи додаткові інформаційні ресурси.

Робота з дому дозволяє ефективно виконувати обов'язки у нестандартних умовах. Але, це можливо лише за відповідного технічного забезпечення робочого процесу та якісної комунікації. Керівникам необхідно підтримувати зв'язок зі співробітниками, щоб розуміти їх потреби та допомагати розв'язувати проблеми.

Отже, за умов дистанційного режиму, роботу органів влади можна представити як інформаційно-комунікаційну систему, яка має можливість працювати одночасно в декількох часових режимах, на різних рівнях та з різним контентом. Тому, стандартизація інформації може зробити роботу цієї системи більш ефективною.

### **Список використаних джерел:**

1. Tracy B. How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others / Brian Tracy. – New York : AMACOM, 2010. – 256 p.

2. Інформаційний простір суспільства: кібернетичний аналіз. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/politolog/16596> (дата звернення: 23.04.2023).

3. Організація діяльності державних службовців: процедури, інструментарій, регламенти. Технічне та технологічне забезпечення діяльності державних службовців у режимі віддаленого доступу. Prometheus. URL: [https://courses.prometheus.org.ua/assets/courseware/v1/ec80a685213396e986d48dc7f15d4e53/asset-v1:UNDP+WO101+2020\\_T2+type@asset+block/2.2.\\_%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96\\_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85\\_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80%D0%B8\\_\\_%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9\\_\\_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8.pdf](https://courses.prometheus.org.ua/assets/courseware/v1/ec80a685213396e986d48dc7f15d4e53/asset-v1:UNDP+WO101+2020_T2+type@asset+block/2.2._%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D1%86%D1%96%D0%B2_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80%D0%B8__%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9__%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8.pdf)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**«ЦИФРОВЕ СУСПІЛЬСТВО:  
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСИ ТА СОЦІУМ»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 2**

**28 квітня 2023 р.**

Організатори конференції не завжди поділяють думку учасників. У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції. За точність викладених фактів відповідальність покладається на авторів.

**Підписано до друку 11.05.2023. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.  
Ум. друк. арк. 16,19. Облік.-вид. арк. 14,39. Тираж 100 прим.  
Замовлення № 115.**

**Дніпро: Університет митної справи та фінансів  
(свідоцтво про видавничу діяльність ДК № 6198 від 24.05.2018 р.).  
49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4**