

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного



ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ:
СТРАТЕГІЧНІ ІМПУЛЬСИ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ

монографія



Запоріжжя, 2025

УДК 330.3

Ф 79

*Рекомендовано Вченою радою Таврійського державного агротехнологічного
університету імені Дмитра Моторного
(протокол №2 від 1 жовтня 2025 року)*

Авторський колектив: *Нехай В.В., Ортіна Г.В., Плотніченко С.Р.,
Вороніна Ю.Є., Агєєва І.В., Кравець О.В.,
Горбова Н.А., Сидоров Я.О., Лютіков П.С.,
Максименко А.Г., Вуйченко М.А., Половинкіна Р.Ю.*

Рецензенти:

Перебийніс В.І., доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, член правління Спілки економістів України

Махсма М.Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Заїка О.В., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи

Ф 79 **Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку:**
монографія / за заг. ред. В.В. Нехай. Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2025. 250 с.

ISBN 978-617-7823-83-3

Монографія «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку» є практично орієнтованим дослідженням, яке пропонує системне бачення післявоєнної відбудови України. Її положення мають високу прикладну цінність для органів влади, громад, підприємств, науковців і освітян. Розділи монографії висвітлюють: нові підходи до державної регіональної політики, які сприяють збалансованому розвитку територій, інноваційні рішення для управління міськими просторами у контексті євроінтеграції, шляхи модернізації публічної служби та підвищення її ефективності, інструменти продуктивного менеджменту в умовах невизначеності, маркетингові засоби антикризового управління підприємствами, використання математичних методів у плануванні та управлінні підприємством.

Завдяки форсайтному підходу, запропоновані ідеї можуть слугувати підґрунтям для стратегічних рішень на національному та місцевому рівнях. Монографія є корисним ресурсом для всіх, хто працює над стійким і прогресивним майбутнім України.

© Таврійський державний
агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	6
1.1. Концепції функціонування соціально-відповідального суспільства.....	6
1.2. Розвиток територій як пріоритетний напрям державної регіональної політики....	12
1.3. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні	18
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПРОСТОРАМИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	24
2.1. Євроінтеграція як інструмент реформ у сфері публічного управління після війни.....	24
2.2. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті Євроінтеграції.....	32
2.3. Діджиталізація державного управління: виклики та перспективи впровадження в Україні.....	38
2.4. Цифрові steam-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку	45
РОЗДІЛ 3 АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	51
3.1. Теоретичний аспект дослідження правового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління	51
3.2. Сучасний стан правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.....	63
3.3. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в повоєнний період	66
3.4. Передумови переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців.....	75
3.5. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби	83
3.6. Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю	88
РОЗДІЛ 4 ЗАСАДИ ПРОДУКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	98
4.1. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики	98

4.2. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти публік рилейшнз	103
4.3. Самоменеджмент – фактор професійного успіху менеджера.....	114
4.4. Тайм-менеджмент - інструмент ефективного використання часу менеджера	120
4.5. Аспекти корпоративної культури в організації	125

РОЗДІЛ 5 МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Маркетингові засади антикризового управління підприємством.....	131
5.2. Функціональне значення маркетингу для антикризового управління підприємством.....	134
5.3. Створення ринкових переваг підприємства. Метод «маневру» у стратегічному управлінні	144
5.4. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств	152

РОЗДІЛ 6 РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

6.1. Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення	159
6.2. Теоретичні та практичні аспекти правового регулювання діяльності аграрних холдингів в Україні.....	161
6.3. Використання математичного апарату при плануванні та прийнятті управлінських рішень на підприємствах сільського господарства	169
6.4. Обґрунтування моделей породно-сорової структури для великих спеціалізованих садівницьких підприємств	189

ВИСНОВКИ	204
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	220
СПИСОК АВТОРІВ	248

ВСТУП

Україна переживає етапи глибоких трансформацій, спричинених як внутрішніми викликами, так і зовнішніми впливами. Сучасний період став особливо критичним у формуванні нового вектору національного розвитку, що базується на принципах сталості, інноваційності та стратегічної передбачуваності. У цьому контексті форсайт, як метод системного прогнозування майбутніх сценаріїв, постає важливим інструментом формування ефективної державної політики, модернізації економіки та консолідації суспільства.

Монографія «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку» присвячена аналізу ключових тенденцій, що визначають траєкторію розвитку України в середньо- та довгостроковій перспективі. Авторський колектив ставив за мету не лише ідентифікувати наявні виклики, а й запропонувати можливі сценарії реагування, що спираються на міжнародний досвід, вітчизняний потенціал і ціннісні орієнтири сталого розвитку.

Форсайт у цій праці розглядається не як абстрактне поняття, а як практичний інструмент стратегічного планування, що базується на міждисциплінарному підході, включенні стейкхолдерів, а також активному діалозі між наукою, владою, бізнесом і громадянським суспільством. Особлива увага приділяється пошуку стратегічних імпульсів – ключових точок зростання, які здатні забезпечити системну зміну в соціально-економічному та екологічному середовищі країни.

Загалом, монографія формує міждисциплінарну рамку для побудови цілісної моделі сталого розвитку України. Представлені в ній ідеї та практики можуть бути використані як підґрунтя для формування національної стратегії відновлення, орієнтованої на інклюзивність, ефективність та інноваційність. Форсайт у цьому контексті постає не лише як прогностичний інструмент, а як методологія осмислення майбутнього, яка об'єднує зусилля науки, політики, бізнесу та громадянського суспільства в ім'я спільної мети — відродження сильної, сучасної і сталої України.

РОЗДІЛ 1 РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ



1.1. Концепції функціонування соціально-відповідального суспільства (к.н.держ.упр., доцент Юлія Вороніна, к.е.н., доцент Світлана Плотніченко)

Українське суспільство є мовно та соціально неоднорідним великим етносом, що потребує вирішення загально-людських або соціальних щоденних питань, які складаються з окремих громадянських запитів та втілюються у потребах їх невідкладної реалізації. Соціально-відповідальне суспільство є тою основною рушійною силою, що активізує громадську самосвідомість, активність, ініціативність та наполегливість громадян у досягненні особистих та державних цілей [1].

Проблема виникнення соціальних кризових станів і їх вирішення цікавила багатьох дослідників, які зробили свій внесок в аналіз і способи побудови соціально-відповідального суспільства, зокрема й у сфері державного управління. Цю тему розробляли О. Амоша, Д. Баюра, В. Бебик та ін. Важливе значення в розвитку досліджень цієї проблеми мають праці К. Белявська Л. Будьонна, і Л. Вергун. Значну увагу питанню побудови громадської свідомості приділяє Н. Волосковець (стаття «Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки»). Однак дослідження не достатньо враховують те, як способи і моделі побудови громадянського вольового суспільства впливають на швидкість зміни людського мислення та поведінкових патернів [2].

В теперішньому часі в світовій практиці представлені 3 концепції розвитку соціально-відповідального суспільства. Мінімалістський підхід передбачає роботу кожного підприємства зі сплати податків, створенням хороших умов для робітників і зменшення шкоди від діяльності для навколишнього середовища. Соціальна відповідальність організації перед суспільством полягає в добровільному прийнятті відповідальності за наслідки діяльності промислової одиниці перед жителями конкретного району, регіону, області.

Другий напрямок вищевказаного підходу трактує соціальну відповідальність як вихід організації за мінімально допустимі законодавчі рамки діяльності, але і з розвитком значущих програм у подальшому, спрямованих на користь навколишньому середовищу.

Згідно з максималістським підходом, соціальна відповідальність підприємств пов'язана з формуванням позитивного іміджу про свою діяльність в широкому розумінні концепції. Фірма може піклуватися не тільки про зміцнення позитивної громадської думки стосовно виготовленої продукції та послуги, що надаються, а також

про значний внесок в розвиток суспільства фінансування діяльності конкретного інституту, медичного закладу, закладаючи високий економічний рівень розвитку країни [3].

Керівники багатьох компаній не задаються питанням про необхідність ведення соціально-відповідальної діяльності. Такі організації виникають на тлі містобудівних компаній, в спадок першим передається зобов'язання з утримання інфраструктурних об'єктів міста. Інший тип керівництва допускає неетичні дії по відношенню до навколишнього середовища, прикриваючи їх наслідки проведенням благодійних акцій. Третій тип організацій управляється за допомогою концепції соціальної відповідальності як необхідності існування.

Основоположним питанням у створенні відповідального громадянського суспільства постає наступне: хто є ініціатором розвитку максималістської і мінімалістської концепції суспільної відповідальності в нашій країні? Можемо припустити, що це власник бізнес-організації, її керівник або рядовий співробітник, який робить внесок в розвиток стабільності країни? Найбільшу значимість в Україні має концепція корпоративної культури, яка ґрунтується на місії і стратегії організації. Останній компонент, в свою чергу, розкривається через імплементацію соціально орієнтованої програми. Програма має широке охоплення окремих аспектів життя і діяльності співробітників [5].

Основними напрямками соціальної програми названі такі: збереження здоров'я і гігієни праці, суспільно відповідальна реструктуризація підприємства, охорона природи і ресурсозбереження, чесна ділова практика і введення в життя фірми ресурсозберігаючих технологій. Програми, спрямовані на розвиток персоналу, на залучення і утримання талановитих працівників, включають в себе кілька напрямків: наявність професійного навчання і розвитку, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання робочим оптимальних умов задля проведення дозвілля і відпустки. Наявність повного соціального пакету і проведення внутрішньої комунікації на належному рівні, мотивація співробітників до участі в прийнятті управлінських рішень сприяють зміцненню корпоративної культури і поліпшенню життєвих умов персоналу організації.

Програма соціальної відповідальності підприємства складається з декількох напрямків, таких як підтримка здоров'я, профілактика захворювань і надання медичного обслуговування, охорони материнства і дитинства, грамотно проведеної реструктуризації персоналу у вигляді підготовки, перепідготовки, сприяння в працевлаштуванні, компенсаційних виплат співробітникам в разі скорочення штату [4].

Напрямок природоохоронної діяльності та ресурсозбереження представлено економічним використанням екологічних ресурсів, повторної переробкою і

експлуатацією вторинної сировини, безпечної для навколишнього середовища утилізацією виробничих відходів, запобіганням забрудненню навколишньої території, проведенням соціально корисних акцій «суботників».

Програма розвитку місцевої громади проводиться на добровільних засадах колективом організації. Він включається в суспільне життя шляхом введення основних соціально значущих програм, спрямованих на підтримку соціально незахищених громадян, дитинства та юнацтва, відновлення об'єктів житлово-комунальної сфери і пам'ятників культури, що мають історичне значення. Спонсорування культурного, спортивного, освітнього заходу, проведення наукового дослідження і участь у благодійній акції має позитивний вплив на зміцнення позитивного іміджу організації в очах громадськості і робить вагомий внесок в розвиток соціально-культурної сфери суспільства.

Програми добросовісної ділової практики спрямовані на впровадження та підтримання в ділових відносинах принципів чесної співпраці між постачальниками, клієнтами та партнерами підприємства. Соціально активна політична лінія компанії сприяє розвитку малого підприємництва та одночасно обмежує сфери ведення бізнесу, що мають негативний вплив на людську життєдіяльність (заборона на курильні дії в авіарейсі або відмова від продажу тютюнового виробу неповнолітній особі). Принципи ділового сумлінного співробітництва застосовні у взаємодії з громадами споживачів, органами державної влади, професійним та громадським об'єднанням міста [6].

Гранти або благодійні пожертвування названі найбільш доступним видом соціальної активності. Грант, який видається органом місцевої або регіональної влади, сприяє реалізації бізнес-цілей певних організаційних структур і пов'язаний з місцем конкретного підприємства. Пожертвування виділяється в натуральній або грошовій формі. Ділове партнерство відбувається не тільки у вигляді встановлення необхідних контактів, а й у формі зовнішньої активності підприємства, представленої у вигляді оплати професійної послуги третім особам [7].

Наприклад, велике підприємство оплачує витрати некомерційної організації на проведення консультаційних послуг для її співробітників. Таким чином, реалізується «соціально-значущий маркетинговий» напрямок діяльності благодійної фірми. Деяка частина прибутку від комерціалізації вироблених товарів і послуг направляється на рахунок неприбуткової організації, сприяючи її розвитку в наданні соціально спрямованих послуг громадянам.

Волонтерська або добровільна діяльність співробітників окремої компанії має суспільну корисність для робітників державних установ і проявляється у вигляді фізичної допомоги при проведенні будівельних або косметичних ремонтних робіт, надання навчання претендентів на робочі місця і жителів міста основам менеджерської

справи. Соціально-відповідальна послуга з навчання безробітних громадян країни основам проходження співбесід та написання резюме надається міським та обласним Центром зайнятості населення, що зміцнює віру людей у власні сили та надихає на прискорений пошук роботи.

Дієвим методом у підвищенні мотивації робітників підприємства є заохочення соціальної активності кожного із співробітників. Керівництво компанії додає деякі суми грошей до внеску кожного робітника, підтримуючи його ініціативу в допомоги знедоленим неприбуткової організації. Завдяки цьому прийому співробітник відчуває свою значимість і важливість в загальному корпоративному справі, стає більш лояльним до дій керівника і намагається виконати доручену обсяг завдань найкращим способом. Застосування даного методу веде до зміцнення морального духу в колективі [8].

Прикладом побудови соціально-відповідального суспільства є створення мережі неприбуткових організацій на теренах кожної країни (далі – НПО). Наприклад, у Великобританії та низці країн Заходу поширена мережа діючих волонтерських організацій, у яких працюють безкорисливі люди на користь суспільного блага. За словами мешканки тієї країни, Олени Скотт, діяльність волонтерських організацій скерована спеціальними державними агенціями, які наймають на роботу молодих та людей похилого віку з наявністю добрих рекомендацій з навчальних чи робочих місць. Волонтери мають змогу отримати робоче місце своєї мрії після проходження безкорисної практики. В Україні, на жаль, не розбудована подібна мережа волонтерських організацій. Багато мешканців України мають недовіру та скептицизм до діяльності НПО на теренах нашої країни, бо, в першу чергу, зайняті проблемами виживання та є неосвіченими стосовно досягнень та кількості в кожному регіоні [2].

Застосування ендавмент-фондів, як одного з джерел фінансування неприбуткової організації, має майже 500-річну історію від дня затвердження цих фондів. Найбільшого поширення недержавні організації зі сприяння розвитку установ 3-го сектору набули у країнах східної та Західної Європи. Україна являє собою молоду державу, що знаходиться у стадії розвитку, тому наявність на її теренах ендавмент-фондів – це явище інноваційного, більш ніж традиційного характеру.

Засновником фонду може бути як фізична, так і юридична особа. Фонд є унікальним утворенням, бо гроші, вкладені у його основу, не підлягають передачі іншій особі чи його повним витратам без згоди дарувальника. Ревізійний орган недержавної установи чи спеціально створений фонд з затвердженим уставом контролює їх надходження на рахунок власне установи, а після цього вкладає гроші в неризиковані фінансові інструменти, створюючи диверсифікований фінансовий портфель: акції, облігації, інвестиції, депозити в банках. Діяльність добровільної

організації фінансується лише за рахунок відсотків, котрі отримує організація за договором з фінансовою установою. Тіло вкладу залишається незмінним на довгі роки співробітництва з банківською установою. Керівник неприбуткової організації залучає до управління грошовим надходженням фінансистів, економістів з подальшим керівництвом за їх діяльністю [4].

На наш погляд, це є найкориснішим та прибутковим фінансовим інструментом з підтримки діяльності добровільної організації, проте є недоліки. Вони полягають в тому, що гроші не можливо скористуватися у будь-який необхідний момент, та сума вкладення є недостатньою для того, щоб відсотки за прибутком покрили усі потреби організації на певний момент. Застосуванню ендавмент-фондів сприяє позитивне «омасовлення суспільною думки» щодо користі його функціонування.

Дієвість функціонування стратегії соціально-відповідального суспільства залежить від ефективності функціонування неприбуткових організацій як третього або «незалежного» сектору економіки. К. Макнамара, Ю.Бойко розглядали діяльність неприбуткової організації у декількох додаткових аспектах: рівні задоволеності громадян наданами послугами, кількістю та якістю цих послуг, якістю зв'язку з навколишнім середовищем організації (усіма оточуючими стейкхолдерами), культурою всередині самої організації у вигляді традицій, часом відповіді на звернення кожного громадянина, рівнем вкладень та завершених послуг, співвідношення яких складає результативність неприбуткової організації [3].

Ресурсна складова організації висвітлює показник задоволеності потреб самої організації у коштах, людях, техніці, інформаційному забезпеченні. Економічна складова полягає у залученні коштів від місцевих та державних властей у вигляді грантів, краутфандингу, інвестування, кредитування, від друзів та родичів. Проте необхідно спів ставити у подібному випадку кількість надходжень з кількістю витрат від діяльності добровільної за певний проміжок часу (місяць, рік, квартал). Цільова складова розкриває найголовнішу ціль діяльності організації, створену у вигляді стратегії, яка розподіляється на декілька оперативних цілей. Найбільш поширеними складовими показника оцінки діяльності організації є останні 2 показники.

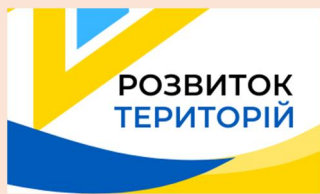
За допомогою моніторингу дій організації керівництво у особі директора та керівників підрозділів має змогу оцінити та успішність тієї чи іншої стратегії, зробити аналіз помилкових дій та результатів та отримати зворотній зв'язок від споживачів. Останній показник є вагомим важелем у справі керування НПО, оскільки надає можливість швидкого коригування дій неприбуткової організації. Задоволеність діяльністю самими працівниками і волонтерами, наявність чіткої та прозорої системи моніторингу у вигляді річних, квартальних та щомісячних звітів, зрозумілої системи

аудиту організації є тими чинниками розвитку та успішної діяльності НПО, які, в першу чергу, повинні знаходитися в полі зору керівництва [6].

Політику введення до функціонування благодійних фондів потрібно проводити на державному рівні за допомогою поширення знань через розміщення звернень до громадян на урядових сторінках усіх державних рівнів та через поширення знань у мережі «Інтернет». Необхідністю стає проведення «круглих столів» на місцевих та містечкових нарадах з розглядом окремого питання, присвяченого створення ендавмент-фонду з подальшим освітленням результату обговорення на місцевих телеканалах. Кожній НПО пропонується розмістити оголошення на офіційній сторінці чи у соціальній мережі про очікування ендавмент-вкладу від дарувальника з коротким описом структури фонду, бо, як-то кажуть, «успіх вирішення справи залежить від ведення самої справи» [9].

Соціально відповідальна компанія завжди набуває більш високого статусу щодо інших організацій, які не приділяють належної уваги зовнішній громадській активності. Ряд переваг представлений такими складовими, як наявність зменшеної експлуатаційної витрати, підвищений обсяг продажів, залучена на тривалий час співпраці клієнтура. Збільшена продуктивність праці і покращена якість виконаних завдань, надання можливості для збереження складу персоналу, зменшення потреби в наглядової функції та збільшення доступу до капіталу створює сприятливі умови для розширення послуг, що надаються компанією, що, в кінцевому підсумку, призводить до зміцнення фінансового становища фірми.

Неприбуткова організація є стратегічним партнером державних владних інститутів. Громадяни набувають впевненості у завтрашньому дні, відновлюючи свої соціальні, політичні, економічні та громадянські права за допомогою консультаційних послуг неприбуткової організації. Державі потрібно заручитися підтримкою неприбуткової організації у багатьох напрямках їх діяльності з відмовою неприбуткової організації впливати на політичну стратегію керуючої гілки держави у політичному напрямку. Подібні організації виникали ще в часи Стародавньої Греції та Риму, в наш час діяльність добровільних організацій знаходиться під захистом ЗУ «Про об'єднання громадян» та «Про політичні об'єднання». Юридично правомірним є положення, за яким діяльність громадянської організації припиняється лише за вироком суду.



1.2. Розвиток територій як пріоритетний напрям

державної регіональної політики (к.е.н., доцент

Світлана Плотніченко, к.н.держ.упр., доцент Юлія

Вороніна)

Одним із пріоритетних напрямів державної регіональної політики є стратегічне планування розвитку територій, яке сприймається керівними владними структурами як дієвий спосіб реагування на виклики ринку в умовах динамічних змін ринкового середовища. Як елемент системи державного регулювання національної економіки воно дає змогу підвищити конкурентоспроможність територій з огляду на можливість виявлення найважливіших проблем та визначення таких напрямів їх перспективного розвитку, для яких є найсприятливіші умови та наявні ресурси.

Аспектам розвитку територій в Україні, а також особливостям та інструментам державної регіональної політики як методам управління розвитком територіальних одиниць присвячено праці багатьох сучасних дослідників. Ступінь впливу інноваційної активності та технологій на характер територіальної організації господарської діяльності досліджують П. Бубенко та О. Димченко. Науковці визначили, що не зовнішня промислова експансія та великі індустріальні будівництва, а інтегровані в кластери високотехнологічні малі та середні підприємства, науково-освітні установи та сучасна інфраструктура є базою для розвитку територій [1]. Автори З. Варналій, Л. Демиденко, Ю. Наконечна, Н. Медведкова [7] аналізують аспекти фіскальної децентралізації, а саме вплив реструктуризації податкових надходжень між державним та місцевими бюджетами. Науковцями було визначено, що в результаті проведення реформи децентралізації відбулося збільшення платежів до місцевих бюджетів, які стали додатковими джерелами ресурсів для фінансування розвитку територій. Науковці А. Мокій, Н. Павліха, Н. Науменко, О. Дацко досліджують аспекти інституційного забезпечення розвитку територій в умовах поширення інновацій. Також науковцями було визначено, що зростання територіальної громади відбувається не лише тоді, коли її функціонування забезпечує отримання прибутків. Насамперед розвиток передбачає створення суспільних благ, які формують корисність для всієї територіальної одиниці [5]. Аспекти інноваційного розвитку регіонів аналізує Н. Куцай. Він визначив, що поширення інновацій сприятиме формуванню високотехнологічних секторів регіональної економіки, закріпленню позицій окремих територіальних одиниць на глобальному ринку наукоємної продукції. Науковець довів, що рівень конкурентоспроможності територій росте прямо пропорційно до темпів інноваційного розвитку та поширення передових технологій [4].

У сучасних умовах стратегічне планування розвитку територій стає необхідною передумовою підвищення їх конкурентоспроможності. Але зараз переважно процес стратегічного планування розвитку територій не має комплексного характеру, тільки починають створюватися відповідні державні механізми забезпечення цього процесу.

Державні механізми стратегічного планування розвитку територій можливо трактувати як категорію управління, що охоплює цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами.

Отже, для стратегічного планування розвитку територій на регіональному та місцевому рівнях необхідна наявність певних державних механізмів:

- нормативно-правового механізму стратегічного планування розвитку територій, під яким розуміють сукупність норм, правил законодавства, які створюють систему законодавчого забезпечення і нормативного регулювання стратегічного планування розвитку територій;

- організаційного механізму стратегічного планування розвитку територій, який забезпечує створення організаційних структур у системі державних органів влади, громадських організацій тощо, які здійснюють організаційне забезпечення процесу стратегічного планування розвитку територій;

- інформаційного механізму стратегічного планування розвитку територій, який забезпечує

створення системи інформаційних зв'язків між суб'єктами стратегічного планування розвитку територій, інформаційного забезпечення розробки, реалізації, контролю й моніторингу в системі стратегічного планування розвитку територій;

- економічного механізму стратегічного планування розвитку територій, який забезпечує створення економічного впливу на суб'єкти планування, що проявляється у виникненні в них матеріальної відповідальності й зацікавленості в реалізації стратегічного планування розвитку територій. Дуже важливими складовими економічного механізму є формування бюджетів розвитку населеного пункту, фінансове забезпечення процесу розробки та реалізації стратегічного планування розвитку територій;

- соціального механізму стратегічного планування розвитку територій, в основі якого лежить соціальне партнерство між органами державної влади, місцевого самоврядування і членами громади в процесі стратегічного планування розвитку територій, яке забезпечує створення системи взаємодії влади, бізнесу і населення в процесі розробки та реалізації стратегічного планування розвитку територій.

Нормативно-правовий механізм стратегічного планування розвитку територій останнім часом зазнав значної еволюції через зміну орієнтирів соціально-економічного та екологічного розвитку, трансформацію наукових підходів до планування, розвиток законодавства тощо. На його розвиток певний вплив справило прийняття міжнародних нормативно-правових документів та програм, серед яких Порядок денний на 21 століття (Конференція ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро), Декларація про міста та інші населені пункти в новому тисячолітті (Спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН, резолюція E-25/2) тощо.

Велике значення щодо розвитку стратегічного планування територій мало прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. У цьому документі до основних повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня належать: планування розвитку території громади; вирішення питань забудови території (відведення земельних ділянок, надання дозволів на будівництво, прийняття в експлуатацію будівель); благоустрій території тощо. У процесі реформування було здійснено децентралізацію державних повноважень з передачею їх на місцевий рівень та одночасною передачею відповідних фінансових ресурсів, удосконаленням процесів стратегічного планування та виконання поставлених завдань на всіх рівнях, запровадженням ефективного механізму координації дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях.

Таким чином, слід зазначити, що склалося дуже велике й неоднорідне правове поле з безліччю «білих плям», внутрішніх протиріч, індивідуальних рішень тощо. На наш погляд, потрібно принципово переглянути сам підхід до правового забезпечення політики державного регулювання територіального розвитку.

В Україні новітні організаційні, економічні та соціальні технології в місцевому самоврядуванні поки що впроваджуються повільними темпами, хоча певний позитивний досвід уже є.

Вирішенню проблем, пов'язаних з досягненням повної зайнятості населення, поліпшення якості життя, справедливого розподілу доходів, стабільного економічного зростання, присвячено низку реформ, які реалізуються в процесі децентралізації. Але усього цього неможливо досягти без вирішення проблем на регіональному рівні. Процес об'єднання громад відіграє важливу роль у формуванні умов сталого функціонування економіки регіону. Дослідження та аналіз розвитку територіальних громад сьогодні є дуже актуальним. Кожна громада має свої особливості та відмінності як у географічному розташуванні, так і в стартових ресурсних можливостях для

розвитку. Саме ці чинники актуалізують питання діагностики (або аналізу) і, зрештою, оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад.

В Україні вже неодноразово намагалися запровадити систему оцінювання стану розвитку територій. Та майже всі спроби робились на рівні держави і з переважним врахуванням особливостей централізованого управління соціально-економічним розвитком. Також велику частину досліджень було присвячено оцінюванню регіонального розвитку. Результатом цих досліджень є затверджені Кабінетом Міністрів України «Методика визначення комплексної оцінки результатів соціально-економічного розвитку регіонів» та «Методика оцінки міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації соціально-економічного розвитку регіонів» [3]. Фахівці Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України підготували перелік показників оцінки розвитку територіальних громад, проте він має рекомендаційний характер та не є остаточним. Отже, питання аналізу підходів, пошуку методів оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад сьогодні поки що залишається не достатньо розкритим. У сучасних умовах господарювання розпізнавання, визначення характеру, ознак, виявлення причин відхилень у розвитку економіки здійснюють за допомогою діагностики або аналізу, які є засобом, методом та інструментарієм дослідження.

На сьогодні не кожна територіальна громада в Україні має необхідну ресурсну базу та ефективну управлінську структуру, що негативно впливає на їхню здатність до сталого економічного зростання. Тому необхідність визначення конкурентних переваг розвитку територіальної громади є першочерговим завданням у формуванні стратегії розвитку територіальних громад.

Першим кроком до виявлення конкурентних переваг територіальних громад є ретельний ретроспективний аналіз соціально-економічного розвитку територіальної громади. У статті 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» зазначено: «Держава здійснює фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад шляхом надання коштів у вигляді субвенцій на формування відповідної інфраструктури згідно з планом соціально-економічного розвитку». Отже, для отримання субвенції з державного бюджету територіальні громади повинні мати документ, який вони розробляли і раніше, спеціальних методичних рекомендацій від Уряду для отримання субвенції громади не потребують.

Мінрегіон розробив типову структуру плану соціально-економічного розвитку територіальної громади, необхідного для отримання громадами державної субвенції на формування інфраструктури. Це загальний шаблон подання документів та необхідних додатків для спрощення їх обробки, що має прискорити процес виділення коштів громадам, за рахунок яких вони зможуть значно підвищити якість надання послуг

населенню. Державна субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних громад перш за все має посилити їхню економічну спроможність [2].

Для проведення оцінювання соціально-економічного розвитку територіальних громад нарівні із запропонованими показниками Мінрегіону необхідно визначити показники, вибір яких має ґрунтуватися на принципах інклюзивності. Це зумовлено тим, що пріоритети економічної політики мають бути переорієнтовані на більш ефективну протидію незахищеності та нерівності, мають бути зміщені акценти на розвиток людини й підвищення її добробуту.

Основною метою соціально-економічного розвитку територіальних громад має стати скорочення бідності й нерівності та розширення залученості населення до створення ВВП, забезпечення рівних можливостей для реалізації свого людського потенціалу незалежно від соціально-економічних умов, статі, місця проживання та етнічних коренів.

Питання побудови сучасної моделі територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою були актуальними в політичному та науковому середовищі. Але більша частка спроб зупинялися ще на стадії концептуальних обґрунтувань чи законопроектів. Зате проблеми та перешкоди, що пов'язані з недосконалістю адміністративно-територіального устрою, а також управління територіями, з роками збільшувалися. Насамперед вони загострилися на ключовому, базовому рівні, тобто в селах, селищах і малих містах. Саме там місцеве самоврядування здебільшого є нездатним забезпечити сприятливе середовище та активізувати економічну діяльність для життєдіяльності населення.

Тема реформування територіального устрою України є сучасною і суттєвою, хоча за часи незалежності науковці та законодавці порушували її не раз. Сформовано деяку кількість проєктів, але, на жаль, проблема ще залишається невирішеною. Регіон має не тільки надавати блага, а й створювати потрібне комфортне середовище, залучати необхідні ресурси, при тому ще й забезпечувати їх дієве використання, створювати належні умови для підвищення соціально-економічного розвитку.

Процеси, що відбувалися в Україні, мали неконтрольований характер. Вони проявили себе у відсутності системних заходів державної регіональної політики щодо зменшення регіональних диспропорцій та як результат невизначених засобів і напрямів регіонального розвитку, завуальованості соціально-економічної сутності перетворень. Тому це створило існуючу соціальну структуру суспільства, звужений соціально-економічний потенціал, подальшу поляризацію й збільшення ризиків нестабільності [8].

Варто зазначити, що наявні відмінності в рівнях соціально-економічного розвитку регіонів мають значний вплив не тільки на темпи реформування кожного

регіону окремо, а й на умови, де відбувається реформування держави в цілому, і на вибір стратегії управління регіональним розвитком. Теоретичні підходи та механізми реалізації принципів стійкого розвитку й надалі залишаються дискусійним питанням. На рівні департаментів формуються органи місцевого самоврядування. У подальшій перспективі, з укрупненням регіонів і після впорядкування територіального устрою на фундаментальному рівні, департаменти зможуть увійти до переліку головних адміністративно-територіальних одиниць України.

Потреба зараз постає в забезпеченні певного рівня сприятливих, комфортних умов для самореалізації й саморозвитку окремого регіону України і, звісно, кожної територіальної громади, тому основним завданням у соціально-економічній галузі є побудова нової економічно розвинутої країни, що забезпечувала б постійне зростання добробуту населення, і без якісного розвитку на рівні регіонів зробити це неможливо. Основними напрямками досягнення цієї мети є: конкурентоспроможна економіка; створення сприятливих умов для розвитку підприємства та підприємницької ініціативи; забезпечення високих темпів економічного зростання; підвищення добробуту громадян, соціальних стандартів якості життя, становлення середнього класу та подолання бідності; проведення збалансованої та виваженої зовнішньоекономічної політики на регіональному рівні; проведення ефективної бюджетної політики [6].

Зауважимо, що саме регіональні органи мають забезпечувати збалансований і комплексний соціально-економічний розвиток регіонів, при цьому ефективно використовуючи географічні, природні, демографічні властивості регіонів, їхній науково-технічний та економічний потенціали.

Однією з основних проблем, що вивчаються наразі регіональною економікою, є пошук варіантів для стабільності і процвітання соціально-економічного розвитку територій та подолання й усунення ознак їх депресивного стану, для цього потрібно вивчати питання соціально-економічних наслідків, що виникають у процесі реформи.

Практика показує, що головна перешкода в подоланні нерівномірного розвитку територій постає в диспропорційності адміністративно-територіального устрою держави, який потребує виявлення обґрунтованих напрямів реформування. Тому важко уявити останнім етапом суспільних соціально-економічних трансформацій країни адміністративно-територіальну реформу, яку розпочато в Україні.

Розвиток територій є важливим пріоритетним напрямом державної регіональної політики, який має на меті забезпечення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку різних регіонів країни. У зв'язку зі зростанням конкуренції між різними регіонами у світі, розвиток територій стає все важливішим завданням для держав. Для досягнення цієї мети державна регіональна політика має передбачати

широкий спектр заходів, які сприятимуть розвитку територій, таких як інвестиційна підтримка, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації робочої сили, підтримка малого та середнього бізнесу, інноваційних технологій тощо. Однак успішний розвиток територій потребує не тільки належної уваги держави, а й залучення громадськості до процесу прийняття рішень, що стосуються їхнього регіону. Також важливим чинником є регіональна співпраця між різними регіонами країни та міжнародні партнерства. У контексті глобалізації та швидкої зміни економічних умов розвиток територій стає важливим елементом забезпечення сталості та конкурентоспроможності країни загалом. Тому державна регіональна політика повинна приділяти належну увагу розвитку різних регіонів та їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.



1.3. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні (к.н.держ.упр., доцент Юлія Вороніна)

Зі зміною суспільного устрою України, постає проблема вдосконалення кадрової політики в напрямку зміни концепції підбору кадрів, як інструменту формування владної еліти. На сучасному етапі трансформації суспільства відбувається реформування його інститутів, змінюються завдання державного управління. Однак, однією з головних причин негативних явищ у суспільстві є недосконалість кадрової політики в галузі державного управління, зростання бюрократизації.

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень. [1].

Проблеми кадрової політики в цілому і державної кадрової політики зокрема аналізуються в працях вчених Г.В. Атаманчука, В.Б. Авер'янова, О.О. Воронька, С.Д. Дубенко, В.М. Князева, В.І. Лугового, Н.Р. Нижник, В.В. Цветаєва, Г.В. Щокіна та ін. Єдиного визначення державної кадрової політики в законодавстві та літературі не існує. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики. Окремі питання кадрових процедур у системі державного управління досліджували також вітчизняні і зарубіжні науковці такі як: В.Б.Авер'янов,

Г.В. Атаманчук, Бернар Гурне, Даніель Босарт, С.Д. Дубенко, Крістофор Деммке, Л.А. Пашко, А.П. Рачинський, Ю.М. Старилов, В.А. Яцюк та ін. [2].

Державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Посада – це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Розмаїття кадрових процедур у сфері управління державною службою зумовлюється насамперед чинною нормативно-правовою базою. Так, прийнятий Закон України «Про державну службу» визначаючи назви багатьох кадрових процедур (зокрема, конкурс та ін., визначені Кабінетом Міністрів, просування по службі) передбачає, що більшість з них мають бути визначені Кабінетом Міністрів України. Більшість з названих у Законі процедур були унормовані процесуальними нормами урядових постанов чи актів центральних органів виконавчої влади й деталізовані індивідуальними актами органів державного управління. Слід звернути увагу, що норми Закону не уповноважили уряд і самі детально не врегулювали такі процедури як випробування при прийнятті на посади та стажування. Натомість, Закон детально регламентує порядок присвоєння рангів державним службовцям [5].

Незважаючи на те, що Закон не містив ніяких норм щодо атестації і щорічної оцінки державних службовців, первинне врегулювання цих процедур було здійснене постановою Кабінету Міністрів України №1922 «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» із наступними змінами та наказом Головного управління державної служби «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань».

Сьогодні перед Україною стоять проблеми, пов'язані із загальною світовою тенденцією до глобалізації. Насамперед вони зумовлені процесами її європейської та євроатлантичної інтеграції. Ключову роль у цих процесах відіграє її головний інструмент – вітчизняна державна служба, функціонування якої зумовлює якість державного управління.

На жаль, лише за останній рік Україна на 11 пунктів погіршила й без того занадто низький показник якості державних і громадських інститутів у світових рейтингах, спустившись із 104-го на 115-те місце (за даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність, що оприлюднюється щорічно на Всесвітньому економічному форумі в Давосі).

Низька якість державного управління – головне гальмо економічного розвитку, особливо в умовах, коли Україна стала повноправним членом Світової організації торгівлі. Країни ЄС та СОТ – наші головні стратегічні партнери, і успіх економічної співпраці з ними залежить від якості роботи адміністративної машини.

Необхідність реформування вітчизняної державної служби для нас очевидна. При цьому ми рухаємось у першу чергу спираючись на європейський досвід. Так вийшло, що живучі з країнами Європейського Союзу в одному хронологічному періоді, в одному вимірі історичного часу, ми від них значно відстаємо, зокрема в державотворчих процесах, і змушені працювати в «наздоганяючій моделі» [3].

Головна мета державної кадрової політики створити ефективну систему державного управління через проведення реформ, які наблизять нас до європейської моделі побудови адміністративної системи та її основи – державної служби.

Основний і єдиний спосіб вирішення – ефективно впровадження нового закону про державну службу, розробленого на основі європейських підходів. Саме над цим за дорученням Кабінету Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби працює протягом останніх років. Законопроект готовий, не прийнятий він у силу цілого ряду суб'єктивних і об'єктивних причин – достатньо високого політичного рівня причин [4].

Наслідки цього очевидні. Відбувається подальше стрімке погіршення якісного складу корпусу державних службовців, політизація і депрофесіоналізація державної служби в цілому. Розглянемо дані лише за деякими із цих наслідків. Плинність кадрів на державній службі залишається високою і складає за підсумками 2021 року 15,4%. Це нижче рівня 2020 року, коли додатково через політичні чинники звільнено близько 9800 державних службовців, та майже відповідає рівню плинності 2019 року. Цікавим є аналіз причин звільнення з державної служби. Переважна більшість звільняється за власним бажанням, або з інших причин (як правило – це звільнення за угодою сторін). Досить низьким залишається відсоток осіб, які допрацьовують на займаних посадах до досягнення граничного віку передування на державній службі. При цьому більш високий рівень плинності спостерігається для керівних посад категорії А, близько 50%. Це означає, що політикам, які змінюються при владі внаслідок виборів, немає кому безпосередньо передавати справи, адже саме вони працюють з державними службовцями цих категорій.

Найболючіша проблема та головна причина плинності кадрів у частині звільнень за власним бажанням – рівень заробітної плати службовців, який не співвідноситься з рівнем відповідальності за виконання ними функцій держави. Незважаючи на збільшення частки посадового окладу у її структурі, рівень зарплати залишається досить низьким. До яких наслідків веде такий високий рівень плинності кадрів та

неналежний рівень заробітної плати? Третина керівного складу центральних та місцевих органів виконавчої влади зі стажем роботи на державній службі до 5 років. Такого досвіду, очевидно недостатньо для повноцінного державного топ-менеджера.

Основні кадрові процедури у сфері управління державною службою, суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу регулює Закон України «Про державну службу» та відповідні постанови Кабінетом Міністрів України. Чинне законодавство визначає загальні засади діяльності, а також статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті.

Вивчення досвіду зарубіжних країн стосовно здійснення кадрової політики дозволяє реалістичніше оцінити стан справ у цій сфері в Україні, визначити напрями і засоби підвищення ефективності діяльності державних структур.

У роботі з кадрами в зарубіжних країнах є багато корисного, повчального, особливо у сфері державної служби. Водночас позитивний зарубіжний досвід, високоефективні західні технології вирішення кадрових питань не завжди можуть бути використані в умовах України, необхідно враховувати її традиції, особливості і менталітет українців. В Україні в період переходу до ринкової економіки великого значення набувають вивчення і використання досвіду країн із розвинутими ринковими відносинами щодо організації системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Так, системи освіти США, Японії, Великої Британії, Франції, Швеції, Німеччини мають досить високий ступінь структурної диференціації і здатність швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в суспільстві.

Західні спеціалісти вважають, що знань, одержаних у вузі, достатньо тільки на перші 3-5 років роботи, після чого потрібна перепідготовка або підвищення кваліфікації. Досвід таких економічно розвинутих країн, як Японія, США, країн Західної Європи свідчить про те, що безперервна освіта стає фактом національного способу життя за умови, що вона має розгалужену інфраструктуру, різноманітні конкуруючі між собою форми і напрями реалізації і сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників.

Про велику увагу, що надається проблемі роботи з кадрами сьогодні в усьому світі, свідчить значна кількість організацій та спеціалістів, зайнятих у цій сфері. Зокрема, функціонує Міжнародна асоціація з кадрового управління, а в США – Американське товариство кадрових керівників, Асоціація щодо дослідження трудових відносин. Видаються наукові та популярні журнали, присвячені роботі з кадрами: «Кадри», «Кадрова психологія» [7].

Для того щоб керівники відповідали сучасним вимогам як з погляду професіоналізму, так і щодо лідерських, новаторських якостей, здійснюється комплексний підхід до розвитку управлінських кадрів. Так, в американських організаціях довгострокове і поточне планування базується на так званих програмах управління кар'єрою керівників. Цим програмам притаманні такі риси: а) конкретний і детальний облік керівних посад, які у майбутньому стануть вакантними; б) індивідуальне планування кар'єри кожного керівника і спеціаліста, що стоїть у резерві на просування, з урахуванням потреб організації і якостей кандидата на посаду; в) створення у працівників апарату управління стимулів до підвищення ефективності праці (завдяки гнучкій системі оплати і преміювання за результатами роботи з перспективою просування на посаді). Кадрові служби складають на певний термін (як правило, 5 років) схеми можливого посадового підвищення працівників з урахуванням очікуваних вакансій [6].

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які часто нараховують 50 і більше службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Під час набору нових працівників використовують метод психологічного аналізу: детально вивчається фотографія претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять близько 200 окремих ознак. Анкету і лист-заявку кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, у процесі якого виділяють комплекс ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить велику кількість запитань. Під час обробки результатів анкетування аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі виявляються особливості кандидата. При виборі працівників за цим методом обґрунтовано відмовляють значній кількості претендентів, яка може становити понад 80% від кількості тих, хто бажає отримати роботу.

Вивчення зарубіжного досвіду здійснення державної кадрової політики в розвинутих демократичних країнах є надзвичайно корисним, оскільки саме увага до розв'язання кадрових проблем обумовила значною мірою їх прогрес у різних сферах [8]. Говорячи про європейський досвід функціонування державної служби варто зазначити, що якогось певного стандарту, притаманного всім європейським країнам, не існує. Справа в тому, що в самому Європейському Союзі серед країн-членів існують різноманітні варіанти організації державної служби. Це залежить від історії розвитку публічної адміністрації кожної з країн, адміністративної культури, традицій тощо.

Вивчення зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики в розвинутих демократичних країнах та досвіду кадрового менеджменту бізнесових структур є надзвичайно корисним, оскільки саме увага та сучасний підхід до розв'язання кадрових

проблем обумовила значною мірою їх прогрес у різних сферах. З кожним роком все більшої популярності при підборі кадрів набуває практика застосування досвіду методики асесмент-центру та використання сучасних тренінгових і навчально-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком [9].

Стосовно асесмент – центру, слід сказати, що основна ідея його дуже проста. Оцінюються діючі співробітники організації або кандидати на вакантні посади. Їм пропонують виконати завдання, що відповідають найбільш важливим компонентам професійної діяльності або вправи, які імітують важливі ситуації професійної діяльності. За поведінкою учасників при виконанні завдань слідкують спеціально підготовлені спостерігачі. По результатам спостереження робляться висновки про те, наскільки поведінка учасників відповідає вимогам професійної діяльності [6]. Мова йде саме про поведінку, а не про професійні знання. Професійні знання ще потрібно вміти використовувати при вирішенні практичних завдань і інколи вони можуть бути «мертвим вантажем», не реалізованим в практичній діяльності. Предмет оцінки в асесмент-центрі – сформованість в учасників потрібної робочої поведінки.

Даний метод вельми популярний і часто використовується в Україні та в деяких інших країнах СНД протягом останніх 15-20 років. Основою популярності є беззаперечні переваги асесмент-центру як процедури виміру та оцінки індивідуальної відповідності працівника вимогам займаної посади, або посади на яку він претендує [7]. Підвищення рівня професіоналізму сучасного управлінця пов'язане з набуттям конкретних практичних навичок та вмінь у виконанні посадових обов'язків, аналізі державної та регіональної політики, здійсненні управління персоналом, адміністративного і проектного менеджменту тощо. Значною мірою рівень кваліфікації працівників сфери державного управління залежить від творчого пошуку й реалізації ефективних інтерактивних методів навчання з урахуванням сучасних вимог до змісту професійного навчання.

Важливим елементом удосконалення безперервної професійної підготовки кадрів, які мають втілювати демократичні перетворення, а також приймати виважені управлінські рішення за умов динамічних змін, обмеження в часі й ресурсах має стати використання сучасних тренінгових і навчально-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком.

РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПРОСТОРАМИ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

(д.н.держ.упр., професор Ганна Ортіна)



2.1. Євроінтеграція як інструмент реформ у сфері публічного управління після війни (д.н.держ.упр., професор Ганна Ортіна)

Післявоєнне відновлення України супроводжується глибокими структурними змінами, що потребують реформування публічного управління відповідно до європейських стандартів. Війна значно вплинула на ефективність державних інституцій, загостривши проблеми бюрократії, корупції, неефективного розподілу ресурсів та низького рівня цифровізації. Водночас, процес євроінтеграції вимагає приведення системи управління у відповідність до принципів SIGMA, що є обов'язковою умовою вступу до ЄС.

Основними викликами є необхідність посилення децентралізації, удосконалення механізмів електронного урядування, зміцнення антикорупційних інструментів та впровадження сучасних методів стратегічного управління. Також важливо забезпечити ефективну координацію між центральною та місцевою владою в умовах обмежених ресурсів.

Дослідження євроінтеграції як інструменту реформування публічного управління є актуальним, оскільки сприяє розробці стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності управлінських процесів та гармонізації державного управління України з європейськими нормами.

Теоретичні та прикладні аспекти євроінтеграції та реформування публічного управління широко досліджуються в науковій літературі. Зокрема, значний внесок у вивчення адаптації державного управління до європейських стандартів зробили Д. Гелберт, який аналізував імплементацію принципів SIGMA у країнах, що претендували на членство в ЄС, та виявив основні виклики у процесі гармонізації адміністративних процедур [1].

О. Браун досліджувала механізми децентралізації в країнах Центральної та Східної Європи, зазначаючи, що передача повноважень на місцевий рівень сприяє підвищенню ефективності публічного управління, але вимагає належної інституційної підтримки [2].

М. Тейлор акцентував увагу на цифровій трансформації державного управління в Європі, вказуючи на важливість автоматизації адміністративних процесів, електронного документообігу та прозорості державного сектору [3].

А. Кларк дослідив ефективність антикорупційних механізмів у країнах, що здійснювали реформи у сфері державного управління в контексті євроінтеграції, підкреслюючи роль незалежних антикорупційних агентств і громадського контролю [4]. Попри значну кількість досліджень, питання комплексного застосування європейських реформ у сфері публічного управління після війни залишається недостатньо вивченим. Це вимагає подальшого аналізу адаптації української системи управління до європейських стандартів та визначення стратегічних напрямів розвитку.

Євроінтеграція України як інструмент реформування публічного управління після війни є одним із ключових напрямів державної політики. Процес вступу до Європейського Союзу вимагає відповідності державного управління стандартам ЄС, що включає модернізацію інституцій, децентралізацію, цифровізацію та боротьбу з корупцією. Запровадження Принципів державного управління SIGMA стало основним орієнтиром для реформування публічної адміністрації [1]. Євроінтеграція України як інструмент реформування публічного управління після війни є одним із ключових напрямів державної політики. Процес вступу до Європейського Союзу вимагає відповідності державного управління стандартам ЄС, що включає модернізацію інституцій, децентралізацію, цифровізацію та боротьбу з корупцією. Запровадження Принципів державного управління SIGMA стало основним орієнтиром для реформування публічної адміністрації [1].

Принципи державного управління SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) розроблені спільно Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) та Європейським Союзом і є основним стандартом для реформування державного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС. Вони охоплюють шість основних сфер: стратегічні рамки для реформ державного управління, розробку та координацію політики, державну службу, підзвітність, надання публічних послуг та управління державними фінансами [1].

Україна зробила кілька важливих кроків у впровадженні цих принципів. Перший етап розпочався з ухвалення Закону України "Про державну службу" у 2016 році, що заклав основу для деполітизації та професіоналізації державного управління [2]. Далі, у 2018 році було впроваджено стратегію реформування державного управління, яка включала механізми електронного врядування та цифрової взаємодії між державними інституціями [3].

Наступним важливим етапом стало посилення прозорості та підзвітності через впровадження системи електронних закупівель "Prozorro", що значно скоротило рівень корупції в публічних фінансах [4]. Крім того, Україна активно працює над реформуванням судової системи та модернізацією системи управління державними ресурсами відповідно до європейських стандартів [2].

Децентралізація є ще одним напрямом впровадження принципів SIGMA. Передача повноважень місцевим громадам дозволила покращити якість надання послуг та підвищити ефективність використання бюджетних коштів [3]. Впровадження цифрового врядування через портал "Дія" також стало частиною модернізації державного управління відповідно до європейських стандартів [1].

Україна продовжує адаптацію своїх управлінських механізмів до вимог SIGMA, що є важливою складовою інтеграції до ЄС. Подальші реформи передбачають посилення незалежності державних службовців, покращення якості розробки політик та впровадження європейських стандартів у сфері публічного управління.

Україна задекларувала свій європейський вибір ще у 2014 році, а після війни цей процес став незворотним. Основним вектором реформування є вдосконалення інституційної спроможності державного управління, що включає професіоналізацію державної служби, впровадження антикорупційних заходів та створення прозорих механізмів державного контролю [2]. Зокрема, реформа державної служби передбачає адаптацію до європейських норм щодо незалежності чиновників, об'єктивного добору кадрів та підвищення їхньої кваліфікації [3].

Децентралізація є одним із ключових процесів адаптації публічного управління до європейських стандартів. Досвід країн Центральної та Східної Європи доводить, що передача повноважень на місцевий рівень сприяє ефективності державного управління та економічному розвитку [2]. В Україні ця реформа почалася у 2015 році, однак війна внесла корективи, загостривши проблему фінансування регіонів та їхньої адміністративної самостійності. Посилення спроможності громад вимагає збільшення фінансової автономії, що можна досягти шляхом справедливого перерозподілу податкових надходжень і розширення можливостей для місцевих бюджетів [4]. Важливим аспектом є також залучення громадян до управлінських процесів через розвиток електронної демократії та механізмів громадського контролю [3].

Цифровізація державного управління – ще один важливий крок на шляху європейської інтеграції. Використання цифрових технологій дозволяє зменшити бюрократію, підвищити ефективність надання державних послуг і знизити рівень корупції. Європейський Союз активно підтримує цифрову трансформацію України через програми фінансування електронного уряду та кібербезпеки [1]. Запровадження та розширення функціоналу платформи "Дія" є важливим кроком у цьому напрямі, адже надання державних послуг в електронному форматі значно спрощує комунікацію між громадянами та органами влади [3]. З метою аналізу цифровізації державного управління у світовому контексті, представлено порівняльну таблицю 2.1 основних досягнень України, двох країн ЄС та США.

Цифровізація державного управління у країнах

Країна	Електронне урядування	Автоматизація державних послуг	Кібербезпека	Відкриті дані
Україна	Впроваджено "Дія", доступні онлайн-послуги	Система електронних закупівель "Prozorro"	Посилення кіберзахисту через партнерство з ЄС	Запровадження відкритих реєстрів
Німеччина	Електронний портал для громадян "Deutschland-Online"	Автоматизація документообігу	Високий рівень кібербезпеки, європейські стандарти	Розвинена система відкритих даних
Франція	Платформа "FranceConnect" для доступу до держпослуг	Електронне урядування на всіх рівнях	Законодавчі ініціативи щодо посилення кібербезпеки	Відкриті дані у сфері фінансів, адміністрації
США	Система "GovTech" для оптимізації послуг	Використання штучного інтелекту в адміністративних процесах	Один з найсильніших рівнів кібербезпеки у світі	Найбільший обсяг відкритих державних даних

Джерело: [3,9].

Як видно з таблиці, Україна значно просунулася в напрямі цифровізації, проте досвід країн ЄС та США показує необхідність подальшого розвитку автоматизації державних послуг, вдосконалення кібербезпеки та розширення відкритих даних. Наступні етапи реформ мають зосередитися на інтеграції штучного інтелекту, розширенні цифрових сервісів та вдосконаленні системи управління державними фінансами.

Автоматизація адміністративних процесів дозволяє скоротити корупційні ризики та оптимізувати державне управління. Наприклад, у країнах ЄС активно використовуються електронні системи для видачі документів, реєстрації бізнесу та податкових декларацій, що значно зменшує вплив людського фактора та усуває корупційні схеми [4]. Крім того, адаптація до європейських стандартів кібербезпеки є необхідною умовою для інтеграції в цифровий ринок ЄС і забезпечення захисту персональних даних громадян [2].

Боротьба з корупцією є одним із найважливіших аспектів реформування публічного управління. Україна вже зробила значні кроки в цьому напрямі, зокрема створила Національне антикорупційне бюро (НАБУ) та запровадила систему публічних закупівель "Prozorro". Однак, для повноцінної інтеграції в ЄС необхідно подальше розширення антикорупційних органів і забезпечення їхньої незалежності [4]. Реформа судової системи є критично важливою, оскільки лише прозоре та справедливе правосуддя може гарантувати ефективність антикорупційних заходів і залучення іноземних інвестицій [3].

Прозорість і підзвітність державних органів також є важливими складовими європейської інтеграції. У країнах ЄС активно впроваджуються відкриті дані та механізми громадського контролю за діяльністю державних установ [1]. Україна повинна вдосконалити свої механізми підзвітності, забезпечуючи громадянам доступ до інформації про державні витрати, рішення уряду та кадрову політику [2].

Європейський досвід показує, що успішне реформування публічного управління можливе лише за умов комплексного підходу, що включає модернізацію інституцій, цифровізацію та ефективний антикорупційний контроль. Україна має значний потенціал для впровадження цих змін за підтримки ЄС, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню ефективності державного управління [3].

Для подальшого зміцнення антикорупційних механізмів необхідно забезпечити дотримання принципів підзвітності та відкритості в державному управлінні. Досвід країн ЄС свідчить, що використання цифрових технологій для моніторингу державних витрат та діяльності посадових осіб значно зменшує корупційні ризики [3]. Наприклад, у Франції застосовуються автоматизовані системи контролю державних контрактів, що дозволяє уникати непрозорих схем розподілу бюджетних коштів [4].

- Ключовим напрямом розвитку антикорупційної політики в Україні є впровадження механізмів стратегічного управління, які забезпечують довгострокову ефективність реформ. До основних методів стратегічного управління належать:
- Запровадження комплексних державних стратегій із боротьби з корупцією, що враховують міжнародні рекомендації [5].
- Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності антикорупційних заходів [6].
- Підвищення професіоналізму державних службовців через спеціалізовані тренінги та програми навчання [7].

Важливим аспектом ефективного управління є координація між центральною та місцевою владою, особливо в умовах обмежених ресурсів. Досвід децентралізації в країнах ЄС, зокрема в Польщі та Німеччині, демонструє, що передача повноважень на місцевий рівень сприяє оперативності ухвалення рішень та ефективному розподілу ресурсів [8]. В Україні ця модель може бути реалізована через посилення фінансової автономії громад та розширення можливостей для контролю за місцевими бюджетами [9].

Окрім цього, впровадження цифрових платформ для збору та аналізу інформації дозволяє покращити координацію між державними установами. Наприклад, у Великій Британії діє система цифрового врядування "GOV.UK", яка об'єднує всі державні сервіси в єдиній мережі, що значно спрощує обмін інформацією між міністерствами та місцевими органами влади [10].

Для ефективної реалізації цих реформ необхідно забезпечити належний рівень міжнародної підтримки та фінансування. Європейський Союз уже надає технічну допомогу Україні в рамках програм SIGMA та Twinning, спрямованих на розвиток державного управління та боротьбу з корупцією [11]. Водночас, подальше зміцнення інституційної спроможності України вимагатиме тіснішої співпраці з міжнародними організаціями, такими як МВФ та Світовий банк [12].

Досвід країн із низьким рівнем корупції, таких як Сінгапур, Данія та Канада, демонструє ефективність комплексного підходу до подолання корупції. Наприклад, у Сінгапурі діє незалежне Бюро з розслідування корупційних справ (СРІВ), яке має широкі повноваження щодо викриття корупціонерів [3]. Успіх Сінгапуру також пояснюється жорсткими кримінальними санкціями та високими зарплатами держслужбовців, що зменшує стимули для хабарництва [4].

Данія, яка традиційно займає високі позиції у рейтингах прозорості, застосовує відкритий доступ до державних фінансів та громадського контролю над діяльністю урядовців [5]. Одним із ключових факторів успіху є залучення громадянського суспільства та ЗМІ до моніторингу влади. У Канаді антикорупційна політика базується на жорсткому законодавстві щодо конфлікту інтересів, а також на створенні незалежних антикорупційних комісій, які проводять внутрішні розслідування в урядових структурах [6]. Інноваційні підходи до боротьби з корупцією впроваджуються і в Південній Кореї, де використовують штучний інтелект для аналізу державних закупівель та виявлення підозрілих контрактів. Такий підхід значно зменшив кількість зловживань у державному секторі [7]. Боротьба з корупцією в Україні є ключовим елементом державної політики та євроінтеграційних реформ. Впродовж останнього десятиліття Україна створила кілька антикорупційних органів, спрямованих на виявлення, запобігання та розслідування корупційних злочинів.

Основні антикорупційні інституції України:

- 1) Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) – незалежний орган, створений у 2015 році для розслідування корупційних злочинів високопосадовців.
- 2) Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) – підрозділ прокуратури, який здійснює нагляд за розслідуваннями НАБУ та підтримує обвинувачення в судах.
- 3) Вищий антикорупційний суд (ВАКС) – спеціалізований суд, який розглядає справи щодо корупційних злочинів.
- 4) Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) – **орган**, відповідальний за контроль за деклараціями чиновників, фінансуванням політичних партій та впровадженням антикорупційної політики.

5) Державне бюро розслідувань (ДБР) – займається розслідуванням корупційних злочинів у правоохоронних органах та судовій системі.

Попри значний прогрес, проблеми з ефективністю цих органів залишаються, зокрема через політичний тиск, недостатню координацію між структурами та необхідність удосконалення законодавчої бази.

Україна має ефективно використовувати досвід європейських країн та США, зосереджуючи увагу на зміцненні незалежності антикорупційних органів, покращенні їхньої взаємодії та забезпеченні верховенства права (таблиця 2.2).

З урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів, Україна може впровадити наступний алгоритм боротьби з корупцією:

Реформування антикорупційних органів – забезпечення повної незалежності НАБУ, САП та ВАКС, посилення їхніх повноважень та захист від політичного впливу [8].

Розширення електронного врядування – впровадження нових цифрових платформ для автоматизованого контролю державних витрат, розширення функціоналу "Prozorro" та "Дія" для зменшення контактів чиновників з громадянами [9].

Жорсткі покарання за корупцію – перегляд законодавства щодо корупційних злочинів, запровадження суворих санкцій для посадових осіб, які вчиняють корупційні діяння [10].

Збільшення зарплат держслужбовців – встановлення конкурентного рівня заробітних плат, що зменшить стимул до отримання хабарів [11].

Таблиця 2.2

**Порівняння антикорупційні інституції
України з європейськими країнами та США**

Країна	Основні антикорупційні інституції	Незалежність органів	Основні успіхи	Виклики
Україна	НАБУ, САП, ВАКС, НАЗК, ДБР	Частково незалежні, потребують гарантій автономності	Впровадження електронного декларування, створення ВАКС	Політичний тиск, проблеми з правозастосуванням
Франція	Агентство боротьби з корупцією (AFA), Висока влада з питань прозорості	Висока незалежність, підзвітність парламенту	Регулярні аудити, чіткі процедури контролю	Бюрократична складність, потреба оновлення механізмів контролю
Німеччина	Федеральне відомство кримінальної поліції (ВКА), Антикорупційні служби у регіонах	Висока незалежність, чітка судова система	Високий рівень судового переслідування корупціонерів	Фрагментарність антикорупційних органів між федеральними землями
США	ФБР (антикорупційний підрозділ), Офіс спеціального прокурора, SEC (контроль фінансових злочинів)	Повна незалежність, сильні судові механізми	Жорстке розслідування корупційних злочинів, суворі вироки	Лобізм та його вплив на політичні процеси

Джерело: [4]

Україна має ефективно використовувати досвід європейських країн та США, зосереджуючи увагу на зміцненні незалежності антикорупційних органів, покращенні їхньої взаємодії та забезпеченні верховенства права.

З урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів, Україна може впровадити наступний алгоритм боротьби з корупцією:

Реформування антикорупційних органів – забезпечення повної незалежності НАБУ, САП та ВАКС, посилення їхніх повноважень та захист від політичного впливу [8].

Розширення електронного врядування – впровадження нових цифрових платформ для автоматизованого контролю державних витрат, розширення функціоналу "Prozorro" та "Дія" для зменшення контактів чиновників з громадянами [9].

Жорсткі покарання за корупцію – перегляд законодавства щодо корупційних злочинів, запровадження суворих санкцій для посадових осіб, які вчиняють корупційні діяння [10].

Збільшення зарплат держслужбовців – встановлення конкурентного рівня заробітних плат, що зменшить стимул до отримання хабарів [11].

Громадський контроль та залучення ЗМІ – розширення можливостей громадян для повідомлення про корупцію, створення анонімних платформ для викривачів корупції, а також розширення розслідувальної журналістики [12].

Освітні ініціативи та виховання доброчесності – інтеграція антикорупційних курсів у систему освіти, проведення тренінгів для державних службовців щодо запобігання конфлікту інтересів [13].

Міжнародна підтримка та обмін досвідом – співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЄС, ОЕСР, МВФ та Світовий банк, щодо розробки нових методів боротьби з корупцією та їх адаптації до українських реалій [14].

Цей алгоритм дозволить не лише зменшити рівень корупції в Україні, але й сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій та зміцненню верховенства права.

Таким чином, забезпечення антикорупційної політики та стратегічного управління є ключовими умовами успішного реформування державного сектору в Україні. Впровадження сучасних цифрових технологій, посилення підзвітності державних інституцій та міжнародна підтримка сприятимуть побудові ефективної системи публічного управління, що відповідатиме європейським стандартам.

Євроінтеграція відіграє ключову роль у трансформації публічного управління України після війни, сприяючи його адаптації до передових європейських стандартів. Глибокі структурні зміни, необхідні для вступу до ЄС, включають удосконалення механізмів управління, зміцнення демократичних інститутів і забезпечення ефективного державного адміністрування. Одним із головних досягнень є розвиток

системи електронного урядування, що мінімізує корупційні ризики та сприяє прозорості прийняття рішень. Також особливу увагу слід приділити впровадженню принципів належного врядування, які гарантують підзвітність державних органів та підвищують рівень довіри громадян до влади.

Подальша євроінтеграція передбачає ефективну координацію між центральними та місцевими органами влади, оптимізацію управлінських процесів, а також розширення міжнародного співробітництва у сфері публічного адміністрування. Використання найкращих практик ЄС у поєднанні з національними особливостями сприятиме сталому розвитку та закладе основу для подальшої модернізації державного сектору.

Таким чином, євроінтеграція не лише відкриває перспективи для поглибленої співпраці з Європейським Союзом, але й є потужним стимулом для побудови ефективної, інноваційної та підзвітної системи державного управління, орієнтованої на розвиток суспільства та економіки.



2.2. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті Євроінтеграції (д.н.держ.упр., професор Ганна Ортіна)

Проблема відновлення громад у поствоєнний період є однією з найбільш актуальних тем для України, яка стикається з величезними викликами, пов'язаними зі зруйнованою інфраструктурою, соціальною дезінтеграцією, економічною нестабільністю та екологічними проблемами. Завершення військових дій на будь-якій території супроводжується необхідністю якнайшвидшого відновлення життєздатності громад, що охоплює всі ключові аспекти їх функціонування — від забезпечення базовими потребами населення до стратегічного планування сталого розвитку. Однак, в умовах євроінтеграційних процесів України ці виклики набувають ще більшого значення, оскільки необхідно впроваджувати інноваційні рішення, орієнтовані на європейські стандарти.

Однією з основних проблем для українських громад є відновлення інфраструктури, яка значною мірою була зруйнована через бойові дії. Відсутність належної інфраструктури суттєво ускладнює надання базових послуг населенню та створює перешкоди для соціальної та економічної стабільності. Багато регіонів стикаються з дефіцитом ресурсів для відновлення ключових об'єктів, таких як школи, лікарні та дороги. Окрім цього, громади зіштовхуються з проблемою соціальної дезінтеграції через масові переміщення населення, що призвело до втрати соціальних зв'язків та зростання рівня безробіття.

Додатковим викликом є необхідність адаптації до сучасних європейських підходів сталого розвитку, які передбачають не лише економічну та соціальну стабільність, але й екологічну відповідальність. Бойові дії спричинили серйозні екологічні збитки, такі як забруднення ґрунту та води, що потребують негайних заходів для їх усунення. Окрім того, Україна повинна вирішувати ці питання в контексті глобальної тенденції переходу до зеленої економіки, яка включає впровадження відновлюваних джерел енергії та розвиток екологічно чистого транспорту.

Таким чином, основна проблема полягає в необхідності розробки комплексної стратегії відновлення громад, що інтегрує інноваційні підходи на основі європейського досвіду. Інновації у сфері сталого розвитку, такі як економіка замкненого циклу, цифровізація державних послуг, зелена енергетика та соціальна інклюзія, мають стати ключовими елементами цих стратегій.

Теоретичні та практичні аспекти сталого розвитку громад у поствоєнний період досліджувалися такими науковцями, як О. Жолнович [1], яка акцентує на децентралізації, та К. Левченко [2], що досліджує роль інновацій. Європейський досвід відновлення громад, зокрема економіка замкненого циклу, аналізував Wagner [3]. Програми соціальної інтеграції ВПО висвітлює UNICEF [4].

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених сталому розвитку громад у поствоєнний період, існують важливі невирішені проблеми, що потребують подальшого дослідження та вирішення. Однією з ключових проблем є адаптація європейських інноваційних підходів до реалій українських громад. Як зазначає Жолнович [1], хоча децентралізація сприяє розвитку громад, бракує ефективних механізмів впровадження інновацій на місцевому рівні. Левченко [2] підкреслює, що недостатня державна підтримка та обмежені фінансові ресурси ускладнюють процес впровадження інноваційних технологій, таких як переробка будівельних відходів або використання відновлюваних джерел енергії.

Ще однією невирішеною проблемою є недостатня соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших вразливих груп. UNICEF [3] зазначає, що програми соціальної інклюзії часто не враховують специфічні потреби цих груп у процесі реабілітації громад після війни. Окрім того, Wagner [4] вказує на екологічні виклики, пов'язані з відновленням зруйнованої інфраструктури, та необхідність інтеграції екологічно чистих технологій у процес відбудови.

Таким чином, існує потреба у вдосконаленні механізмів державної підтримки, залученні інноваційних технологій та забезпеченні ефективної соціальної інтеграції вразливих груп населення.

Постановка завдання статті полягає у дослідженні інноваційних підходів до сталого розвитку громад України у поствоєнний період. Завданням є аналіз ключових

викликів, з якими стикаються громади, визначення можливостей впровадження європейських інноваційних рішень та розробка рекомендацій для інтеграції сталого розвитку в стратегії відбудови громад.

Поствоєнний період для українських громад супроводжується численними викликами, серед яких особливо гостро стоять питання відновлення інфраструктури, соціальної дезінтеграції, економічного колапсу та екологічних проблем. Війна залишила серйозний відбиток на економічному та соціальному житті громад, зруйнувала критичну інфраструктуру, призвела до масових переміщень населення та значно погіршила екологічну ситуацію в багатьох регіонах. Усі ці виклики потребують негайного вирішення, зокрема в контексті європейської інтеграції України, де сталий розвиток і впровадження інноваційних рішень відіграють ключову роль у процесі відбудови [1].

Однією з головних проблем, з якою стикаються українські громади після завершення бойових дій, є відновлення інфраструктури. Внаслідок війни зруйновані дороги, мости, школи, лікарні, житлові будинки та інші об'єкти критичної інфраструктури. Відбудова цих об'єктів потребує величезних фінансових і матеріальних ресурсів, а також тривалого часу для повного відновлення. Як зазначає Жолнович [2], післявоєнна ситуація ускладнюється тим, що місцеві органи влади стикаються з проблемами координації з центральною владою, що суттєво уповільнює процес відновлення.

Крім того, багато громад потребують термінової реконструкції критичної інфраструктури, яка забезпечує доступ до базових послуг, таких як водопостачання, електроенергія та медичні послуги. Як свідчить досвід інших країн, що пройшли через воєнні конфлікти, відновлення інфраструктури є не лише економічною, але й соціальною проблемою, оскільки без доступу до основних послуг неможливо забезпечити базові потреби населення [3].

Впровадження європейських практик у процес відновлення інфраструктури може суттєво прискорити цей процес. Наприклад, у Нідерландах успішно впроваджуються програми переробки будівельних відходів після руйнування об'єктів, що дозволяє знизити витрати на будівельні матеріали та забезпечити повторне використання ресурсів. Такий підхід до відновлення може бути адаптований для України, що сприятиме економії ресурсів та пришвидшить процес реконструкції [4].

Для забезпечення ефективного відновлення інфраструктури, державна стратегія повинна включати централізацію фінансових ресурсів для відновлення, створення національного фонду відновлення інфраструктури з залученням міжнародних донорів та приватних інвесторів для цільового фінансування відбудови. Особлива увага має бути приділена пріоритетності відновлення об'єктів, що забезпечують доступ до

базових послуг – водопостачання, енергопостачання, охорони здоров'я. Також важливим є активне залучення приватних компаній до проєктів відновлення через інвестиційні стимули, спрощення процедур та пільгові кредити [5].

У цьому контексті держава може впровадити багатоступеневу стратегію підтримки відновлення інфраструктури. По-перше, держава повинна розробити спеціальні програми відновлення, де особлива увага приділятиметься реабілітації критичних інфраструктурних об'єктів – енергетичних, водопостачальних та транспортних мереж. Це допоможе забезпечити доступ до життєво важливих ресурсів для постраждалого населення, а також стимулюватиме економічне відновлення [6]. Додатково, варто створити спеціальні економічні зони для інвестицій в інфраструктурні проєкти з пільговим оподаткуванням для іноземних інвесторів та українського бізнесу. Це допоможе залучити фінансові ресурси та пришвидшити реконструкцію важливих об'єктів.

Ще одним викликом для українських громад є соціальна дезінтеграція, спричинена війною. Масові переміщення населення, які відбулися внаслідок військових дій, призвели до втрати соціальних зв'язків у багатьох громадах. Внутрішньо переміщені особи (ВПО), яких в Україні мільйони, стикаються з труднощами інтеграції у нові громади, що створює додаткові соціальні напруження. Водночас, рівень безробіття та бідності у громадах зростає через економічні проблеми, що ще більше погіршує ситуацію [7].

Інтеграція ВПО у нові соціальні та економічні структури ускладнюється через брак ресурсів на місцевому рівні та відсутність ефективних програм підтримки. Як зазначає Левченко [8], для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати навчальні та професійні програми, спрямовані на адаптацію ВПО та їхню інтеграцію в економічне життя нових громад.

Досвід європейських країн, таких як Франція та Швеція, може бути корисним для України в цьому контексті. Наприклад, у цих країнах успішно реалізуються програми соціальної інтеграції мігрантів через освітні та професійні програми, що дозволяє новим мешканцям краще адаптуватися до нових умов [9]. Для України це питання особливо актуальне, оскільки багато ВПО потребують професійної перепідготовки та інтеграції в нові громади.

Для ефективної соціальної інтеграції в Україні держава може реалізовувати стратегії підтримки ВПО через професійну перепідготовку, фінансуючи програми навчання, які дозволять ВПО отримати нові професійні навички для інтеграції у нові громади. Крім того, доцільним є створення соціальних центрів адаптації, які надаватимуть юридичну, психологічну та соціальну допомогу ВПО та сприятимуть їхній адаптації у новому середовищі [10].

Війна також призвела до серйозних економічних проблем у постраждалих регіонах. Значне скорочення виробничих потужностей, руйнування підприємств і втрати робочої сили призвели до глибокої економічної кризи. Місцеві бюджети відчують гострий дефіцит коштів, що ускладнює не лише відновлення інфраструктури, але й загальну економічну активність у громадах. Крім того, багато кваліфікованих кадрів були змушені емігрувати або мобілізовані, що суттєво ускладнює відновлення економіки [11].

Як свідчить Левченко [12], для подолання економічного колапсу необхідно інтегрувати інноваційні економічні моделі, зокрема ті, що базуються на принципах сталого розвитку. Одним із таких підходів є економіка замкненого циклу, яку активно впроваджує Європейський Союз. Цей підхід передбачає мінімізацію відходів і максимальне використання ресурсів через переробку та повторне використання матеріалів [13].

Державні стратегії щодо відновлення економіки повинні зосередитися на стимулюванні розвитку малого та середнього бізнесу, забезпечуючи доступ до фінансування через державні субсидії та пільгові кредити. Крім того, важливо сприяти розвитку інноваційних галузей економіки, таких як зелена енергетика та технології переробки, на базі досвіду Європейського Союзу [14].

Ще одним важливим аспектом, з яким стикаються українські громади, є екологічні проблеми, спричинені війною. Бойові дії призвели до значних екологічних збитків, таких як забруднення води, ґрунту та повітря, а також знищення природних екосистем. Відновлення цих екологічних ресурсів є важливою умовою для сталого розвитку громад, оскільки без вирішення екологічних проблем неможливо забезпечити тривале економічне та соціальне зростання [15].

Значний екологічний досвід європейських країн може стати у пригоді для відновлення українських громад. Як зазначає Європейська комісія (2019), впровадження інноваційних екологічних технологій, таких як відновлювані джерела енергії та екологічно чисті технології, є необхідним для забезпечення сталого розвитку громад.

Розвиток зеленої енергетики може відіграти ключову роль у відновленні українських громад. У Німеччині та Данії успішно реалізуються проекти із впровадження громадського транспорту на відновлюваних джерелах енергії, таких як електроенергія або водневі паливні елементи. Для українських громад, які відбудовують транспортну інфраструктуру, це може бути ефективним рішенням для зменшення залежності від викопних джерел енергії та зниження рівня забруднення повітря [16].

Європейський досвід також підкреслює важливість впровадження інноваційних рішень у процесі відновлення громад. Одним із ключових інструментів для цього є цифровізація державних послуг і управління громадами. Естонія, наприклад, є

прикладом країни, яка успішно впровадила цифрові технології в управління громадами, що дозволило значно підвищити ефективність державного управління.

В Україні цифровізація може сприяти автоматизації процесів надання соціальних послуг, управління громадськими фінансами та прозорості ухвалення рішень на місцевому рівні. Це дозволить громадам більш ефективно управляти своїми ресурсами та забезпечить більшу прозорість у прийнятті рішень [17].

Також важливим напрямком є створення державних і місцевих програм підтримки інновацій. Українські громади потребують фінансової підтримки для впровадження інноваційних технологій у процесі відновлення. Це можуть бути грантові програми для розвитку зелених технологій, стимулювання малого та середнього бізнесу, зокрема у сферах переробки та відновлюваної енергетики.

У поствоєнний період українські громади стикаються з комплексними викликами, які вимагають невідкладного вирішення. Відновлення інфраструктури, вирішення проблем соціальної дезінтеграції, подолання економічного колапсу та екологічних проблем є ключовими завданнями для місцевої влади та держави в цілому. Європейський досвід, зокрема у впровадженні інноваційних рішень, може суттєво допомогти у вирішенні цих проблем.

Важливими елементами у цьому процесі є розвиток економіки замкненого циклу, впровадження зеленої енергетики та інновацій у будівництві, цифровізація державних послуг та створення програм соціальної інтеграції. Україна має великі можливості для використання європейських практик відновлення, що дозволить не лише подолати наслідки війни, але й забезпечити довгострокову стабільність та сталий розвиток громад.

Співпраця між державними, місцевими органами та міжнародними організаціями для залучення фінансових та технологічних ресурсів, необхідних для відбудови, має бути посиленою. Інтеграція в європейські програми відновлення, такі як Horizon Europe або Green Deal, може суттєво прискорити цей процес, забезпечуючи громадам не лише необхідні ресурси, але й доступ до найкращих європейських практик сталого розвитку.

Таким чином, для ефективного відновлення українських громад у поствоєнний період необхідні узгоджені дії органів державної влади, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів. Зусилля мають бути спрямовані на впровадження інноваційних підходів, які забезпечать сталий розвиток і довгострокову стабільність громад. Зокрема, необхідно забезпечити економічне відновлення через інтеграцію принципів економіки замкненого циклу, що сприятиме раціональному використанню ресурсів та мінімізації відходів. У соціальній площині, важливо впроваджувати

програми підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, спрямовані на їх професійну адаптацію і залучення до економічної діяльності.

В екологічній сфері пріоритетом має стати відновлення природних екосистем і впровадження зеленої енергетики, що забезпечить збереження навколишнього середовища та екологічну безпеку. Важливо також запровадити цифровізацію управлінських процесів на місцевому рівні, що сприятиме прозорості та підвищенню ефективності державного управління.

У контексті міжнародного співробітництва, необхідно активізувати участь у європейських програмах, таких як Horizon Europe та Green Deal, що дозволить залучити додаткові фінансові та технологічні ресурси для відновлення інфраструктури. Інтеграція цих підходів стане основою для побудови сучасного європейського суспільства, яке забезпечить економічну, соціальну та екологічну стійкість українських громад.



2.3. Діджиталізація державного управління: виклики та перспективи впровадження в Україні (д.н.держ.упр., професор Ганна Ортіна)

Цифровізація державного управління є одним із ключових напрямів модернізації державного апарату, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зменшенню бюрократичних процедур та розширенню доступу громадян до державних послуг. Проте в Україні цей процес стикається з низкою проблем, що сповільнюють його реалізацію.

Насамперед, відсутність єдиної цифрової стратегії на національному рівні призводить до фрагментації зусиль та несинхронності дій між різними державними органами. Це ускладнює впровадження цифрових інструментів на місцевому рівні, що спричиняє нерівномірний розвиток цифрових послуг у різних регіонах країни.

Другим вагомим викликом є недостатній рівень кібербезпеки державних інформаційних систем. В умовах зростання загроз кібератак захист персональних даних громадян та збереження державних баз даних набуває критичного значення. Однак в Україні ця сфера ще не досягла належного рівня захисту, що загрожує витоками інформації та несанкціонованим доступом до державних ресурсів.

Обмеженість цифрової інфраструктури також залишається значною перешкодою для ефективного функціонування цифрових сервісів. Недостатня розвиненість мережі високошвидкісного інтернету в сільській місцевості та малих

містах створює цифровий розрив, що унеможлиблює рівний доступ до державних послуг усім громадянам.

Ще одним проблемним аспектом є кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій в державному секторі. Відсутність достатньої кількості висококваліфікованих фахівців з цифрових технологій ускладнює імплементацію та підтримку нових інформаційних систем, що, в свою чергу, обмежує потенціал цифрової трансформації державного управління.

В умовах сучасного глобального світу Україна має активно розвивати цифровізацію державних процесів, забезпечуючи їхню інтеграцію з міжнародними стандартами та практиками. Вдосконалення нормативно-правової бази, залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру та навчання державних службовців є ключовими завданнями для успішної реалізації цифрових реформ.

Попри значні успіхи у сфері цифровізації державного управління в Україні, залишається низка проблем, що ускладнюють повноцінну реалізацію цифрової трансформації. Однією з головних проблем є відсутність єдиної комплексної стратегії цифровізації на національному рівні. Різні державні органи впроваджують власні цифрові рішення, що часто не узгоджуються між собою, створюючи перешкоди для ефективної інтеграції цифрових послуг.

Ще одним серйозним викликом є кібербезпека. Оскільки Україна стикається з постійними загрозами з боку хакерських угруповань, рівень захисту державних цифрових ресурсів залишається недостатнім. Як зазначає Clarke [5], відсутність сучасних систем кіберзахисту може призвести до витоку персональних даних громадян та порушення стабільності державних електронних систем.

Цифрова нерівність також є значною перешкодою. У містах спостерігається активне впровадження цифрових послуг, тоді як у сільській місцевості та віддалених регіонах доступ до швидкісного інтернету та цифрової інфраструктури залишається обмеженим. Це призводить до того, що частина населення фактично позбавлена можливості користуватися державними електронними послугами.

Нестача кваліфікованих фахівців у сфері цифрових технологій є ще одним невирішеним питанням. Брак ІТ-спеціалістів у державному секторі значно уповільнює імплементацію нових цифрових сервісів та підтримку вже існуючих систем. Програми навчання держслужбовців часто не враховують динаміку розвитку цифрових технологій, що створює додаткові труднощі для ефективного переходу на цифрові платформи.

Окрім того, нормативно-правове регулювання цифровізації потребує подальшого вдосконалення. Наявні законодавчі норми не завжди відповідають сучасним викликам цифрової трансформації, що призводить до правових колізій та гальмування цифрових реформ.

Таким чином, для забезпечення успішної цифрової трансформації державного управління в Україні необхідно розробити єдину стратегію цифровізації, посилити заходи з кібербезпеки, ліквідувати цифрову нерівність, створити ефективні програми навчання IT-спеціалістів у державному секторі та вдосконалити законодавчу базу у сфері цифрового врядування.

Цифровізація державного управління є ключовим напрямом модернізації державного сектору в Україні. Вона передбачає широкомасштабне впровадження цифрових технологій у всі сфери публічного адміністрування, що сприяє підвищенню ефективності державного управління, покращенню якості послуг для громадян та зменшенню корупційних ризиків [1].

Розвиток цифровізації в Україні прискорився після ухвалення низки стратегічних документів, серед яких Концепція розвитку електронного урядування та Цифрова стратегія України 2025. Ці документи передбачають використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, біометрична ідентифікація та автоматизовані процеси в державному секторі [2]. Однак, попри наявність стратегічного бачення, процес цифровізації стикається з низкою викликів, що потребують подальшого вирішення.

Цифровізація державного управління є важливим компонентом модернізації публічного адміністрування та охоплює низку ключових аспектів. На центральному рівні державне управління координує всі реформи та ініціативи цифровізації, забезпечуючи їх відповідність національним стратегіям розвитку. Цифровізація є стратегічним напрямом, що інтегрується в усі сфери державного управління з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг.

Електронне урядування відіграє ключову роль у цьому процесі, впроваджуючи онлайн-послуги та забезпечуючи електронну взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Автоматизація адміністративних процедур спрямована на спрощення бюрократичних процесів за допомогою цифрових рішень, що дозволяє зменшити паперовий документообіг та прискорити ухвалення рішень.

Кібербезпека є невід'ємним елементом цифрового врядування, забезпечуючи захист персональних даних громадян та державних інформаційних систем від кіберзагроз. Важливу роль відіграють електронні сервіси, які включають надання адміністративних послуг через онлайн-платформи, зокрема портал «Дія», що значно покращує якість і доступність державних послуг.

Технологія блокчейн використовується у державному управлінні для підвищення рівня безпеки, прозорості та надійності реєстраційних і транзакційних процесів. Штучний інтелект впроваджується для аналізу великих обсягів даних з

метою ухвалення оптимальних управлінських рішень і підвищення ефективності державного управління.

Захист даних регулює використання персональної інформації та запобігає витокам даних, що сприяє зміцненню довіри громадян до цифрових послуг. Забезпечення рівного доступу громадян до цифрових сервісів є важливим завданням, що включає надання можливостей для всіх категорій населення, включаючи мешканців віддалених регіонів.

Оптимізація процесів через впровадження цифрових рішень підвищує ефективність роботи державного апарату, скорочує витрати та покращує оперативність управлінських рішень. Інформаційна безпека передбачає запровадження ефективних механізмів захисту від кібератак і несанкціонованого доступу до державних ресурсів, що забезпечує стійкість національної цифрової інфраструктури.

Завдяки комплексному впровадженню цих елементів Україна має змогу створити ефективну, прозору та орієнтовану на громадян систему державного управління, що відповідає стандартам європейської інтеграції та глобальним тенденціям цифрового врядування.

Основні виклики цифровізації державного управління:

Відсутність єдиної цифрової стратегії залишається значною проблемою. Хоча Україна має окремі державні ініціативи з цифровізації, відсутність комплексного підходу призводить до фрагментації процесів. Державні установи розробляють власні цифрові платформи, які часто не інтегруються між собою, що ускладнює доступ громадян до електронних послуг [3].

Недостатній рівень кібербезпеки є ще одним критичним викликом. В умовах військової агресії та постійних загроз з боку хакерських угруповань необхідно розвивати ефективну систему захисту державних даних. В Україні поки що не сформовано достатньо потужної структури кібербезпеки, що робить державні ресурси вразливими для атак [4].

Обмеженість цифрової інфраструктури є ще однією серйозною перешкодою. Незважаючи на розвиток мобільного та ширококутового інтернету у великих містах, у сільських регіонах спостерігається значний цифровий розрив. Це ускладнює доступ громадян до державних послуг та сприяє соціальній нерівності [5].

Кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій у державному секторі є ще одним стримуючим фактором. Брак кваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати новітні цифрові технології, суттєво уповільнює процес цифрової трансформації. У багатьох державних установах рівень цифрової грамотності залишається недостатнім, що ускладнює ефективне використання сучасних технологій [6].

Вплив цифрових технологій на ефективність управлінських процесів:

Електронне урядування є одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації державного управління. Його впровадження дозволяє значно скоротити бюрократичні процедури, підвищити прозорість державних процесів та покращити доступ громадян до адміністративних послуг. Успішним прикладом цифровізації є застосунок "Дія", який об'єднав низку адміністративних сервісів в одному цифровому просторі, спростивши взаємодію громадян з державою [7].

Автоматизація адміністративних процедур сприяє скороченню витрат та підвищенню продуктивності державних органів. Використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, а також швидко ідентифікувати проблемні питання у сфері державного адміністрування [8].

Цифрова трансформація державних послуг передбачає поступове переведення всіх адміністративних процедур у цифровий формат. Це дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги без фізичного відвідування державних установ, що значно економить час і ресурси. У багатьох країнах світу впроваджуються цифрові паспорти, електронні резидентства та автоматизовані системи податкового адміністрування, які можуть бути адаптовані й в Україні [9].

Для успішної реалізації цифровізації державного управління необхідно:

Інтеграція інноваційних технологій. Впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейн сприятиме підвищенню ефективності державного управління та підвищенню рівня довіри громадян до цифрових послуг [10].

Вдосконалення законодавчої бази. Ухвалення нових нормативно-правових актів, які регулюватимуть використання цифрових технологій, захист персональних даних та стандартизацію державних цифрових сервісів, є критично важливим кроком для подальшого розвитку цифровізації [11].

Розширення міжнародної співпраці. Україна має активно співпрацювати з європейськими країнами та міжнародними організаціями для отримання технологічної та фінансової підтримки у сфері цифрової трансформації. Залучення європейських стандартів цифрового врядування допоможе прискорити інтеграцію України в єдиний цифровий простір [12].

Підвищення рівня кібербезпеки. Інвестування у кіберзахист державних ресурсів та посилення нормативного регулювання у сфері інформаційної безпеки дозволить мінімізувати ризики кібератак та зловживань державними цифровими сервісами [13].

Навчання та підготовка кадрів. Запровадження освітніх програм для державних службовців у сфері цифрових технологій допоможе розширити кадровий потенціал та сприятиме ефективному впровадженню цифрових реформ [14].

Реалізація цих заходів дозволить створити ефективну систему цифрового управління, яка відповідатиме міжнародним стандартам і забезпечуватиме громадянам доступ до якісних державних послуг у зручному цифровому форматі.

Алгоритм створення комплексної стратегії цифрової трансформації:

- Формування бачення та стратегічних цілей Визначення ключових пріоритетів цифрової трансформації, які відповідають загальнонаціональним цілям розвитку та євроінтеграційним процесам.

- Аналіз поточного стану цифрової інфраструктури Оцінка рівня цифровізації державних послуг, інформаційних систем та рівня цифрової грамотності населення.

- Визначення нормативно-правових бар'єрів Аналіз чинного законодавства та виявлення необхідних змін для гармонізації з європейськими стандартами цифрового управління.

- Розробка єдиної державної цифрової платформи Інтеграція всіх цифрових сервісів у єдину екосистему, що забезпечить безперебійну взаємодію між державними органами та громадянами.

- Забезпечення кібербезпеки Впровадження сучасних технологій захисту персональних даних та розробка стратегії реагування на кіберзагрози.

- Інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури Забезпечення рівного доступу до цифрових послуг у містах та сільській місцевості шляхом розвитку інтернет-зв'язку та цифрових хабів.

- Підготовка та навчання державних службовців Впровадження програм підвищення кваліфікації та цифрової освіти для держслужбовців з метою ефективного використання технологій у роботі.

- Моніторинг та оцінка ефективності цифрової трансформації Регулярний аналіз впроваджених цифрових ініціатив та коригування стратегії на основі отриманих даних. Порівняльний аналіз цифрового управління в Україні та інших країнах представлено у таблиці 2.3.

Цифровізація державного управління є необхідним кроком для розвитку ефективної, прозорої та доступної державної системи в Україні. Впровадження сучасних технологій, розвиток електронного урядування, автоматизація адміністративних процесів та розширення міжнародного співробітництва сприятимуть підвищенню ефективності державного сектору. Однак для успішної реалізації цифрових реформ необхідно подолати наявні виклики, зокрема у сфері кібербезпеки, кадрового забезпечення та законодавчого регулювання. Лише комплексний підхід до цифрової трансформації дозволить Україні стати лідером у сфері цифрового врядування та забезпечити високий рівень адміністративних послуг для громадян. Діджиталізація державного управління є глобальним трендом, що трансформує

механізми взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. В Україні цей процес набув особливої актуальності у зв'язку з викликами євроінтеграції та необхідністю підвищення ефективності державного сектору. Розвиток електронного урядування та цифрових адміністративних послуг здатен значно покращити якість управлінських рішень, забезпечити відкритість уряду та підвищити рівень довіри громадян до влади.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз цифрового управління в Україні та інших країнах

Параметр	Україна	Естонія	Німеччина	США
Електронне урядування	Розвинене частково ("Дія")	Повноцінна система e-Estonia	Часткове впровадження	Високий рівень цифровізації
Кібербезпека	Слабка захищеність	Високий рівень	Посилена безпека	Надійна система кіберзахисту
Доступ до цифрових послуг	Нерівномірний розвиток	99% державних послуг онлайн	Високий у містах, нижчий у селах	Загальнонаціональний доступ
Автоматизація процесів	Часткова	Повна автоматизація	Часткова автоматизація	Розвинені автоматизовані системи
Рівень цифрової освіти	Обмежений	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень

Джерело: [8, 12]

Цифровізація державного управління в Україні є стратегічним напрямком, що спрямований на модернізацію та оптимізацію діяльності державного апарату, забезпечення прозорості управлінських процесів і спрощення взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Впровадження електронного урядування, автоматизація адміністративних процедур, розвиток цифрових сервісів та інтеграція штучного інтелекту є ключовими факторами, що впливають на ефективність цифрової трансформації.

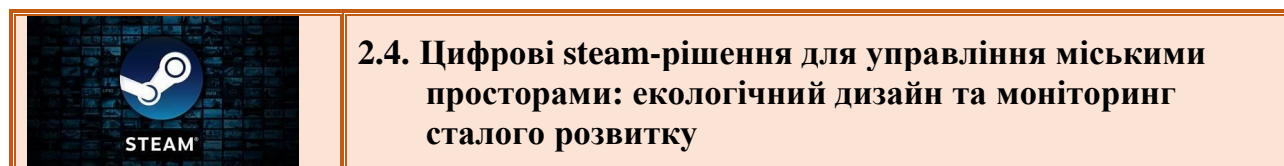
Попри суттєві досягнення, зокрема створення порталу «Дія» та розширення цифрових послуг, залишається низка викликів, які уповільнюють процес цифровізації. До основних проблем належать відсутність єдиної державної цифрової стратегії, недостатній рівень кібербезпеки, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури у регіонах, кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій та необхідність удосконалення нормативно-правової бази.

Для ефективного подолання зазначених викликів необхідно:

- розробити та впровадити єдину національну стратегію цифровізації,
- посилити заходи щодо забезпечення кібербезпеки державних цифрових ресурсів,

- розширити міжнародну співпрацю з країнами ЄС для інтеграції найкращих практик електронного урядування,
- інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури та забезпечити рівний доступ громадян до цифрових послуг,
- запровадити системні програми підготовки державних службовців у сфері цифрових технологій.

Цифрова трансформація державного управління є не лише необхідною умовою для інтеграції України в європейський цифровий простір, але й потужним інструментом для покращення якості державних послуг, боротьби з корупцією та забезпечення ефективного управління державними ресурсами. Комплексний підхід до впровадження цифрових технологій дозволить зробити державне управління більш гнучким, прозорим та орієнтованим на потреби громадян, сприяючи розвитку інноваційної економіки та суспільства майбутнього.



Управління міськими просторами в сучасному світі стикається з низкою викликів, пов'язаних зі зростанням урбанізації, екологічними кризами та необхідністю досягнення цілей сталого розвитку. Традиційні підходи до дизайну та управління інфраструктурою часто не враховують комплексність взаємодії екологічних, соціальних та економічних аспектів. Цифрові рішення, що базуються на STEAM-підході (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика), відкривають нові можливості для ефективнішого управління міськими просторами та моніторингу їх сталого розвитку. Однак питання інтеграції таких рішень у практичну діяльність місцевих громад залишається недостатньо вивченим. Недостатня увага до цифрового моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та енергоспоживання, може негативно вплинути на спроможність міських просторів відповідати вимогам сталого розвитку. Ця стаття має на меті дослідити проблему застосування цифрових STEAM-рішень у міському управлінні, пропонуючи практичні рекомендації для інтеграції інноваційних екологічних практик.

Теоретичні та прикладні аспекти управління міськими просторами та екологічного дизайну в контексті сталого розвитку досліджувалися багатьма науковцями. Зокрема, значний внесок у розвиток цієї тематики зробили Д. Гібсон, який вивчав інтеграцію цифрових технологій в міське планування та управління, зокрема

використання цифрових інструментів для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та енергоспоживання [1]. О. Вілсон акцентувала увагу на впровадженні екологічного дизайну в міські простори, наголошуючи на важливості стійких практик в урбаністичному середовищі [2]. М. Джонсон досліджував вплив STEAM-підходу (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) на розвиток інноваційних міських просторів та їхній внесок у досягнення цілей сталого розвитку [3]. Дж. Бейкер розглядав використання цифрових інструментів для оцінки екологічних показників в контексті моніторингу сталого розвитку громад [4]. Однак, проблема комплексного застосування STEAM-рішень для управління міськими просторами та моніторингу сталого розвитку залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого вивчення.

Метою цієї статті є дослідження впливу цифрових STEAM-рішень на управління міськими просторами, зокрема екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку, а також надання практичних рекомендацій для місцевих громад.

Управління міськими просторами в сучасному світі стикається з низкою викликів, серед яких — швидке зростання міст, екологічні кризи та нерівномірний розвиток інфраструктури. Для вирішення цих проблем потрібні нові підходи, що інтегрують цифрові інструменти, екологічні практики та міждисциплінарні рішення. STEAM-підхід (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика) дозволяє використовувати інноваційні рішення для створення стійких міських просторів та управління ними. Використання таких підходів сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню екологічних показників і підвищенню якості життя мешканців.

STEAM-підхід розвинувся з STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) у 1990-х роках у США як відповідь на потребу у розвитку технічних навичок і творчості. Ідею інтеграції мистецтва (A Art) у STEM-підхід започаткувала Джон Маеда, колишній президент Rhode Island School of Design, у 2006 році. Вона запропонувала додати мистецтво до науково-технічної освіти для підвищення творчих здібностей учнів і студентів, а також для розвитку критичного мислення.

Сучасні підходи до управління міськими просторами ґрунтуються на традиційних методах, які часто не враховують складність та взаємодію між соціальними, екологічними та економічними компонентами. Це створює необхідність у нових моделях управління, що базуються на інтеграції цифрових технологій і екологічних практик. STEAM-підхід, який включає інновації в науці та інженерії, дозволяє краще зрозуміти урбаністичні процеси та створювати міські простори, що відповідають вимогам сталого розвитку [1]. Найкращі світові приклади таких рішень демонструють міста, як Сінгапур і Копенгаген, де впроваджені інтелектуальні системи управління транспортом та енергоспоживанням, які знижують негативний вплив на довкілля та покращують мобільність у містах [2].

Для Європейського Союзу управління міськими просторами є одним із ключових пріоритетів, особливо у рамках "Європейської зеленої угоди". ЄС активно розвиває програми "розумних міст", у яких цифрові рішення використовуються для моніторингу екологічних показників та ефективного управління ресурсами. Наприклад, Берлін та Варшава вже запроваджують цифрові інструменти для контролю забруднення повітря та енергоефективності, що дозволяє цим містам успішно досягати цілей сталого розвитку [3]. У рамках цієї ініціативи, великі кошти виділяються на розвиток цифрових технологій, екологічного дизайну та міждисциплінарних рішень для управління міськими просторами. Основною метою цієї програми є впровадження екологічних і цифрових рішень для зменшення викидів вуглецю та покращення міського середовища.

Ще одним важливим документом є "Програма розумних міст" (Smart Cities and Communities), яка спрямована на використання STEAM-рішень для розвитку розумних інфраструктур у міських просторах. Ця програма фінансується через Horizon 2020 і сприяє розвитку цифрових інструментів для управління енергетичними та екологічними показниками, а також підтримує інтеграцію наукових і технологічних рішень у містах.

В ЄС також розроблена програма "Digital Europe Programme", яка фінансує проекти, пов'язані з розвитком цифрової інфраструктури, що дозволяє містам використовувати дані для ефективного управління просторами, зокрема екологічними показниками, транспортом та енергоефективністю. ЄС прагне до поширення цифрових рішень у таких секторах, як освіта, технології та інженерія, що сприяє розвитку STEAM-підходу на різних рівнях.

В Україні STEAM-підхід ще не набув такої масштабної підтримки з боку держави, як у ЄС. Програма "Концепція сталого розвитку міст" є однією з основних ініціатив, що передбачає використання цифрових інструментів та екологічних рішень для покращення міського управління. Однак більшість проектів залишаються на етапі планування або пілотного впровадження через обмежені фінансові ресурси та недостатню законодавчу базу.

Закон "Про стратегічне планування" передбачає впровадження цифрових технологій для управління міськими ресурсами, але програма не включає детальну інтеграцію STEAM-рішень, таких як інтеграція науки, технологій та мистецтва у процеси міського планування. Проте український уряд рухається в напрямку розвитку "розумних міст" та впровадження цифрових інструментів через грантові програми від міжнародних організацій, таких як Європейський Союз.

Основна різниця між програмами ЄС та України полягає у масштабах та рівні впровадження STEAM-підходів. В ЄС STEAM-рішення інтегровані в численні

програми розвитку, які фінансуються та підтримуються на рівні державних і приватних ініціатив, тоді як в Україні ці підходи перебувають на стадії розвитку. Європейські міста, такі як Амстердам і Копенгаген, є лідерами у впровадженні цифрових технологій і екологічного дизайну, тоді як українські міста лише починають впроваджувати подібні рішення.

Міждисциплінарні рішення — це підхід, що поєднує різні галузі знань для створення комплексних моделей управління. За визначенням А. Сміта [4], міждисциплінарні рішення дозволяють використовувати синергію кількох дисциплін для розробки інноваційних методів управління міськими просторами. Б. Джонсон [5] додає, що ці рішення сприяють інтеграції екологічних, соціальних та економічних факторів у загальний процес управління. Це особливо актуально для міських просторів, де врахування цих аспектів допомагає підвищити ефективність прийняття рішень та сприяє сталому розвитку. Наприклад, у Нідерландах в проекті "Smart City Amsterdam" використовують міждисциплінарний підхід для управління міськими ресурсами через інтеграцію різних галузей знань — від технологій до соціальної інженерії [6].

Екологічний дизайн став ключовим інструментом у розвитку стійких міських просторів. Інноваційні методи включають використання відновлюваних джерел енергії, інтеграцію зелених зон у міське середовище та впровадження технологій, що знижують енергоспоживання будівель. Використання сенсорних мереж для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та рівень шуму, дозволяє миттєво реагувати на екологічні проблеми [7]. У Сінгапурі використання технологій для моніторингу енергоефективності будівель дозволяє оптимізувати використання ресурсів, що робить місто одним із провідних у сфері сталого розвитку [8].

Вимірювання сталого розвитку міських просторів проводиться за кількома ключовими показниками: якість повітря, частка використання відновлюваних джерел енергії, площа зелених зон та споживання води. У наведеній нижче таблиці 2.4 показані дані за останні три роки для міст України, Німеччини та Польщі.

Таблиця 2.4

Аналіз ключових факторів сталого розвитку міст

Показники	Україна (Київ, Львів)	Німеччина (Берлін, Мюнхен)	Польща (Варшава, Краків)
Якість повітря (PM2.5, мкг/м ³)	25-35	10-20	15-25
Відсоток використання ВДЕ	10-15%	40-45%	25-30%
Площа зелених зон на душу (м ²)	5-8	15-20	10-15
Споживання води на душу (л/день)	150-180	120-140	130-150

Як видно з таблиці, українські міста значно відстають від своїх європейських колег у багатьох аспектах, включаючи якість повітря та площу зелених зон. У той же

час, німецькі міста демонструють більш високі показники, особливо у використанні відновлюваних джерел енергії, що є одним із ключових факторів сталого розвитку [9].

Цифрові STEAM-рішення для управління міськими просторами: основні підходи. Цифрові STEAM-рішення включають моніторинг екологічних показників, впровадження екологічного дизайну та використання технологій для управління ресурсами. Наприклад, впровадження системи "розумних будинків", яка дозволяє контролювати споживання енергії та води, значно знижує навантаження на міські ресурси [11]. Такі рішення можуть бути використані для управління інфраструктурою в українських містах, що дозволить оптимізувати використання ресурсів і покращити екологічну ситуацію.

Загальна концепція STEAM-рішень полягає в інтеграції науки, технологій, інженерії, мистецтва та математики для створення ефективних та стійких міських просторів. Використання цифрових інструментів дозволяє містам оперативно реагувати на зміни екологічної ситуації та приймати рішення, що сприяють зниженню негативного впливу на довкілля. Сінгапур та Амстердам демонструють найкращі практики у цьому напрямку, впроваджуючи STEAM-рішення у сфері управління міськими ресурсами. Вони застосовують технології для управління енергоспоживанням, зниження рівня забруднення та оптимізації транспортних систем. У Сінгапурі інноваційні системи контролю якості повітря та води дозволяють швидко реагувати на екологічні загрози та забезпечують комфорт для мешканців [1].

Впровадження цифрових інструментів також є важливою складовою управління міськими просторами, особливо коли йдеться про збір та аналіз даних. Такі інструменти, як сенсорні мережі, що контролюють якість повітря та рівень шуму, використовуються для покращення інфраструктури та зменшення шкідливих викидів у міському середовищі. Наприклад, в Амстердамі використовується система моніторингу енергоефективності будівель, яка допомагає мінімізувати використання ресурсів, що робить місто одним із лідерів у впровадженні інноваційних екологічних рішень [2].

Іншою ключовою частиною STEAM-рішень є екологічний дизайн, що інтегрує принципи стійкості у планування міського простору. Це включає збільшення кількості зелених зон, впровадження систем водопостачання з відновлюваних джерел та енергоефективних будівель. У Копенгагені, наприклад, використання таких принципів допомагає створити стійкі екосистеми в межах міста, знижуючи рівень забруднення повітря та підвищуючи якість життя мешканців [3]. Міста можуть використовувати STEAM-підхід для розробки нових стратегій управління ресурсами та екосистемами, що значно покращить ефективність міського управління.

Застосування STEAM-рішень також дозволяє містам інтегрувати цифрову трансформацію в управління міськими просторами, що забезпечує ефективний

моніторинг і регулювання екологічних показників. Використання міждисциплінарних рішень допомагає містам адаптувати свої стратегії до нових викликів та покращувати взаємодію між різними секторами, що сприяє досягненню довгострокових екологічних та економічних цілей [4]. У таких містах, як Берлін і Гельсінкі, використання цифрових інструментів для відстеження екологічних показників дозволяє створювати більш інтегровані та стійкі міські простори.

Впровадження STEAM-рішень дозволяє містам бути більш стійкими та відповідати на нові виклики, з якими стикається сучасне міське управління. Поєднання цифрових технологій, екологічного дизайну та міждисциплінарного підходу створює умови для створення стійких і привабливих міських просторів. Це допомагає містам бути більш ефективними в управлінні ресурсами, що в свою чергу підвищує якість життя мешканців і відповідає цілям сталого розвитку.

Таким чином, впровадження цифрових STEAM-рішень у процес управління міськими просторами є ключовим елементом для досягнення сталого розвитку міських територій. STEAM-підхід дозволяє інтегрувати науку, технології, інженерію, мистецтво та математику, що забезпечує міждисциплінарний підхід до вирішення урбаністичних проблем. Використання цифрових інструментів для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та енергоспоживання, сприяє оперативному реагуванню на зміни довкілля, що зменшує негативний вплив на міські екосистеми. Найкращі світові практики, зокрема у Сінгапурі та Амстердамі, показують ефективність використання STEAM-технологій для покращення екологічної стійкості, управління міськими ресурсами та розвитку міської інфраструктури.

Зокрема, у Сінгапурі STEAM-рішення активно використовуються для контролю якості води, повітря та управління енергетичними ресурсами, що забезпечує місту статус лідера у сфері екологічного планування. Амстердам, у свою чергу, відомий інноваційними рішеннями в управлінні транспортом та створенні «розумних» енергосистем, що дозволяє місту зменшувати викиди вуглецю та покращувати мобільність.

У порівнянні з Європейським Союзом, де такі підходи вже активно підтримуються через програми, як-от "Європейська зелена угода" та "Програма розумних міст", Україна тільки починає інтегрувати STEAM-рішення в управлінські практики. Подальший розвиток цього напрямку вимагатиме підтримки на державному рівні, зокрема через надання фінансування, розробку відповідних законодавчих рамок та інтеграцію міжнародних практик. Важливим завданням для України є поширення міжнародних найкращих практик і активна участь у відповідних європейських програмах, що допоможе українським містам стати більш стійкими та технологічно розвиненими.

РОЗДІЛ 3 АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ



3.1. Теоретичний аспект дослідження правового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління (к.п.н., доцент Наталя Горбова)

Соціально-економічні трансформації в Україні, спричинені кризовими явищами, вимагають термінового втручання з боку держави, зокрема у сфері реформування системи місцевого самоврядування. Адміністративна реформа, розпочата в 1998 році, залишилася без належної реалізації через бездіяльність посадових осіб, що призвело до втрати важливого часу для країни та негативно вплинуло на її наближення до європейських стандартів. Після Революції гідності з'явилися нові проєвропейські орієнтири та пріоритети, які стали основою для розробки нової концепції реформування державного управління. Процес децентралізації влади в Україні охоплює аспекти забезпечення населення державними послугами, що вимагає переосмислення розподілу повноважень, управлінських функцій, а також майна і матеріальних ресурсів.

Теоретичні основи ефективного функціонування органів місцевого самоврядування (ОМС) полягають в аналізі ключових принципів і специфіки правового забезпечення реформування місцевих органів влади в умовах децентралізації. Процес реформ має відповідати вимогам чинного законодавства, зберігаючи баланс між повноваженнями місцевих органів і центральних структур, а також підтримувати принципи стримувань і противаг, що є важливими для збереження демократичних основ і захисту прав громадян. Особливу увагу слід приділити розробці оптимальних моделей територіальної організації місцевого самоврядування в Україні, а також створенню механізмів ефективної передачі та розподілу повноважень між центральними і місцевими органами влади.

Бажання українського народу створити демократичну, соціальну та правову державу закріплене в основному законі країни – Конституції України. Зокрема, стаття 7 Конституції підтверджує принцип визнання та забезпечення місцевого самоврядування [20]. Це свідчить про те, що держава зобов'язана гарантувати місцеве самоврядування, розглядаючи його як важливий елемент, що сприяє зміцненню демократичних основ суспільства.

Конституційні засади місцевого самоврядування визначають його як ключовий інститут демократичного устрою України. Одним із основних нормативно-правових актів, що регулюють організацію та функціонування місцевих органів влади, є Закон

України «Про місцеве самоврядування в Україні» [12]. Цей закон є основним документом у сфері місцевого управління і слугує основою для прийняття інших нормативних актів, які деталізують окремі аспекти діяльності місцевої влади. Серед таких актів можна виділити Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» та інші, які забезпечують ефективну організацію та функціонування місцевого самоврядування в країні (рис. 3.1).

Ст. 5. Влада в Україні здійснюється народом як безпосередньо, так і через представницькі органи державної та місцевої влади.
Ст. 7. В Україні місцеве самоврядування визнається та гарантується законодавчо.
Ст. 19. Посадові особи органів державної влади та місцевого самоврядування зобов'язані здійснювати свої дії виключно на основі, в межах повноважень та відповідно до способів, визначених Конституцією та законами України.
Ст. 38. Громадяни мають рівні права на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.
Ст. 142. Матеріальною та фінансовою базою місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші фінансові ресурси, земля та природні ресурси, що належать територіальним громадам.

Рис. 3.1. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні

Місцеве самоврядування в Україні є важливим правом, яке надає територіальним громадам можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення. Це право здійснюється відповідно до Конституції та законодавства України, дозволяючи громадам сіл, селищ та міст приймати рішення через різні органи місцевої влади. Місцеві органи самоврядування здійснюють свою діяльність безпосередньо або через органи, такі як сільські, селищні та міські ради, їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які відображають інтереси громад на вищих рівнях управління.

На рис. 3.2 представлено систематизацію законодавчого забезпечення діяльності місцевих органів влади.

Згідно зі статтею 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (з урахуванням змін), основою місцевого самоврядування в Україні є кілька ключових принципів, які забезпечують його ефективність та відповідність демократичним стандартам. До таких принципів належать народовладдя, дотримання законності,

прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, колегіальність ухвалення рішень, а також гармонізація місцевих і державних інтересів. Виборність органів влади, а також їх правова, організаційна та фінансова незалежність є важливими складовими системи місцевого самоврядування, що дозволяє органам самоврядування здійснювати свої повноваження в межах законодавства. Окрім цього, передбачено, що органи місцевого самоврядування підзвітні та відповідальні перед громадою, отримують державну підтримку та гарантії, а також можуть скористатися судовим захистом своїх прав. [17].

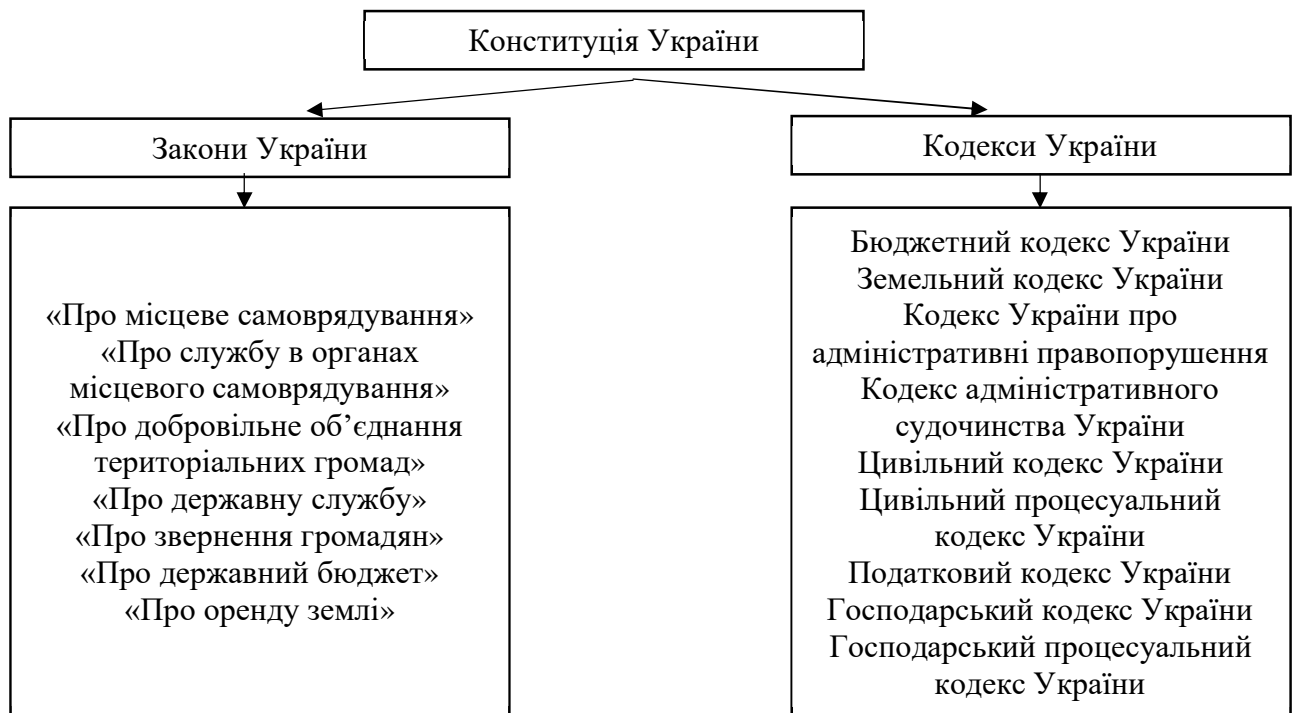


Рис. 3.2. Правова основа, що визначає функціонування ОМС

Реформа місцевого самоврядування в Україні стартувала в 2014 році з ухвалення Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка стала основою для значних змін у системі управління на місцях. Були прийняті важливі закони, зокрема «Про співробітництво територіальних громад» та «Про добровільне об'єднання територіальних громад», а також внесено зміни до Бюджетного та Податкового кодексів, що стали основою для фінансової децентралізації. Ці кроки сприяли створенню нової адміністративно-територіальної одиниці – об'єднаної територіальної громади (ОТГ). Реформа базувалася на принципах Європейської хартії місцевого самоврядування, що дозволило значно зміцнити місцеве самоврядування, розширити повноваження громад та посилити їх фінансову автономію.

Європейська хартія місцевого самоврядування, яка є ключовим міжнародним нормативно-правовим актом, визначає основи місцевого самоврядування. Як зазначає

Шигапова Е., Європейська хартія місцевого самоврядування стала основним джерелом для законодавчого регулювання цього публічно-правового інституту в більшості європейських країн. Головною метою хартії є впровадження демократичних стандартів функціонування та організації місцевого самоврядування, що ґрунтуються на принципах субсидіарності, демократичності та реальності, які є обов'язковими для держав-учасниць. З метою виконання своїх зобов'язань перед Радою Європи, Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування 15 липня 1997 року, через два роки після вступу до цієї міжнародної організації, що стало важливим кроком у зміцненні місцевої демократії та розвитку інституту місцевого самоврядування в Україні. [51].

Реформа децентралізації, яка продовжується в Україні, в значній мірі сприяла поліпшенню фінансових можливостей місцевих бюджетів, розвитку міжмуніципального співробітництва, а також розширенню доступу до електронних державних послуг і цифрової інформації в місцевих громадах.

Проте місцеві органи влади продовжують залишатися залежними від Уряду при ухваленні рішень щодо трансфертів та бюджетів. Для вирішення цієї проблеми у Проекті Закону «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» був запропонований адміністративно-територіальний план для кожної області з новими межами. Також в законопроекті йшлося про необхідність коригування кордонів уже об'єднаних територіальних громад. Однак варто зазначити, що цей план не був повністю реалізований, а законопроект було відкликано з розгляду у 2020 році. [38].

Зараз активно обговорюється та вдосконалюється процес децентралізації в Україні, зокрема через доопрацювання проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей законопроект має на меті уточнення та вдосконалення розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування в контексті проведеної реформи адміністративно-територіального устрою, що дозволить більш ефективно реалізовувати принципи децентралізації та покращити управління на місцях. Основні положення цього законопроекту представлені на рис. 3.3.

Відповідно до нового законопроекту, планується зміцнити виконавчі повноваження голови громади. З метою забезпечення розподілу влади пропонується, щоб у разі відставки голови громади автоматично припинялися і повноваження відповідної ради. Крім того, вводиться нова посада – керуючий справами громади, який є професійним працівником, що забезпечує стабільність інститутів громади. Ця особа зберігатиме свої повноваження навіть у випадку, якщо повноваження голови громади або ради будуть призупинені.

Серед основних глобальних тенденцій, що сприяють підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування та поліпшенню взаємодії між громадянами і державними установами, можна виділити такі підходи:

· Створення універсальних центрів надання адміністративних послуг, які спрощують бюрократичні процедури для місцевих органів влади та населення. У таких центрах громадяни можуть здійснювати оплату податків, отримувати дозволи та консультації в одному місці.

Відповідно до нового законопроекту, планується зміцнити виконавчі повноваження голови громади. З метою забезпечення розподілу влади пропонується, щоб у разі відставки голови громади автоматично припинялися і повноваження відповідної ради. Крім того, вводиться нова посада – керуючий справами громади, який є професійним працівником, що забезпечує стабільність інститутів громади. Ця особа зберігатиме свої повноваження навіть у випадку, якщо повноваження голови громади або ради будуть призупинені.

Серед основних глобальних тенденцій, що сприяють підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування та поліпшенню взаємодії між громадянами і державними установами, можна виділити такі підходи:

- Створення універсальних центрів надання адміністративних послуг, які спрощують бюрократичні процедури для місцевих органів влади та населення. У таких центрах громадяни можуть здійснювати оплату податків, отримувати дозволи та консультації в одному місці.
- Впровадження електронних систем управління послугами за запитом, що дозволяє громадянам брати участь у процесі прийняття рішень, спрощує доступ до публічної інформації та підвищує швидкість надання державних послуг.
- Використання сучасних методів бюджетування, орієнтованих на результат, що дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно планувати свої фінансові та нефінансові ресурси відповідно до п'ятирічних планів розвитку, розробляючи детальні бюджети для поточної діяльності.

Цей аспект є особливо важливим для України, оскільки в рамках реформи децентралізації значна частина фінансових ресурсів була передана на місцевий рівень. Згідно з дослідженнями Громадської мережі публічного права та адміністрації UPLAN, у процесі планування бюджетів об'єднаних територіальних громад (ОТГ) виникають численні труднощі. Це пов'язано з відсутністю у місцевих радах ОТГ чітких внутрішніх нормативних документів, які б регламентували процедуру розробки бюджетних проєктів, координацію діяльності структурних підрозділів та посадових осіб місцевих рад, а також порядок обміну інформацією та залучення громадськості до підготовки бюджетних документів. Окрім того, працівники органів місцевого

самоврядування часто не мають необхідних професійних знань і навичок для виконання цих завдань.

<p>РОЗМЕЖУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</p> <p>визначено, що органи місцевого самоврядування не мають повноважень ухвалювати рішення в таких сферах, як оборона України, державна безпека та захист кордонів, ядерна і радіаційна безпека, державний фінансовий аудит, митна справа, оподаткування тощо;</p> <p>передача повноважень можливе лише на основі закону, відповідно до принципу субсидіарності та за умови наявності достатнього фінансування;</p> <p>в разі делегування повноважень, органи місцевого самоврядування можуть не виконувати їх, за умови наявності консультацій, зокрема з всеукраїнським рівнем;</p> <p>заборонено надавати нові повноваження органам місцевого самоврядування в середині бюджетного року. Зміни до обсягу та змісту повноважень не повинні відбуватися частіше ніж один раз на три роки.</p>
<p>ОРГАНІЗАЦІЯ АВТОНОМІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</p> <p>рада має право самостійно формувати свою структуру;</p> <p>виконавчий комітет як колегіальний орган не створюється, а координування роботи виконавчих органів здійснюється головою громади;</p> <p>рада громади не вправі виконувати функції виконавчих органів та замінювати їх діяльність.</p>
<p>ОРГАНІЗАЦІЯ АВТОНОМІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</p> <p>рада має право самостійно формувати свою структуру;</p> <p>виконавчий комітет як колегіальний орган не створюється, а координування роботи виконавчих органів здійснюється головою громади;</p> <p>рада громади не вправі виконувати функції виконавчих органів та замінювати їх діяльність.</p>
<p>КОМПЕТЕНЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</p> <p>громади отримують право вирішувати будь-які питання місцевого значення, не віднесених до компетенції держави або ОМС інших рівнів;</p> <p>повноваження районних та обласних рад визначаються виключно законами та розмежовуються між собою;</p> <p>делеговані повноваження визначаються тільки у галузевих законах;</p> <p>вводиться єдиний реєстр повноважень та встановлюється перехідний період – 1 рік для стабілізації відносин.</p>
<p>УЧАСТЬ ЖИТЕЛІВ ГРОМАДИ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ</p> <p>кожен, хто проживає на території громади, володіє нерухомістю або сплачує податки в межах цієї місцевості, має право брати участь у вирішенні місцевих питань;</p> <p>розширення можливостей для участі дітей та молоді в житті громади на місцевому та регіональному рівнях.</p>

Рис. 3.3. Основні положення нового законопроекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування»

Отже, вважаємо доцільним внести пропозицію щодо забезпечення відповідних компетенцій для осіб, які займаються фінансовим плануванням в ОТГ. Очевидно, що голова ОТГ не завжди є фінансовим фахівцем, тому в законодавстві слід встановити кваліфікаційні вимоги для керуючого справами або ввести посаду «відповідального фінансового радника» в ОТГ, що забезпечить ефективність процесу бюджетування. Такий радник повинен бути висококваліфікованим фахівцем у сфері бухгалтерського обліку і призначається керівником фінансової служби ради громади. Його роль полягає в:

- Наданні належного фінансового консультування;

Монографія

- Організації та підтримці ефективної системи фінансового управління та контролю;
- Виконанні радою всіх юридичних зобов'язань у фінансових питаннях відповідно до наданих повноважень.

Організаційно-правова структура місцевого самоврядування в Україні переживає етап змін, що супроводжується рядом викликів, зокрема в сфері фінансового перерозподілу та ефективного управління ресурсами в новостворених об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Для досягнення успішної реалізації цієї трансформації необхідно розробити конкретні моделі місцевого самоврядування, спираючись на детальний аналіз поточного стану організаційно-правового забезпечення діяльності органів місцевої влади. Це є важливим напрямком для подальших досліджень. Крім того, для забезпечення успіху реформи децентралізації слід внести зміни до Конституції України, які сприятимуть зміцненню спроможності місцевого самоврядування і чітко окреслять повноваження органів виконавчої влади на субрегіональному та регіональному рівнях.

Аналіз реалізації місцевого управління в Україні виявив низку проблем, які охоплюють різні сфери та відносини. Для їх ефективного вирішення необхідний комплексний підхід, що враховує інтереси всіх учасників процесу місцевого управління та діючі правові норми.

У науковому контексті важливим є застосування управлінської діяльності на місцевому рівні, спираючись на концептуальні принципи місцевого управління. Ключовими елементами цього процесу є основні функції управління: планування, організація, координація, контроль та розпорядництво.

В Україні принципи адміністративного управління, закладені в концепції, відображаються в ієрархічних відносинах між суб'єктами публічної влади, а також у процесах централізації та розподілу праці. З методологічної точки зору важливо вдосконалити інструменти для забезпечення ефективного підходу до реалізації місцевого управління.

Необхідно розробити ефективні механізми комунікації між усіма учасниками місцевого управління, споживачами місцевих послуг та експертами. У цьому контексті важливо забезпечити належну інформаційну підтримку управлінської діяльності та створити єдиний інформаційний простір для ефективної взаємодії.

Впровадження науково-експертних досліджень у сфері місцевого управління є критично важливим для виявлення актуальних проблем, підвищення ефективності управлінських процесів та раціонального використання ресурсів місцевих громад. Проте практика місцевого управління свідчить про недостатній рівень проведення таких оцінок та залучення експертів, що зумовлено некомпетентністю прийнятих

управлінських рішень, відсутністю розуміння важливості таких оцінок та проблемами з фінансуванням.

Необхідно впровадити регулярні семінари на національному та місцевому рівнях для управлінців інституцій, які займаються питаннями місцевого значення. Це дозволить уникнути дублювання функцій та чітко визначити розмежування повноважень.

На сьогоднішній день практично відсутні наукові розробки та експертні продукти, що забезпечують ефективне управління на місцевому рівні. Локальні території, об'єкти місцевої промисловості, історичні пам'ятки, національні традиції та інші ресурси є важливими для розвитку територій і громад України.

Крім того, необхідно визначити реальні потреби органів місцевого управління в науковому супроводі для вирішення питань місцевого значення. У більш широкому контексті місцеві публічні інтереси можна класифікувати на кілька груп: інтереси території, інтереси територіальної громади, інтереси груп самоорганізації та інтереси окремого жителя.

У питанні визначення пріоритетів місцевого розвитку доцільно встановити чіткі критерії для їх визначення, а також затвердити основні правові акти, що регулюють ці процеси, з підвищенням ролі місцевої законотворчості. Впровадження практики експертних та наукових досліджень у сфері місцевого управління та вирішення проблем локального характеру потребує чіткої законодавчої регламентації, оскільки наразі ці питання часто вирішуються на розсуд органів публічної влади та інших інституцій, що може ставити під питання врахування публічних інтересів і загальну ефективність управління.

Для досягнення ефективного управління на конкретній території важливо чітко окреслити об'єкти управління та визначити компетенції кожного учасника управлінського процесу, що повинно бути зафіксовано в правовій системі. Успішне місцеве самоврядування сприяє формуванню локальної компетенції для всіх учасників, включаючи органи публічної влади та їх представників, що відображено в їхніх повноваженнях та обов'язках.

Системний підхід до місцевого управління дозволяє виокремити такі підсистеми, як організаційно-правова, функціонально-компетенційна та інституційна, які є похідними від основних функцій системи, що визначають її суть. Кожна з цих підсистем виконує специфічні завдання, що сприяють досягненню загальної мети місцевого управління.

Таким чином, системний підхід передбачає, що діяльність місцевого управління та його елементів для досягнення поставлених цілей включає взаємодію функцій системи та її складових з використанням відповідних ресурсів. Основними чинниками,

що впливають на ефективність управлінської діяльності в контексті місцевого управління, є:

- Орієнтація роботи публічних інституцій на розв'язання місцевих проблем.
- Характер процесів місцевого управління, зокрема їх сервісна спрямованість.
- Задоволення публічних інтересів, що визначаються потребами громади.
- Компетентність органів, які виконують ці функції.
- Охоплення ключових аспектів суспільного життя, таких як адміністративно-політична, соціально-гуманітарна та економічна сфери.

Функції місцевого управління характеризуються стабільністю в їх виконанні та оперативністю, що вимагає, щоб завдання та обов'язки управлінців відповідали завданням і функціям конкретних інституцій. Основним принципом формування місцевого управління, зокрема щодо реалізації його функцій на місцевому рівні, є встановлена в законодавстві норма, згідно з якою суб'єкт виконує функції, такі як управлінські, організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі.

Функціонально-компетенційний підхід до управлінської діяльності в місцевому самоврядуванні був досліджений через призму окремих елементів, зокрема статусу та повноважень суб'єктів, а також складових компетенцій управлінців. У теоретичних дослідженнях принципи управління розглядаються як відображення закономірностей і зв'язків у суспільно-політичному контексті, які формулюються у вигляді наукових положень, що застосовуються як в теоретичній, так і в практичній діяльності в сфері управління.

Принципи управління базуються на онтологічних, гносеологічних і методологічних аспектах, відображаючи ключові закономірності, взаємозв'язки та відносини в управлінському процесі. Основні принципи управління, що використовуються в місцевому управлінні, включають:

- *Об'єктивність*: дотримання об'єктивних закономірностей суспільного розвитку в управлінських процесах.
- *Демократизм*: підкреслює роль народу як джерела влади.
- *Правова регламентація*: необхідність законодавчого визначення цілей, функцій, структур та принципів управління.
- *Поділ влади*: розподіл влади на три гілки: законодавчу, виконавчу та судову.
- *Публічність*: забезпечення взаємодії органів державного управління з суспільством і громадянами.

У наукових дослідженнях також розглядаються ключові принципи, що формують державотворення в Україні та тісно пов'язані з управлінськими засадами. Наприклад, принцип гуманізму в структурі та функціонуванні державного механізму

базується на конституційно закріпленому статусі України як соціальної держави, що орієнтується на задоволення як духовних, так і матеріальних потреб громадян.

Згідно з загальноприйнятою класифікацією, принципи державного управління можна поділити на такі категорії:

- *Структурно-цільові*: узгодженість та взаємодоповнюваність цілей, підпорядкованість локальних цілей загальним.
- *Структурно-функціональні*: диференціація, концентрація, комбінування та відповідність.
- *Структурно-організаційні*: єдність системи державної влади, централізація і децентралізація, територіально-галузевий принцип.
- *Структурно-процесуальні*: конкретизація управлінської діяльності, відповідність елементів управління їх функціям.

Цей підхід дозволяє краще зрозуміти динаміку місцевого управління та забезпечити його ефективність у контексті сучасних викликів.

З теоретико-методологічної перспективи виявлено ряд проблем, що існують у сфері місцевого управління. Зокрема, акцентовано на необхідності розв'язання питань, пов'язаних із вибором критеріїв для оцінки управлінської діяльності, інституалізації суб'єктів управління та вирішенням проблем місцевого значення. Також важливим є з'ясування взаємозв'язків між елементами системи місцевого управління та формування ключових факторів, які визначають розвиток управлінської діяльності.

Для ефективного вирішення цих проблем з гносеологічної точки зору доцільно:

- удосконалити науково-методичну базу управлінської діяльності, зокрема в аспекті розробки основних принципів, цілей та складових об'єкта і суб'єкта управління;
- визначити ключові напрямки та функції управлінської роботи;
- впровадити інноваційні та ефективні практики місцевого управління, орієнтуючись на міжнародний досвід.

Склад суб'єктів правовідносин у місцевому управлінні має різноманітне інституційне та статусне наповнення, що вимагає належного нормативно-правового регулювання та наукової підтримки. Суб'єкти правовідносин у місцевому управлінні визначаються органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами. Статус суб'єктів з владними повноваженнями є ключовим фактором, що визначає формування, реалізацію та межі повноважень органів місцевої влади.

Законодавець визначає суб'єктний склад як орган влади, посадову чи службову особу або іншу одиницю, яка виконує владні управлінські функції на основі законодавства. Суб'єкт управління є системою, наділеною певною компетенцією та державними владними повноваженнями, що дозволяє здійснювати управлінський вплив через накази чи рішення, обов'язкові для виконання.

Аналіз нормативно-правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів владних повноважень, показує, що набуття і реалізація владних повноважень є необхідною умовою для виникнення правовідносин у місцевому управлінні.

В контексті інституційного розвитку управлінської системи основним фактором є діючий конституційний поділ влади. Формування повноважень суб'єктів правовідносин місцевого управління відбувається відповідно до рівнів вертикалі влади та принципу паритетної участі партнерів. Пропонується використовувати критерій організаційно-правового рівня для аналізу розвитку суб'єктного складу місцевого управління, враховуючи існуючу структуру та компетенції, визначені у нормативних актах.

Дослідження специфічних рис та недоліків інституційного й статусного характеру при формуванні суб'єктного складу правовідносин у державному управлінні вказує на різноманітність підходів до визначення статусу органів місцевої влади. Набуття спеціальних або інших статусів обґрунтовується необхідністю виконання певних публічних функцій. Суб'єкти місцевого управління мають різні статуси, що призводить до різноманітного змісту управлінсько-правових правовідносин.

Дослідження суб'єктного складу правовідносин вимагає розгляду критеріїв класифікації суб'єктів владних повноважень за їх видами, статусними ознаками, методами та принципами управлінських правовідносин. Також необхідно здійснити аналіз етапів формування і реалізації компетенцій учасників управлінського процесу, а також визначити рівні впливу управління на розвиток компонентів системи місцевого управління.

Методи оцінювання ефективності роботи органів місцевого самоврядування можуть бути реалізовані через кілька основних напрямків:

- *Функціональний підхід*: він передбачає визначення функцій посадових осіб, виявлення необхідних компетенцій, окреслення напрямків діяльності, а також встановлення гарантій, відповідальності та механізмів заохочення.

- *Компетентнісний підхід*: цей підхід сприяє розвитку навичок, вмінь і особистісних якостей, оцінює рівень професійної кваліфікації, виявляє потреби в компетентнісному розвитку в рамках професійної діяльності та підтримує створення навчальних програм для підвищення кваліфікації.

- *Структурно-організаційний підхід*: дозволяє виявити зміни в організаційній структурі, визначити негативні тенденції в розподілі повноважень та сприяти вдосконаленню змісту посадових обов'язків.

Після всебічного аналізу зазначених аспектів можна виділити основні проблеми, що виникають у діяльності органів місцевого самоврядування в Україні, та

запропонувати можливі шляхи їх вирішення з науково-дослідницької та практичної точок зору.

Аналіз стану та проблем місцевого управління, тенденцій розвитку громад і територій, а також процесу реформування місцевого управління виявив кілька ключових проблем, які можна об'єднати в такі категорії:

- Питання нормативного забезпечення;
- Проблеми інституційної структури управлінських взаємодій;
- Організаційно-функціональні труднощі;
- Питання формування об'єкта управління (включаючи питання місцевого значення, компетенції органів місцевого самоврядування тощо).

На основі проведеного аналізу можна сформулювати пропозиції щодо вирішення проблем, що виникають у процесі управлінської діяльності на місцевому рівні. З науково-дослідницької точки зору, рекомендації зосереджуються на методологічних розробках для виявлення та діагностики проблемних ситуацій в управлінні на місцевому рівні, використанні ефективних методів комунікації між усіма учасниками місцевого самоврядування, а також впровадженні практики проведення наукових оцінок і досліджень щодо організації місцевого самоврядування.

З практичного боку реалізації управлінської діяльності на місцевому рівні пропонується усунути недоліки інституційного та статусного характеру у формуванні складу учасників правовідносин шляхом впровадження інноваційних підходів до визначення статусних характеристик органів місцевої влади, що передбачають різноманітне змістове наповнення правовідносин у частині суб'єктів.

Необхідно чітко визначити спеціальні та інші статуси учасників місцевого управління, враховуючи потребу виконання конкретних публічних функцій. Рекомендується організувати діяльність місцевого управління через систему суб'єктів, які здійснюють місцеві функції, систематизуючи проблемні питання всіх учасників управління в контексті вирішення завдань місцевого значення та визначення предметів управління. Важливими для подальшого розвитку організаційно-правового забезпечення місцевого самоврядування залишаються територіально-орієнтовані та галузеві аспекти, що стосуються розв'язання проблем, пов'язаних з управлінською діяльністю на місцевому рівні.



3.2. Сучасний стан правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні (к.п.н., доцент Наталя Горбова)

З початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року країна зіткнулася з численними викликами. В умовах війни особлива відповідальність лягла на місцеве самоврядування, яке стало основою для швидкого прийняття рішень, організації захисту та забезпечення життєдіяльності громади.

У відповідь на агресію, 24 лютого 2022 року, Указом Президента України №68/2022 було ухвалено рішення про створення районних та обласних військових адміністрацій по всій країні. Це стало необхідним кроком для забезпечення належного управління. Військові адміністрації були сформовані на основі існуючих державних адміністрацій, а також військово-цивільних адміністрацій, що діяли в зонах проведення антитерористичних операцій. Ці органи отримали повноваження для реалізації заходів, пов'язаних з національною безпекою та захистом громадян.

Згідно з положеннями статті 17 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування зобов'язані сприяти військовим адміністраціям у реалізації заходів, що передбачені цим режимом.

Місцеве управління під час воєнного стану функціонує у тісній співпраці з державними органами, представленими військовими адміністраціями, і реалізується в трьох основних форматах:

- повна заміна органів місцевого самоврядування військовою адміністрацією;
- спільне управління громадою;
- розширення компетенцій органів місцевого самоврядування за умов часткового підпорядкування військовій адміністрації.

Як зазначає М. Ярмистий, військові адміністрації виконують роль координаторів між місцевою владою, державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, підприємствами та громадянами для ефективної реалізації заходів, визначених правовим режимом воєнного стану. Їх діяльність спрямована на забезпечення обороноздатності країни, охорону громадської безпеки та організацію цивільного захисту.

Повномасштабне вторгнення Росії створило серйозні виклики для реформ в Україні. Приблизно 13 мільйонів людей були змушені залишити свої домівки: близько 8 мільйонів виїхали за кордон, а решта перемістилися в межах країни, переважно до безпечніших регіонів на заході. За різними даними, близько 1500 компаній звернулися до урядової програми релокації, і 510 з них перенесли виробництво із зон бойових дій на захід країни. Це суттєво вплинуло на структуру місцевих бюджетів, які стали більш

залежними від трансфертів з центрального бюджету. Співпраця виборних органів влади з військовими адміністраціями, що стала новою реальністю, потребує особливої уваги.

Варто підкреслити позитивний вплив реформи децентралізації, розпочатої у 2014 році, яка продемонструвала свою ефективність протягом останніх трьох років. Передача частини повноважень органам місцевого самоврядування значно підвищила їхню ресурсну спроможність, що дозволило активно підтримувати Збройні Сили України, швидко реагувати на потреби населення та забезпечувати прихисток внутрішньо переміщеним особам, які найбільше постраждали від війни. Саме «стійкість тилу в перші місяці війни значною мірою була досягнута завдяки успішній децентралізації попередніх років та створенню спроможних територіальних громад».

Реформа децентралізації створила сприятливі умови для інституційного розвитку територіальних громад, сприяючи вдосконаленню організаційної структури, принципів, методів і правил функціонування органів місцевого самоврядування. Це дозволило підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити сталий розвиток, зміцнити демократичні засади та посилити роль громадянського суспільства.

Таким чином, реформа децентралізації стала поштовхом для органів місцевого самоврядування, стимулюючи активну участь громадян у формуванні сприятливого середовища для розвитку територій.

Реформа децентралізації стала важливим чинником для органів місцевого самоврядування, заохочуючи активну участь громадян у формуванні сприятливих умов для впливу на перерозподіл державних ресурсів на місцевому рівні. Це підкреслює необхідність подальшої підтримки та консолідації зусиль у процесі децентралізації, особливо в умовах серйозних викликів, викликаних військовою агресією з боку сусідньої держави.

Особливу увагу слід звернути на адміністративні послуги, які громади змогли продовжувати надавати, незважаючи на військові дії. У перші дні та тижні активної фази війни виникли такі критичні проблеми:

- Встановлення особи в разі втрати всіх документів, що ускладнювалося закриттям демографічного реєстру та призупиненням роботи підрозділів Державної міграційної служби.
- Зупинення всіх послуг, які залежать від державних реєстрів, зокрема реєстрації бізнесу, нерухомості та транспортних засобів.
- Припинення реєстрації (декларування) місця проживання, що суттєво вплинуло на доступність інших адміністративних послуг.
- Тимчасова втрата більшості послуг, які раніше надавали центри адміністративних послуг.

- Перебої в роботі застосунку «Дія», що ускладнили взаємодію громадян із цифровими сервісами.

Ці виклики стали серйозним випробуванням для системи адміністративних послуг під час війни.

Ключовим аспектом поліпшення ситуації стало використання застосунку «Дія», який став важливим інструментом для надання державної допомоги через програму «ЄПідтримка» мільйонам українців, а також для відновлення інших сервісних послуг.

14 квітня 2022 року Верховна Рада України ухвалила зміни до Закону України «Про соціальні послуги», спрямовані на спрощення окремих аспектів організації надання соціальних послуг:

- Місцеві органи влади отримали право визначати особливості організації та надання соціальних послуг на своїх територіях, враховуючи специфіку надзвичайного або воєнного стану. У таких умовах соціальні послуги можуть бути надані терміново, що дозволяє оперативно реагувати на найбільш нагальні потреби населення.
- Особлива увага була приділена людям, які постраждали від бойових дій, природних катастроф, терористичних актів, збройних конфліктів чи тимчасової окупації. Для таких осіб встановлено право на безкоштовне отримання соціальних послуг, незалежно від їхнього доходу, що забезпечує базові потреби тих, хто найбільше потребує підтримки в кризовий період.
- Внесені зміни до визначення сукупного доходу громадян, що впливають на класифікацію малозабезпечених осіб. Це уточнює критерії для надання соціальних послуг, забезпечуючи більшу справедливість та точність у наданні допомоги.

Зміни в законодавстві щодо соціальних послуг стали вкрай важливими та доцільними після початку повномасштабної війни. Однак загалом Україна виявилася недостатньо підготовленою до викликів, пов'язаних із війною, зокрема в частині функціонування системи соціальних послуг.

Крім того, під час реалізації законодавства виникають такі проблеми:

- Нерівний доступ громадян до соціальних послуг;
- Недостатність ресурсів;
- Обмежена залученість недержавного сектору до надання соціальних послуг;
- Потреба в удосконаленні процесу визначення потреб у соціальних послугах під час воєнного стану.

Згідно з ухваленим Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX, повноваження голів громад суттєво розширено. Зокрема, їм надано право ухвалювати рішення з таких важливих питань:

- Створення установ для надання безкоштовної первинної правової допомоги;
 - Перенаправлення коштів з місцевих бюджетів для потреб Збройних Сил України;
 - Реагування на стихійні лиха, у тому числі епідемії;
 - Обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій;
 - Управління небезпечними відходами;
 - Звільнення земель комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд;
 - Демонтаж аварійно небезпечних будівель і споруд після відповідного обстеження.
- Законодавець також визначив спеціальні запобіжні заходи для уникнення зловживань з боку органів місцевого самоврядування, зокрема:

- Зобов'язання повідомити керівника відповідної обласної військової адміністрації протягом доби після ухвалення рішення;
- Правове обґрунтування цілей прийняття таких рішень, зокрема в контексті виконання заходів в рамках правового режиму воєнного стану;
- Начальник обласної військової адміністрації, за погодженням із Генеральним штабом Збройних Сил України, має право ініціювати питання про утворення військової адміністрації в населеному пункті перед Президентом України у разі порушення обов'язків органів місцевого самоврядування при виконанні своїх повноважень.

Деякі правові терміни, вжиті законодавцем (наприклад, «ініціювати питання»), можуть бути досить загальними і мати різні трактування. Однак вони можуть слугувати правовою основою для оперативного реагування місцевих громад на виклики, що виникають в умовах правового режиму воєнного стану.



3.3. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в повоєнний період (к.п.н., доцент Наталя Горбова)

Модернізація публічного управління є комплексним і систематичним процесом, що включає зміни та трансформації в сфері публічного управління, спрямовані на перехід від стабільного до динамічного стану. Цей процес передбачає оновлення організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших складових публічного управління, з метою підвищення його якості та ефективності в Україні, а також адаптації до європейських стандартів і цінностей.

На сьогодні реалізація публічної політики в Україні виявляє ряд проблем у державному управлінні, серед яких:

- недосконалість нормативно-правової бази;
- недостатня координація між різними органами влади;

Монографія

- високий рівень бюрократизації діяльності органів влади;
- відсутність ефективного контролю за їх діяльністю;
- низька якість кадрового забезпечення органів влади;
- обмежена прозорість у діяльності органів публічної влади.

У рамках Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки основною метою є створення в Україні ефективної сервісної та цифрової держави. Ця стратегія передбачає забезпечення захисту прав громадян, орієнтуючись на європейські стандарти та досвід, що дозволить створити більш прозору та зручну для громадян систему управління.

Очікуваними результатами реформи державного управління до 2025 року є:

- забезпечення надання послуг високої якості та створення зручних адміністративних процедур для громадян і бізнесу;
- формування професійної та політично нейтральної публічної служби, спрямованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних, підзвітних громадянам державних інституцій, які визначають та успішно реалізують державну політику для забезпечення сталого розвитку країни.

Особливо важливою є сфера адміністративних послуг у умовах війни, яка успішно впоралася з численними викликами. Тимчасове призупинення надання адміністративних послуг і доступу до державних реєстрів, а також поетапне відновлення окремих послуг, було цілком обґрунтованим. Влада оперативно ухвалювала необхідні рішення, серед яких:

- забезпечення безперервності послуг РАЦС з можливістю пізнішого внесення даних у реєстри;
- продовження терміну дії "прострочених" паспортів і водійських посвідчень;
- автоматичне продовження соціальних виплат та перенесення пенсійних виплат незалежно від місця перебування;
- телефонне підтвердження статусу безробітного;
- обмін водійських посвідчень без медичних довідок;
- безперешкодний доступ до послуг "єДокумент" і "єДопомога".

Ці кроки свідчать про адаптивність системи публічного управління в умовах кризових ситуацій, що підкреслює важливість подальшої модернізації та вдосконалення управлінських практик. [7]

Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, надання основних послуг, таких як освіта і медична допомога, продовжувалося в багатьох громадах. Місцевий бізнес адаптував свою діяльність для підтримки армії. Як зазначають Яценко В., Орел О. та Комаровський І., ефективне багаторівневе управління та розвиток потенціалу на

місцевому рівні є критично важливими для раціонального використання державних інвестицій, спрямованих на відновлення країни. До початку війни місцева влада відповідала за близько 70% державних інвестицій і має вирішальне значення для їх відновлення.

Протягом військової агресії регіональні органи продовжують забезпечувати надання публічних послуг. Багато центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) тепер активно використовуються для реєстрації внутрішньо переміщених осіб і організації доступу до соціальних виплат, а деякі з них виконують функції центрів координації гуманітарної допомоги. Це свідчить про те, що ЦНАПи значно розширили свої функції, ставши важливим ресурсом для громадян у складних умовах війни.

Хоча в умовах конфлікту сфера адміністративних послуг не є настільки критично важливою, як забезпечення обороноздатності країни або робота аварійних служб, деякі адміністративні послуги залишаються важливими навіть під час воєнного стану. Без належних механізмів їх надання реалізація прав громадян і виконання обов'язків ускладнюється. У цей період пріоритет було надано найважливішим адміністративним послугам, а оперативне внесення змін до законодавства дозволило швидко вирішити проблеми з їх наданням, незважаючи на переведення багатьох послуг в електронний формат.

Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» 17 лютого 2022 року, який набрав чинності 15 грудня 2023 року, стало важливим кроком для країни. Україна рухалася до цього понад двадцять років. Спочатку законопроект був представлений як Адміністративно-процедурний кодекс, але він мав обмежений обсяг правового регулювання. Багато розвинутих країн вже мають загальний закон про адміністративні процедури, і Україна стала однією з останніх, хто прийняв таке законодавство.

У цьому контексті важливою задачею є підготовка державних службовців до впровадження загальних правил адміністративної процедури, а також інформування населення про нові права та процедури. Це відкриває новий етап у взаємовідносинах між державою (органами державного управління та місцевого самоврядування) і громадянами (фізичними та юридичними особами), де права та інтереси громадян будуть належним чином захищені, запобігаючи зловживанню з боку органів публічної влади. Завдяки чітко визначеним правилам діяльності органів публічного управління, закріпленим у законодавстві про адміністративні процедури, зловживання посадовими повноваженнями стане неможливим, що забезпечить надання якісних адміністративних послуг.

Одним з найважливіших завдань для України є відновлення та реконструкція країни. Вже розроблено відповідні кроки для цього процесу. Зокрема, Указом

Президента України від 21 квітня 2022 року була створена Національна рада з відновлення України після війни. Цей консультативно-дорадчий орган презентував проект Плану відновлення, метою якого є створення в Україні ефективної сервісної та цифрової держави з функціонуючою системою місцевого самоврядування, здатної захищати інтереси громадян, забезпечити стабільність і безперервність роботи органів влади, а також ефективно реалізувати заходи з відновлення країни після війни.

Для успішної реалізації реформи державного управління та надання державних послуг необхідно вжити ряд ключових заходів:

- Оптимізувати організаційну структуру державних установ.
- Впровадити цифрові технології для основних державних послуг, забезпечивши відповідну інфраструктуру.
- Підвищити кваліфікацію державних службовців, включаючи встановлення конкурентоспроможних рівнів оплати праці.
- Розвинути організаційну структуру в сфері управління питаннями клімату [31].

У цьому контексті ми підтримуємо думку М. З. Масик та Г. В. Дмитренка про те, що для зміцнення інституційної спроможності органів публічного управління потрібно реалізувати ряд важливих кроків:

- Вдосконалити внутрішні процеси (впровадження нових методів роботи, інтеграція інформаційних технологій тощо).
- Поліпшити взаємодію між органами публічного управління та зацікавленими сторонами, удосконаливши інструменти, координацію та методи формування політики на основі фактичних даних, а також реалізувати законодавство, що підвищує прозорість і підзвітність представників публічного управління.
- Підвищити рівень і якість послуг (зменшення адміністративного навантаження, впровадження електронного урядування, інтеграція послуг тощо).
- Розробити ефективні адміністративні структури, здійснити перерозподіл функцій, децентралізувати та вдосконалити управлінську структуру.
- Підвищити рівень інформаційно-технічного забезпечення діяльності органів публічного управління.
- Розробити та впровадити стратегію і політику в сфері управління людськими ресурсами для усунення прогалин у цій сфері, підвищити вимоги до персоналу та модернізувати механізм розвитку кар'єри публічних службовців.

В рамках вітчизняної системи публічного управління органи влади здійснюють управління соціально-економічними процесами на всіх рівнях, орієнтуючись на підвищення якості життя відповідно до науково обґрунтованих стандартів.

Після початку військового вторгнення в лютому 2022 року діяльність державної служби характеризується високою ефективністю, з успішним наданням основних

послуг. Водночас війна підкреслила важливість таких цінностей, як служіння суспільству та доброчесність.

Також варто зауважити, що до початку повномасштабного вторгнення було вжито значних зусиль для цифровізації різних аспектів державної служби, а також встановлено ефективну систему професійної підготовки як для державних службовців, так і для кандидатів на державну службу. [6].

На сьогодні ключовим завданням для держави в умовах військової агресії є розробка та реалізація ефективної стратегії, що забезпечить стабільність та захист прав громадян. Ця стратегія повинна базуватися на оптимізації публічного управління, усуненні дублювання функцій та переведенні більшості адміністративних послуг в онлайн-формат, що дозволить раціонально використовувати бюджетні ресурси. Також важливо створити умови для стратегічного прогнозування діяльності органів публічного управління, враховуючи безпекові загрози та ризики, забезпечуючи ефективне реагування на кризові ситуації за допомогою сучасних технологій та інформаційних інструментів.

У нинішніх умовах країна стикається з серйозними викликами, такими як забезпечення належного ресурсного та матеріального забезпечення для гарантування прав і свобод громадян, а також розробка ефективних методів контролю за фінансовою діяльністю публічно-правових інститутів.

Деякі функції органів публічного управління є надмірно складними і потребують спрощення. Проте варто зазначити, що в сфері публічного управління відбуваються важливі зміни, пов'язані з покращенням якості життя, які зумовлені глобалізаційними процесами та впровадженням цифрових технологій, що сприяють розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Є. І. Таран зазначає, що особливістю публічного управління в умовах інформаційного суспільства є здатність громадськості через інформаційно-комунікаційні технології впливати на діяльність органів влади, оцінювати їхню роботу та брати участь у здійсненні влади. Завдяки прогресу в інформаційних технологіях публічне управління може реалізувати своє основне призначення.

Отже, правильна орієнтація на ключові аспекти глобалізації та розвиток інформаційного суспільства можуть істотно підвищити ефективність публічного управління, що позитивно вплине на якість життя населення України.

У сучасних умовах важливість усіх складових є очевидною. Найзначніший результат війни залежить від ефективності публічного управління, управління Збройними Силами України, єдності та згуртованості суспільства, а також підтримки з боку влади. Таким чином, постає необхідність модернізації публічного управління в Україні під час війни, що стане тривалим процесом. Ці трансформації повинні

охоплювати не лише структурні зміни в органах публічної влади, коригування їх функцій та завдань, а й підвищення рівня публічної служби, усунення суперечностей між цивільним і військовим управлінням.

На сьогодні першочерговими ключовими напрямками розвитку публічного управління мають стати наступні кроки, що розміщені на рис. 3.4.

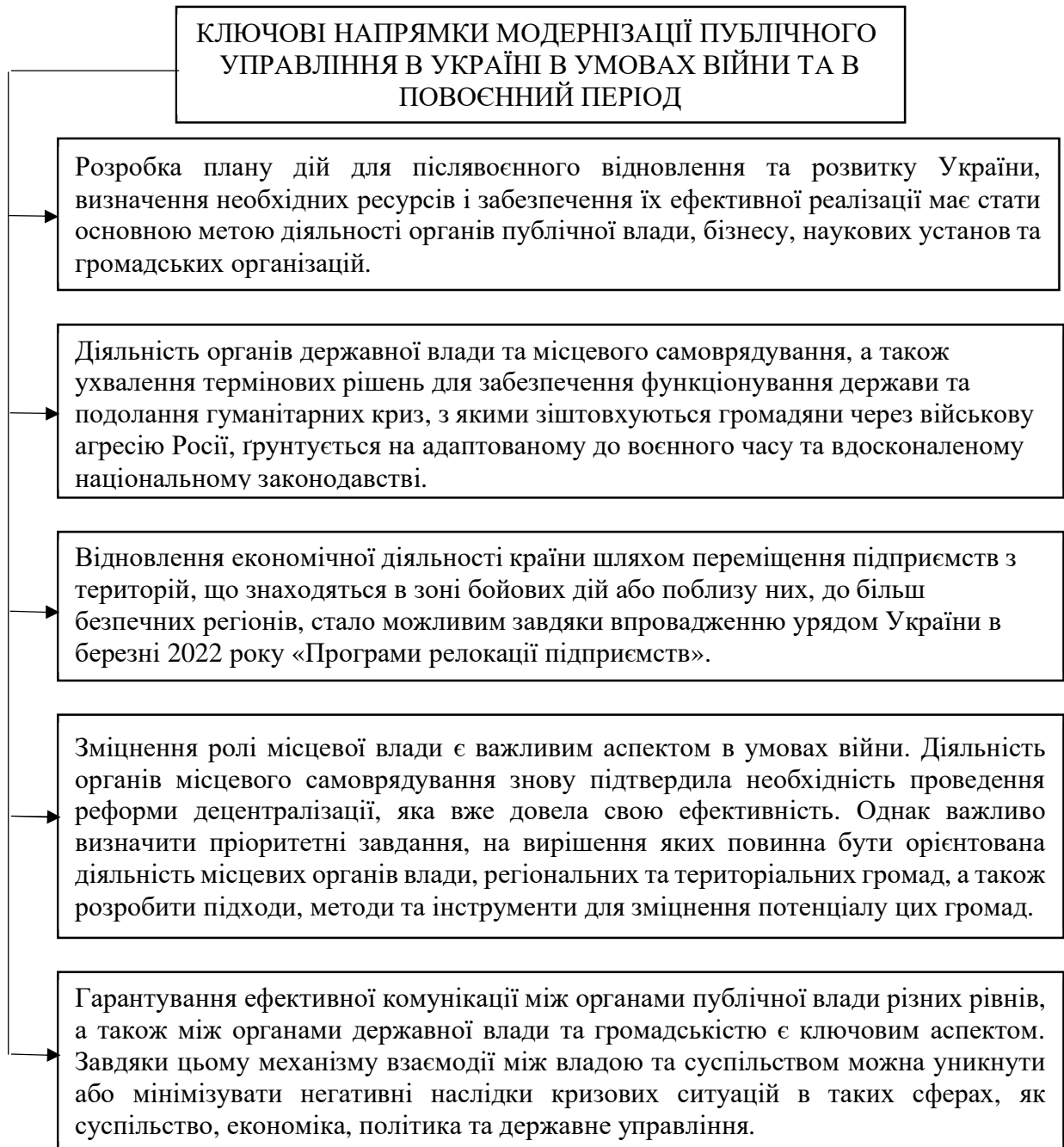


Рис. 3.4. Основні напрямки модернізації публічного управління в умовах війни та в повоєнний період [систематизовано автором за: 28, с. 65-70].

Таким чином, одним із основних напрямків удосконалення публічного управління в умовах війни є встановлення ефективного співпраці між державними органами,

місцевим самоврядуванням та інститутами громадянського суспільства для подолання актуальних викликів. Така взаємодія дозволить забезпечити ефективність роботи в складних обставинах та сприятиме подальшому відновленню і реконструкції країни. Для цього важливо розробити чіткі законодавчі рамки та створити послідовний план дій, що включає поетапне відновлення економіки, стратегічне планування, раціональне використання ресурсів і пошук нових можливостей.

У контексті вивчення стратегії післявоєнного відновлення та реконструкції української держави важливо зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, необхідно відновити виробничий потенціал економіки та створити нові робочі місця, зокрема через різноманітні форми державної підтримки для бізнесу, які сприятимуть створенню нових робочих місць, реалізації державних замовлень на товари та послуги, а також наданню державних гарантій за кредитами і компенсації відсоткових ставок. По-друге, варто вжити заходів для зміцнення платіжного балансу та забезпечення валютної стабільності країни [8, с. 50].

Таким чином, одним із основних напрямків розвитку публічного управління в умовах війни є встановлення ефективної взаємодії між органами державної влади, місцевим самоврядуванням та громадськими інститутами для подолання сучасних викликів. Це стане запорукою ефективної роботи в складних умовах і сприятиме подальшому відновленню та реконструкції країни. Для цього необхідно створити чітке законодавче регулювання та розробити послідовний план дій, спрямований на поетапне відновлення економіки, стратегічне планування, збалансоване використання ресурсів і пошук нових можливостей.

У контексті дослідження стратегії післявоєнного відновлення та реконструкції України важливо зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, необхідно відновити виробничий потенціал економіки та створити нові робочі місця, зокрема шляхом різних форм державної підтримки бізнесу, що включає державне замовлення на товари та послуги, надання державних гарантій за кредитами та компенсацію відсоткових ставок. По-друге, слід вжити заходів для зміцнення платіжного балансу та забезпечення валютної стабільності країни.

Варто відзначити позицію М. М. Коваленка та І. В. Дунаєва, які підкреслюють, що зростаючий попит на зміцнення економічної безпеки країни та мобілізацію всіх ресурсів для захисту суверенітету ставить перед Україною завдання максимально залучити державу до управління основними економічними процесами. Для цього доцільно використовувати мобілізаційну модель економічного розвитку як основу. Науковці акцентують увагу на необхідності інтеграції державних заходів впливу на економіку, спрямованих на організацію довгострокового цифрового планування, розробку та впровадження нових технологій, фінансування потреб учасників

суспільного відтворення, підвищення ефективності господарської діяльності та стимулювання підприємницької активності.

Модернізація публічного управління має на меті забезпечення соціального благополуччя громадян, вирішення актуальних соціальних і економічних проблем, а також підвищення якості життя населення, особливо в умовах криз, викликаних військовими діями.

У період воєнного стану та необхідності повоєнного відновлення повинна функціонувати особлива форма публічної політики, що базується на високому рівні відповідальності органів публічної влади. Їхня діяльність має бути спрямована на планування та організацію економіки з чітко визначеними цілями, ідеями та стратегіями, які повинні бути зрозумілі й доступні для суспільства, відповідати національним інтересам та не суперечити усталеним морально-духовним цінностям.

Для досягнення ефективного управління соціально-економічними процесами та їх збалансованості необхідно створити дієву систему публічного управління. Це передбачає формування стратегічних цілей, принципів і критеріїв ефективності, які повинні базуватися на новій парадигмі, що ставить людину та її якість життя в центр уваги. Процес створення національної системи публічного управління має розпочинатися з формування відповідного інституційного середовища, яке встановлює нові ціннісні орієнтири для суспільства в цілому та для кожної особи, що є основою сталого соціально-економічного розвитку України.

Для створення ефективною системи публічного управління в Україні та вирішення ряду існуючих проблем потрібно виконати кілька взаємопов'язаних завдань, зокрема:

- перерозподіл повноважень між органами публічної влади та усунення дублювання функцій;
- збільшення участі представників громадянського суспільства у процесах публічного управління;
- підвищення мотивації державних службовців через встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати;
- поліпшення якості надання адміністративних послуг та подальша цифровізація системи публічного управління;
- забезпечення координації між суб'єктами економіки для сприяння комплексному соціально-економічному розвитку як окремих територій, так і країни в цілому.

Для успішного вирішення завдань, спрямованих на побудову ефективною системи публічного управління в Україні, необхідно розробити відповідну політику, яка включатиме такі етапи:

- по-перше, проведення моніторингу та аналізу ефективності функціонування економіки в умовах глобалізації та невизначеності, викликаною війною;

- по-друге, визначення та обґрунтування мети й ключових завдань соціально-економічного розвитку країни з урахуванням довгострокових, середньострокових та короткострокових перспектив;
- по-третє, вибір адекватних інструментів і методів для реалізації публічного управління;
- по-четверте, створення ефективного механізму функціонування системи публічного управління.

На нашу думку, реалізація політики публічного управління повинна бути спрямована на досягнення таких основних цілей:

- створення системи публічного управління, орієнтованої на сталий соціально-економічний розвиток країни;
- підтримка та стимулювання підприємницької діяльності;
- забезпечення умов для збалансованого функціонування та розвитку економічної системи;
- формування механізмів соціального захисту для населення;
- створення соціально орієнтованої ринкової економіки нового типу, яка сприятиме покращенню якості життя.

Події, що відбуваються на фоні політичної ситуації, викликані військовою агресією РФ, сприяли посиленню нестабільності та значно ускладнили вибір та розробку стратегії розвитку нашої країни. У цьому контексті політика публічного управління є важливим елементом державної політики, спрямованої на розвиток громадянського суспільства.

Політика публічного управління охоплює зусилля держави, спрямовані на вдосконалення управлінської системи, надання громадянам можливості висловлювати та захищати свої інтереси, а також задовольняти їхні потреби.

У контексті війни, для подальшої трансформації України в правову та демократичну державу, а також для інтеграції до європейської спільноти, основними пріоритетами публічного управління повинні стати наступні кроки:

- Проведення інституційних реформ в національній економіці, що забезпечить злагоджену діяльність органів публічної влади різних рівнів для досягнення збалансованого розвитку суспільства.
- Підвищення ефективності використання наявних ресурсів (природних, фінансових, людських тощо) та пошук нових можливостей.
- Усунення дублювання функцій шляхом чіткого визначення повноважень між органами та рівнями влади.
- Спрощення структури державної служби, створення нової ефективної моделі управління та підвищення кваліфікації державних службовців.

- Гарантування надання якісних і своєчасних адміністративних послуг з подальшою їх цифровізацією.
- Забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями влади та громадянами для розв'язання важливих соціальних завдань.
- Удосконалення інформаційно-технічного забезпечення діяльності органів публічного управління.
- Продовження децентралізації в умовах війни та посилення ролі місцевих органів влади.
- Розробка заходів для покращення рівня життя та доходів населення.

Подальший розвиток публічного управління має зосередитися на вирішенні нагальних соціальних та економічних проблем, покращенні якості життя громадян і забезпеченні соціального добробуту, що стає особливо актуальним в умовах військової агресії.



3.4. Передумова переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців (д.ю.н., професор Павло Лютіков, к.ю.н., доцент Ярослав Сидоров)

Актуальність дослідження пов'язана з тим, що у практиці Верховного Суду утверджена позиція щодо недопустимості притягнення до юридичної відповідальності за висловлювання критичних оціночних суджень на адресу публічних службовців, незалежно від ступеня їх гостроти та обґрунтованості, унеможливаючи тим самим захист публічних службовців від порушень їх права на повагу до честі і гідності та права на недоторканність їх ділової репутації. Подальшого дослідження потребують й контури механізмів забезпечення дотримання цих прав публічних службовців. Дослідження ґрунтується на комплексі методів наукового пізнання, який включає, головним чином, формально-догматичний метод, порівняльний метод та метод абстрагування. За результатами дослідження автор установив, що за практикою Європейського суду з прав людини межі втручання у свободу вираження поглядів з цих питань, у тому числі навіність підстав для застосування заходів відповідальності цивільно-правового характеру (спростування інформації та/або відшкодування шкоди, що завдана порушенням права на повагу до честі, гідності та недоторканність ділової репутації публічного службовця), визначаються у кожному конкретному випадку з урахуванням декількох чинників, які включають походження інформації, її достовірність, тематика повідомлення, наслідки його публікації, ступінь відомості публічного службовця тощо. Автор дійшов висновку про те, що механізми захисту

публічних службовців від надмірно гострої та необґрунтованої критики можуть включати, зокрема, запровадження правила про те, що представник громадськості або інститут громадянського суспільства, який оприлюднив інформацію про обставини, які можуть свідчити про вчинення публічним службовцем того чи іншого правопорушення, має одночасно звернутись із заявою про це до органів (посадових осіб), які мають повноваження щодо притягнення публічного службовця до відповідальності за відповідне правопорушення. Також, захист публічних службовців має бути покладений на підрозділ внутрішньої безпеки та/або правового забезпечення відповідного адміністративного органу. Після проведення службового розслідування за матеріалами громадського контролю цей підрозділ за наявності для того підстав має звернутись до відповідного представника громадськості або інституту громадянського суспільства із позовом в інтересах відповідного публічного службовця про спростування інформації та/або відшкодування шкоди, що завдана порушенням права на недоторканність честі, гідності та ділової репутації публічного службовця.

Здатність урівноважено забезпечити у правовій площині одночасну реалізацію декількох інтересів, які є такими, що конфліктують між собою, будучи рівною мірою важливими для сталого розвитку суспільства є яскравим показником високого рівня якості законодавства та значного поступу представників влади у досягненні майстерності управління публічними справами. Перед сучасною демократичною державою нерідко постає виклик збалансовано та виважено комбінувати у публічній політиці та засобах й способах її реалізації засоби захисту та обмеження можливостей реалізації взаємовиключних інтересів. Неспроможність впоратись із цим завданням, яка найчастіше виражається у невиправданому нахилі у бік одного інтересу з пари тих, які конфліктують, на шкоду іншому, призводить до придушення активності соціальних груп та зменшення її привабливості для нових членів, що негативно відбивається на ефективності відповідних соціальних інститутів та загальному добробуті суспільства. Одним з наочних прикладів неналежного балансування інтересів, які мають основоположне значення для ефективності функціонування держави та розвитку суспільства, є безпідставне надмірне звуження гарантій захисту недоторканності честі, гідності та ділової репутації публічних службовців (державних службовців у широкому розумінні та службовців органів місцевого самоврядування) під приводом того, що їх діяльність являє собою значний суспільний інтерес та її обговорення у суспільстві може супроводжуватись критикою у бік публічних діячів, яка без будь-яких правових наслідків для того, від кого вона виходить, може мати значно більш гострий та принизливий характер, ніж якщо вона була б спрямована проти осіб без політичного мандату або владних управлінських функцій. Цей погляд є усталеним у судовій практиці Верховного Суду, яка, як стверджується, ґрунтується на європейських

демократичних стандартах, втілених, у тому числі у практиці Європейського суду з прав людини (далі – ЄСПЛ). Однак, уявлення про межі допустимої критики публічних службовців, яке панує в українській фаховій юридичній спільності, не повною мірою узгоджується із підходами до розуміння цих аспектів, що знайшли своє відображення у практиці ЄСПЛ.

Метою цього дослідження є окреслення на основі вивчення практики Європейського суду з прав людини напрямів вдосконалення розуміння меж відповідальності за поширення думок, які порочать честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців.

Дослідження ґрунтується на комплексі методів наукового пізнання, який включає, передусім: 1) формально-догматичний метод, який був покладений в основу вивчення конституційно-правових норм, правових висновків Верховного Суду та практики ЄСПЛ, у яких визначаються межі відповідальності за поширення думок, які порочать честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців; 2) порівняльний метод, за допомогою якого зіставляються підходи до розуміння та правозастосування з питань, що охоплюються предметом дослідження; 3) абстрагування, яке використовувалось для виокремлення у ході джерелознавчого аналізу того правового матеріалу, на основі якого формулюються положення, висновки та рекомендації цього дослідження.

Наукове обговорення правових аспектів поширення думок, які можуть порушувати право на повагу до честі і гідності та недоторканність ділової репутації публічних службовців значно поживалось з моменту активного упровадження у правову систему України стандартів Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод та практики її тлумачення та застосування ЄСПЛ, особливо тих конвенційних положень та правових позицій цієї міжнародної судової установи, які стосуються питань реалізації свободи вираження поглядів та правомірності державного втручання у її реалізацію, якщо відповідні погляди, що поширюються, зачіпають честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців.

Поступ у науковому опрацюванні цих аспектів ґрунтується, зокрема, на дослідженні О. І. Нагнічук, яка вказала на основі аналізу практики ЄСПЛ основні засади здійснення права на свободу вираження щодо державних службовців. Серед іншого, була звернена увага на те, що межі допустимої критики щодо державних службовців, які виконують свої службові функції, в деяких випадках є ширшими, ніж щодо приватних осіб. Водночас, як зазначила вчена, для ефективного виконання своїх функцій державні службовці повинні мати довіру суспільства, тому їх необхідно захищати від образливих словесних актів під час виконання ними службових повноважень. Для ефективного виконання своїх функцій державні службовці повинні

мати довіру суспільства, тому їх необхідно захищати від образливих словесних актів під час виконання ними службових повноважень. Втручання в свободу вираження для забезпечення державним службовцям користування суспільною довірою може бути виправдане тільки тоді, коли існує реальна загроза для такої довіри [1, с. 351].

Приєднуючись до точки зору щодо значення недоторканності честі, гідності та репутації публічних службовців для нормального функціонування відповідних органів влади, П. І. Каблак наголосив на тому, що дифамація має негативний вплив на здійснення правосуддя, а також загалом на рівень авторитету й довіри до суддів із боку громадськості. Коли звинувачення на адресу суддів лунають з ефірів та шпальт провідних засобів масової інформації, люди сприймають їх як доведений факт. У результаті таких дій у громадян, які не стикаються із судовою системою, склався стереотип, що в суді неможливо шукати справедливості. Мовчання, відсутність спростування в суспільній думці сприймається не на користь суду. Як зауважив вчений, якщо особі стало відомо про злочин судді, то вона повинна повідомити про це правоохоронні органи. Інакше йдеться про приховування злочину. За кожним таким фактом потрібно реагувати й вимагати, щоб особа, яка публічно звинувачує суди чи суддів, довела ці звинувачення або публічно вибачилася. Таким чином, публічні особи остерігатимуться зачіпати суд безпідставно [2, с. 328].

Разом з тим, на переконання деяких вчених, захист права на повагу до честі, гідності та недоторканності ділової репутації можливих лише у виняткових випадках. Наприклад, О. Т. Тур указала на те, що право на недоторканість ділової репутації та честь і гідність публічної особи підлягають захисту лише у випадках, коли політичний, державний або громадський діяч доведе, що інформація про нього була поширена з умислом, а не з метою доведення до громадськості особистих тверджень про наміри і позицію таких осіб [3, с. 69].

Таким чином, незважаючи на фундаментальне зрушення у визначенні меж відповідальності за поширення думок, які можуть порушувати право на повагу до честі і гідності та недоторканність ділової репутації публічних службовців, у науковій літературі, так само як й у судовій практиці, нерідко зустрічаються висновки щодо надмірно широких меж допустимої критики публічних службовців. Так само, подальшого дослідження потребують й практичні механізми забезпечення дотримання цих прав публічних службовців, насамперед, шляхом належного реагування на їх порушення.

Розпочинаючи дослідження, ознайомимось із конституційними положеннями, присвяченим праву на повагу до честі і гідності та недоторканності ділової репутації, зіставивши їх із тими положеннями, які закріплюють свободу вираження поглядів. Так, за змістом ч. 1 ст. 3 Конституції України честь і гідність людини віднесені до благ, які

визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. З приписів ст. 68 Конституції України випливає, що кожен зобов'язаний не посягати на честь і гідність інших людей [4].

Одночасно з цим, згідно зі ст. 34 Конституції України кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя [4].

Судова практика у справах про захист честі, гідності та ділової репутації публічних службовців розвивається з явною тенденцією до звуження меж цього захисту.

Так, у справі № 761/33563/20 Верховний Суд дійшов висновку про те, що законодавством не передбачено можливість притягнення до відповідальності за висловлювання оціночних суджень, тому що вони, як і думки, переконання, судження, критична оцінка певних фактів і недоліків, не можуть бути предметом судового захисту, оскільки, будучи вираженням суб'єктивної думки і поглядів, не можуть бути перевірені на предмет їх відповідності дійсності (на відміну від перевірки істинності фактів), а особи, які є публічними фігурами, мають бути толерантними до різкої, навіть некоректної критики (Постанова Верховного Суду від 25 січня 2023 р. у справі № 761/33563/20) [5].

Також, Верховний Суд зауважив, що державний службовець має бути готовим до підвищеного рівня критики, у тому числі у грубій формі, прискіпливої уваги суспільства і підвищеної зацікавленості суспільства його діяльністю та/або особистим життям тощо, адже вони, обираючи кар'єру публічної особи, погодились на таку увагу. Публічна особа має усвідомлювати, що вона самостійно та свідомо відкриває себе для критики, яка у демократичному суспільстві може цілком правомірно здійснюватись у формі, яка не є обов'язково приємною для державного службовця, навіть шокуючою; він мав бути готовий до того, що критика на його адресу може бути зроблена у спосіб та за стилем, які не будуть схвальними для нього. Наприклад, публікація на youtube-каналі та сайті щодо ситуації на Шостківщині Сумської області, на території якої здійснює свою політичну та підприємницьку діяльність позивач, зокрема щодо незадовільної боротьби з незаконною вирубкою деревини, ґрунтуються на трактуванні відповідачем отриманої з інших джерел інформації, а також розміщена з метою доведення інформації, яка має суспільний інтерес. Ця інформація є суб'єктивною думкою відповідача щодо діяльності позивача як політика та підприємця та не може

бути ним спростована (Постанова Верховного Суду від 10 квітня 2024 року у справі № 367/6289/21) [6].

Звернувшись для порівняння до практики ЄСПЛ з цих питань, можемо констатувати, що ця міжнародна судова інституція дотримується думки щодо того, що однією з основоположних вимог верховенства права є можливість фізичних та юридичних осіб повідомляти уповноважених посадових осіб про поведінку публічних службовців, яка їм здається підозрілою або протиправною та підриває довіру до публічної адміністрації (Сірик проти України, заява № 6428/07 п. 42) [7]. У цьому контексті ЄСПЛ нагадує свою усталену позицію щодо того, що публічні службовці, які діють у офіційній якості, підлягають ширшій допустимій критиці, ніж звичайні особи. Одночасно з цим, підкреслюється й те, що публічні службовці мають користуватися довірою громадськості в умовах, вільних від надмірного обурення, якщо від них суспільство очікує належного виконання їх службових обов'язків. Зважаючи на це, може виявитись необхідним захистити публічних службовців від наклепу і образливих словесних нападів під час виконання службових обов'язків (Яновський проти Польщі, заява № 25716/94 п. 33) [8].

Зокрема, було визнано, що у демократичному суспільстві особи мають право коментувати та критикувати систему відправлення правосуддя та посадових осіб, залучених до цього процесу. Іншими словами, це також покладає на відповідних публічних службовців високий ступінь толерантності, хоча й не такий, який очікується від політиків. У контексті суддів ЄСПЛ указав на те, що, беручи до уваги те, що вони є частиною фундаментальної інституції держави, вони можуть як такі піддаватися особистій критиці в допустимих межах (Моріс проти Франції, заява № 29369/10, п. 131) [9]. Разом з тим, підкреслюється й те, що у загальних інтересах суспільства підтримувати довіру суспільства до прокуратури та судів, через що державі може знадобитись захистити їх від необґрунтованих звинувачень (Леснік проти Словаччини, заява № 17224/11, п. 54) [10].

Тягар доказування достовірності тверджень про причетність публічного службовця до правопорушення пом'якшується за умови їх повідомлення за допомогою способів захищеного повідомлення або приватною кореспонденцією. Якщо інформація походить від громадського об'єднання, яке спеціалізується на громадському контролі, вважається, що воно має достатньо засобів перевірки правдивості критики, вплив його повідомлень про порушення та підозрілу поведінку публічних службовців є значним, у світлі цього обов'язок щодо доказування у справах, що впливають з цих повідомлень, розподіляються за тим саме підходом, що охоплює звичайні дифамаційні справи та залежить від декількох факторів, серед яких ступінь відомості публічного службовця, тематика повідомлення, зміст, форма та наслідки публікації, а також спосіб

отримання інформації та її достовірність (Меджліс ісламської громади Брчко та інші проти Боснії та Герцеговини, заява № 17224/11, пункти, 87, 98) [11]. ЄСПЛ указав на те, що національні суди мають визначити, чи мав місце вихід за межі свого права на критику публічного службовця (Вієга Кардозо проти Португалії, заява № 48979/19, п. 18) [12]

За приписами Конституції України честь і гідність людини віднесені до благ, які визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, на які ніхто не може посягати. Більше того, у конституційних положеннях указується на можливість обмеження свободи вираження поглядів і переконань, у тому числі для захисту репутації або прав інших людей та для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

Натомість, Верховний Суд виключає можливість притягнення до відповідальності за висловлювання критичних оціночних суджень, незалежно від їх шокуючого характеру, щодо публічних службовців на підставі того, що вони при працевлаштуванні зв'язують себе абсолютною толерантністю до критики. Зокрема, може бути безперешкодно висловлена критична оцінка рівня компетентності та добросовісності публічного службовця, у тому числі шляхом висунення тверджень про неналежну якість виконання публічним службовцем тих чи інших його обов'язків, недотримання ним вимог антикорупційного законодавства тощо.

Водночас, Європейський суд з прав людини, на практиці якого ґрунтується відображений у висновках Верховного Суду підхід до визначення меж відповідальності за порушення права на повагу до честі і гідності та права на недоторканність ділової репутації публічних службовців, визнаючи необхідність утвердження більш широких можливостей громадськості для їх критики професійного та особистого характеру, з очевидною категоричністю вказує на обмеженість права громадянського суспільства на критику публічних службовців. Довіра громадськості до системи правосуддя та інших владних інституцій є рівнозначною цінністю, яка має забезпечуватись державними механізмами захисту публічних службовців від безпідставних фактичних тверджень про допущену ними протиправну (підозрілу) поведінку та необґрунтованих оціночних суджень щодо їх професійних якостей чи досягнень. Межі втручання у свободу вираження поглядів з цих питань, у тому числі наявність підстав для застосування заходів відповідальності цивільно-правового характеру (спростування інформації та/або відшкодування шкоди, що завдана порушенням права на повагу до честі, гідності та недоторканності ділової репутації публічного службовця), визначаються у кожному конкретному випадку з урахуванням декількох чинників, які включають походження інформації (від спеціалізованого інституту громадянського суспільства чи від окремого представника громадськості),

достовірність інформації, тематика повідомлення, зміст, форма та наслідки публікації. ступінь відомості публічного службовця тощо.

У практиці Верховного Суду утверджена позиція щодо недопустимості притягнення до юридичної відповідальності за висловлювання критичних оціночних суджень на адресу публічних службовців, незалежно від ступеня їх гостроти та обґрунтованості, унеможливаючи тим самим захист публічних службовців від порушень їх права на повагу до честі і гідності та права на недоторканність їх ділової репутації. Жодного правового підґрунтя у конституційних положеннях та приписах поточного законодавства для подібного звуження ступеня захищеності прав публічних службовців немає. У протилежність до того, честь і гідність людини у Конституції України віднесені до благ, які визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, на які ніхто не може посягати.

За практикою Європейського суду з прав людини межі втручання у свободу вираження поглядів з цих питань, у тому числі навівність підстав для застосування заходів відповідальності цивільно-правового характеру (спростування інформації та/або відшкодування шкоди, що завдана порушенням права на повагу до честі, гідності та недоторканність ділової репутації публічного службовця), визначаються у кожному конкретному випадку з урахуванням декількох чинників, які включають походження інформації, її достовірність, тематика повідомлення, наслідки його публікації, ступінь відомості публічного службовця тощо.

Механізми захисту публічних службовців від надмірно гострої та необґрунтованої критики можуть включати, зокрема, запровадження правила про те, що представник громадськості або інститут громадянського суспільства, який оприлюднив інформацію про обставини, які можуть свідчити про вчинення публічним службовцем того чи іншого правопорушення, має одночасно звернутись із заявою про це до органів (посадових осіб), які мають повноваження щодо притягнення нього до відповідальності за відповідне правопорушення. Також, захист публічних службовців має бути покладений на підрозділ внутрішньої безпеки та/або правового забезпечення відповідного адміністративного органу. Після проведення службового розслідування за матеріалами громадського контролю, призначеного за заявою відповідного публічного службовця або за ініціативою його керівника, якщо інформація про порушення з боку публічного службовця не підтвердиться, цей підрозділ має звернутись до представника громадськості або інституту громадянського суспільства, який поширив відповідну інформацію, із позовом в інтересах відповідного публічного службовця про спростування інформації та/або відшкодування шкоди, що завдана порушенням права на недоторканність честі, гідності та ділової репутації публічного службовця.



3.5. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби

(к.е.н. доцент Світлана Плотніченко,
к. з держ. упр. доцент Юлія Вороніна)

Оскільки за влучним визначенням, керівник – це особлива концентрація здібностей й умінь спілкуватися і створювати умови для розкриття особистого потенціалу співробітників, нині перегляду підлягають саме сутнісні основи спілкування на публічній службі. Це пояснюється тим, що ставлення дійових осіб управлінського спілкування один до одного як до об'єктів подекуди дуже часто може призводити до деморалізації відносин, вихолощеного функціонування, формального підходу до професії.

У зв'язку з цим актуальним пов'язано багато питань із залученням до управління державою кваліфікованих працівників, що зможуть швидко й ефективно подолати перешкоди у спілкуванні як з представниками вищих органів державної влади так і з громадянами. Дослідження явища управлінського ділового спілкування в роботі публічної служби, на основі соціально-психологічного наукового підходу, знайшли своє відображення в наукових працях як вітчизняних так і зарубіжних вчених Т.Василевської, Л.Воронько, Є.Кузьміна, М.Логунової, О.Оболенського, Л.Орбан-Лембрик, Л.Пашко, М.Пірен, О.Урбановича та ін.

З метою докорінного виправлення існуючої ситуації, до всіх представників публічної влади слід підходити як до суб'єктів управлінської діяльності. Оскільки стиль спілкування вважається одним із найважливіших елементів управлінської культури, він обумовлюється як психологічними властивостями особистості, так і засвоєними нею нормами поведінки, як соціальними установками, так і ціннісними орієнтирами, в тому числі ОК відповідного публічного органу влади [1, с.53].

Як відомо, комунікація (лат. *communicatio*, від *communico* – “роблю спільним, пов'язую, спілкуюсь”) – спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями – передбачає обмін інформацією між двома або більше сторонами, на відміну від інформування, де потік інформації є єдинонаправленим.

Система спілкування суттєво впливає на клімат у колективі, роблячи його або теплим та доброзичливим, або ж холодним і байдужим. Зрозуміло, що від координації інформаційної, комунікативної взаємодії залежать не лише результати професійної діяльності, а й задоволення потреб та інтересів співробітників.

Загальновідомо, що управлінець – це професіонал, який, вмюючи спілкуватися з іншими, максимально використовує ділове спілкування на користь справі. Саме тому управлінське спілкування доцільно розуміти як таку взаємодію керівника з людьми, в

процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від інших, коригує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості особистості [2, 62-65].

У будь-якому колективі існує два основні шляхи поширення формальної інформації, а саме: вертикальний (вгору / вниз за ієрархічними рівнями) та горизонтальний (між співробітниками одного рівня). Причому ефективність спілкування за цими напрямками різна. Так, за даними досліджень, ефективність спілкувань на горизонтальному рівні професійних відносин досягає 90 %. Така висока ефективність пояснюється, очевидно, тим, що співробітники одного рівня управління добре розуміють своїх колег, знають їхні проблеми, а отже здатні максимально ефективно й результативно використовувати потенціал ділового спілкування.

Спілкування, що відбувається по вертикалі ієрархічних відносин, менш ефективне. Пояснення цьому можна знайти у статусних відмінностях, що справляють значний фільтраційний вплив на спілкування як знизу вгору, так і згори вниз. Пригадаймо історію халіфа Аль-Рашида, який перевдягнувся бідняком та й пішов у народ, щоб дізнатися про його істинні думки. Він — типовий приклад ізоляції вищестоящего керівника.

Багато управлінців, до речі, надійно ізольовані від функціональних рівнів своєї організації. Саме цей факт є, частково, причиною того, що в начальства складається абсолютно нереальне уявлення про моральний стан, справжні погляди й проблеми підлеглих.

Дослідження спілкування по вертикалі показали, що лише 20–25 % інформації, яка виходить від керівника, досягає рівня службовців-виконавців, і правильно ними розуміється розуміють. Навіть важко повірити, хоча дослідження підтверджують цю інформацію, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20–25 % призначеної для них інформації. Інакше кажучи, в чотирьох із п'яти випадків інформація до них просто не доходить або ж, доходячи, значно спотворюється. При цьому керівник середньої ланки управління, виходячи з кабінету вищестоящего керівника, виносить, як правило, не більш ніж 30–40 % інформації.

Зворотний потік інформації – від підлеглих до керівника – ще менш ефективний, оскільки начальником сприймається лише 10 % інформації. Цей факт можна пояснити кількома причинами. Спілкування знизу вгору, по-перше, утруднюється через бажання підлеглих здобути прихильність керівника, а тому повідомляють швидше приємну йому інформацію, а неприємну — проблеми чи й помилки — ні [3, с. 112-114]. Замовчуючи її, співробітники не хочуть привертати до себе уваги керівництва і бояться видатися в його очах безсилим у вирішенні складних питань. Тому стан справ у колективі бачиться начальству благополучнішим, ніж є насправді.

По-друге, здебільшого інформація, що направляється знизу вгору, сприймається не так уважно та серйозно, як та, що спускається донизу. Головна причина такого ігнорування полягає у психологічній незрілості представників керівної ланки. Відчуваючи безмежну втіху від свого статусу, що є джерелом чималого самовдоволення, вони вважають своїм правом не слухати інших, а особливо підлеглих. Внаслідок цього інформацію, що надходить знизу, вони розглядають, свідомо чи й підсвідомо, як виклик своєму посадовому статусу та своїй “абсолютній правоті в усьому” [4, с. 86].

Винні у спотворенні та перекручуванні інформації саме керівники вищої ланки управління, оскільки вони часто дотримуються хибної думки, нібито службовцям-виконавцям, і навіть управлінцям нижчого та середнього рівня, не обов’язково знати про стан справ колективу в цілому. Вони впевнені в тому, що підлеглі зобов’язані лише виконувати роботу, не ставлячи зайвих запитань.

Дослідження свідчать, однак, про протилежне, адже таку загальну поінформованість публічні службовці ставлять на друге чи третє місце в переліку десяти найважливіших моральних факторів, які впливають на якість виконуваної ними роботи. Водночас, як правило, такий поінформованості самі керівники відводять останнє місце в переліку факторів, що визначають моральний стан працівників.

Ті управлінці, що оперативно інформують співробітників про поточні та стратегічні цілі організації і про те, яким чином внесок кожного з них сприятиме їх досягненню, скоріше всього будуть найменш схильні до “паралізуючого егоїзму”, який спричинюється вузьким розумінням керівником своїх комунікативних функцій.

Само собою зрозуміло, що ділове спілкування по вертикалі має здійснюватися як згори вниз, так і знизу вгору [5]. При цьому воно має відбуватися з якомога більшою кількістю контактів-розгалужень на горизонтальному рівні комунікації та базуватися на чітких, однозначних висловлюваннях та адекватній реакції на них.

Така самореалізація службовців — представників публічних органів влади, як носіїв певних професійних знань, умінь, навичок, так і індивідуальностей зі своїм багатим внутрішнім світом та особливостями, дозволить гармонізувати не лише внутрішнє спілкування (тобто в колективі співробітників), а й, що головне, зовнішнє, тобто спілкування найнятих чи обраних представників держави і громади з громадянами як головними споживачами адміністративних послуг.

Видами ділового спілкування, що визначають “якість” цієї міжособистісної комунікативної діяльності, визнано такі: усне та письмове спілкування, мову жестів. Безсумнівно, що всі вони важливі, однак, усе ж таки, для представника публічної влади найважливішими виступають навички безпосереднього міжособистісного спілкування,

оскільки, як слушно зазначає Торнтон, основну проблему керівників можна виразити одним лише словом — комунікації.

Така прискіплива увага до розвитку навичок спілкування пояснюється дуже просто: 80 % свого робочого часу управлінці витрачають на вербальну (словесну) комунікацію. При цьому більшість з них, і наукові дослідження доводять це, вважають себе досить ефективними комунікаторами. До того ж, на їхнє глибоке переконання, проблема спілкування викликана не їх власною некомпетентністю, а недоліками їхніх співрозмовників, передусім з числа підлеглих службовців.

Так, наприклад, більшість учасників дослідження, в якому було опитано понад вісім тисяч американців, що працюють у сфері вищої освіти, бізнесу, оборони, охорони здоров'я та державного управління, вважали, що вони володіють навичками комунікації не гірше, а часто-густо і краще, ніж усі інші співробітники їхньої організації. Більшість опитаних була переконана, що проблеми спілкування, які виникали в їхній організації, були наслідком некомпетентності “решти співробітників” [6]. Інакше кажучи, практично всі вони погоджувалися, що навички міжособистісного спілкування є основною передумовою успіху управлінської діяльності, водночас більшість з них навіть не задумувалися, що саме вони потребують розвитку власних комунікативних навиків.

У сучасному світі електронні засоби комунікації набувають безпрецедентного розвитку і значення, що свідчить про безупинну еволюцію інноваційних технологій у цій сфері. Однак у сфері міжособистісних відносин такий прогрес, на жаль, не спостерігається. Люди, як і раніше, ображаються одне на одного, обмінюються в'їдливими словами та й спілкуються досить-таки незграбно, забуваючи при цьому, що інтерперсональні аспекти комунікації охоплюють природу відносин між учасниками спілкування. Ось чому перепоною на шляху ефективного розповсюдження інформації є, на думку Голена, не відсутність можливостей для точного передавання повідомлень, а саме цей міжособистісний аспект комунікації.

Наслідком неефективної комунікації може стати взаємна неприязнь учасників комунікативного процесу, образи, небажання слухати одне одного, недовіра тощо [7]. Ці міжособистісні проблеми ведуть, у свою чергу, до загального обмеження інформаційних потоків, до зростання неточності повідомлень та неправильної інтерпретації їхнього змісту (рис. 3.5).

Міжособистісна комунікація набуває нині значимості одного з найважливіших видів управлінської діяльності. Наявні відмінності у стилях такого спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, публічному

службовцю і представнику місцевого самоврядування варто пам'ятати, що головна мета ділового спілкування полягає в досягненні взаємозацікавленого взаєморозуміння.

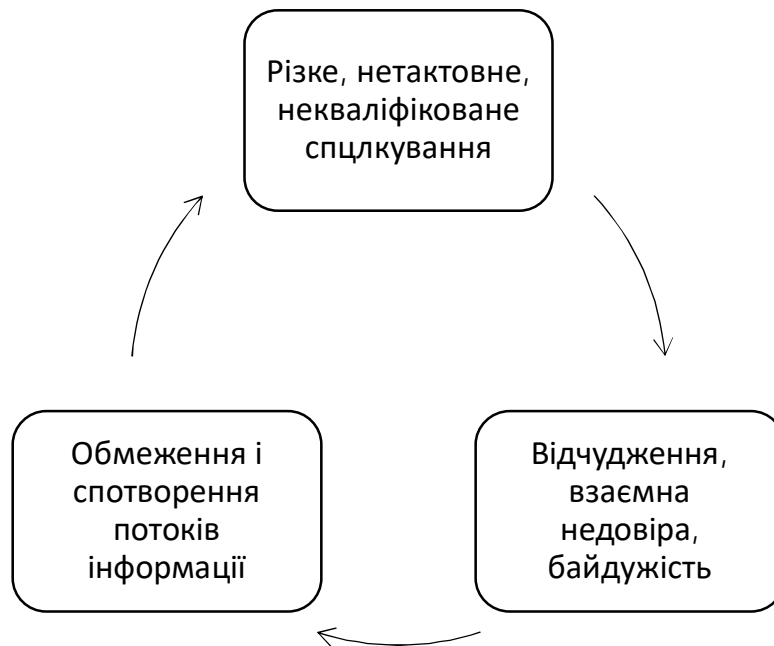


Рис. 3.5. Взаємозв'язок між некваліфікованою комунікацією та міжособистісними відносинами

До того ж, таке спілкування виконує такі функції:

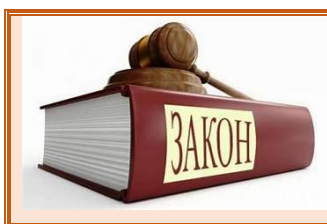
- Стимулювання колективного навчання й обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників і досягнення прозорості.
- Заохочування в організації взаємної кооперації та розвитку у співробітників почуття спільної справи, спонукання їх до результативної діяльності.
- Проголошення організаційних норм та цінностей, вплив на погляди й позиції підлеглих, розвиток у них розуміння значущості змін і вдосконалення.
- Розвиток таких навичок, як уміння ефективно слухати, розставляти пріоритети, планувати дії тощо.
- Надання й отримання дієвого зворотного зв'язку

Ділова комунікація публічної служби у системі державного управління – це сукупність технологій та прийомів взаємодії органів влади з народом (зв'язки з громадськістю) з метою встановлення правових ділових відносин в усіх сферах громадянського суспільства.

Отже, професійна діяльність публічної служби передбачає наявність професійно-значущих комунікативних умінь і навичок здійснювати соціальну взаємодію, що забезпечують результативність та ефективність вирішення професійних завдань, встановлювати адекватні міжособистісні та конвенціональні стосунки в різних

ситуаціях. Найважливішою умовою ефективності ділового спілкування публічної служби є знання ним власних комунікативних можливостей, рівня комунікативної компетентності. Відомо, що найчастіше на державну службу йдуть упевнені в собі люди, більшість з яких бажають професійного зростання.

Саме ділова комунікація й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління, з'єднує людей в єдине суспільство, єдину країну, єдину громаду з єдиною владою, тобто цементує суспільство. Мета розвитку ділового спілкування – формування ефективних управлінських відносин у роботі публічної служби.



3.6. Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю
(к.ю.н., доцент Ярослав Сидоров, к.ю.н., доцент Руслана Половинкіна)

Важливим чинником довіри інвесторів до української економіки є належне регулювання корпоративних правовідносин. На практиці, конфлікт між засновниками (учасниками) товариств та їхнім виконавчим органом (директором, головою правління) може перерости в рейдерське захоплення активів товариства, а отже – позбавити його учасників можливості отримувати прибуток від його діяльності, призвести до банкрутства товариства. Відносини між учасниками товариства та його посадовими особами (передусім – директором чи головою правління), безумовно, ґрунтуються на довірі. У випадку втрати такої довіри учасники вправі звільнити керівника товариства в будь-який момент без пояснення причин, і цьому сприяє норма п. 5 ч. 1 ст. 41 КЗпП України. Однак може виявитися, що учасники занадто пізно дізнаються про те, що керівник вчинив дії по виведенню активів з товариства, і в цих умовах саме по собі право звільнити цю недобросовісну посадову особу – не захищає повною мірою права товариства та його учасників. В цих умовах актуальності набувають обмеження повноважень виконавчого органу товариства. Йдеться про неможливість вчинення керівником товариства певних правочинів, які становлять особливий ризик для товариства, без згоди його вищого органу (загальних зборів учасників) чи наглядової ради. Ці обмеження можуть мати місце як в законі, так і в статуті. Найбільш поширеною організаційно-правовою формою юридичних осіб в Україні є товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ). Для цього виду господарських товариств такий правовий інститут, як обмеження повноважень виконавчого органу, в нинішньому вигляді з'явився в законодавстві відносно недавно – в 2018 році, проте і до цього він мав місце в статутах окремих ТОВ, і зараз обмеження повноважень широко застосовуються на практиці як спосіб убезпечити ТОВ та його учасників від

недобросовісних дій посадових осіб. Разом з тим, не кожен правочин, вчинений із порушенням цих обмежень, можна визнати недійсним. Адже з іншого боку є ще інтереси контрагентів ТОВ, які могли й не знати про існування обмежень та їх порушення. Тому обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ має бути предметом всебічного наукового дослідження.

Тема обмежень повноважень виконавчого органу ТОВ здебільшого досліджується в контексті правочинів, які цей виконавчий орган не може вчинити без згоди загальних зборів чи наглядової ради. Новітні дослідження – пов'язані із прийняттям та дією нового Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Як слушно зазначають М. Ватраль та Г. Оверко, цей закон вніс чимало змін, що стосуються здійснення управління товариством [1, с. 35].

В роботах дослідників висловлювалися слушні пропозиції, які передбачають удосконалення норм про обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ. Зокрема, Г. Смірнов, дослідивши правочини із заінтересованістю, дійшов обґрунтованих висновків про те, що необхідно розширити критерії цих правочинів в законі, а також доповнити інститут правочинів із заінтересованістю поняттям «опосередкованої заінтересованості», яка сприятиме контролю за вчиненням правочинів із конфліктом інтересів за участі афілійованих осіб учасників (акціонерів, членів) юридичних осіб [2, с. 195].

В свою чергу, тема значних правочинів була предметом, в тому числі, доктринальних досліджень ще до появи відповідного терміну щодо ТОВ, адже такі правочини існували в акціонерних товариствах. В цьому контексті варто звернути увагу на запропоноване К. Карчевським визначення значного правочину як будь-якого правочину (окрім правочинів, передбачених законом) або декількох взаємопов'язаних правочинів, предметом якого може виступати будь-яке майно, що не вилучено з цивільного обігу, а також інші об'єкти цивільних прав, який безпосередньо спрямований на відчуження (пряме або непряме) або створює реальну можливість відчуження (в тому числі й шляхом звернення стягнення в разі порушення договору) значної частини активів юридичної особи в розмірі встановленому законодавством, вартість яких визначається за даними останньої (в тому числі проміжної – квартальної або місячної) фінансової звітності, що укладається за ціною (в тому числі справедливою ринковою), яка не може бути меншою, ніж балансова вартість активів, що відчужуються, для вчинення якого виконавчим органом юридичної особи потрібна згода її власника (власників, учасників, спеціальних органів), отримана та оформлена у встановленому законодавством порядку [3, с. 315]. Незважаючи на те, що з часу формулювання цього визначення в 2009 році законодавство декілька разів зазнавало кардинальних змін, але повнота і точність цього визначення значного правочину є

актуальною для будь-якого виду господарського товариства і для будь-яких норм щодо значних правочинів.

У подальшому, розвиваючи тему значних правочинів господарських товариств, Х. Гринишин приходять до висновку, що найбільш поширеними спеціальними критеріями віднесення правочину до категорії значних є вартість предмета правочину, а також характер правочину [4, с. 217]. В роботі Х. Гринишин також було висловлено низку пропозицій щодо вдосконалення законодавства з питання значних правочинів, в т.ч. у ТОВ, а також пропозиції щодо закріплення в текстах господарських договорів пунктів щодо обізнаності сторін про статус правочину як значного.

Також існує значна кількість досліджень на предмет значення установчих документів господарських товариств в управлінні ними та меж регулювання корпоративних правовідносин цими документами. Зокрема, А. Сулима у своїй статті дійшов висновку про недоцільність абсолютної диспозитивності в цьому питанні та зазначає, що розширюючи диспозитивні можливості учасників товариств щодо регулювання окремих питань в статуті, доцільно встановлювати межі відповідного саморегулювання [5, с. 201].

Як бачимо, обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ неодноразово було темою наукових досліджень. Водночас, практичне значення цього питання полягає у визначенні того, яким є правовий наслідок недотримання виконавчим органом ТОВ встановлених обмежень, в контексті наявності чи відсутності підстав для визнання правочину недійсним. Для цього необхідно дослідити актуальну судову практику з питань правових наслідків перевищення виконавчим органом ТОВ своїх повноважень.

Під час аналізу правового регулювання обмежень повноважень виконавчого органу ТОВ застосовувався системно-структурний метод, який дозволив класифікувати такі обмеження повноважень, а також методи тлумачення правових норм, які дозволили визначити розподіл обов'язку доказування у спорах про правові наслідки порушення обмежень повноважень, а також з'ясувати підстави, за яких правочин, вчинений з порушенням таких обмежень, може бути визнаний недійсним. Застосування методу узагальнення по відношенню до судової практики дозволило визначити рекомендації, необхідні для врахування в роботі як засновників (учасників) ТОВ, так і контрагентів ТОВ задля запобігання виникненню спорів про правові наслідки порушення обмежень повноважень виконавчого органу ТОВ.

Перш за все слід звернутися до нормативно-правового регулювання обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ. Основу такого правового регулювання, спільну для всіх юридичних осіб приватного права, становлять приписи ч. 3 ст. 92 ЦК України, які врегульовують цивільну дієздатність юридичної особи. Вони мають характер загальних норм і закріплюють правила про те, що орган або особа, яка відповідно до

установчих документів юридичної особи чи закону виступає від її імені, а також яка є членом колегіального виконавчого органу юридичної особи, з моменту її вступу на посаду набуває обов'язків щодо такої юридичної особи, зокрема зобов'язана:

а) діяти виключно в інтересах юридичної особи, добросовісно і розумно (ці поняття є оціночними та потребують тлумачення в ході правозастосування);

б) діяти у межах повноважень, наданих статутом юридичної особи і законодавством (ця норма має бланкетний характер та відсилає до положень закону і статуту, що передбачають межі цих повноважень);

в) діяти у спосіб, який, на її добросовісне переконання, сприятиме досягненню мети діяльності юридичної особи, у тому числі уникаючи конфлікту інтересів (ця норма, з одного боку, оперує оціночними поняттями, а з іншого – відсилає до поняття конфлікту інтересів) [6].

Окрім наведених трьох обов'язків членів одноосібного чи колегіального виконавчого органу юридичної особи (які безумовно поширюються і на ТОВ), абзац другий вищезазначеної частини містить норму, яка захищає інтереси добросовісних контрагентів юридичної особи. В ньому вказано, що у відносинах із третіми особами обмеження повноважень щодо представництва юридичної особи не має юридичної сили, крім випадків, якщо юридична особа доведе, що третя особа знала чи за всіма обставинами не могла не знати про такі обмеження [6]. Тобто тягар доведення обізнаності (або презюмованої обізнаності) контрагента про обмеження повноважень – покладається на юридичну особу, виконавчий орган якої перевищив такі повноваження.

З метою забезпечення інформування всіх зацікавлених осіб про наявні обмеження повноважень, нормою п. 13 ч. 2 ст. 9 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» передбачено, що в Єдиному державному реєстрі (далі – ЄДР) містяться, зокрема, відомості про керівника юридичної особи та про інших осіб (за наявності), які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, і до цих відомостей входять дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи. При цьому, норма ч. 2 ст. 10 цього ж Закону презюмує достовірність відомостей, які внесені до ЄДР, для третьої особи (навіть якщо ці відомості де-факто є недостовірними), однак встановлює правило, що третя особа не може посилається на них у спорі у разі, якщо вона знала або могла знати про те, що такі відомості є недостовірними [7].

Переходячи від загальних норм до спеціальних, які стосуються ТОВ, звернемося до положень Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», і перш за все – до припису ч. 2 ст. 39, яка не дозволяє виконавчому органу товариства вирішувати ті питання, які належать до виключної компетенції

загальних зборів учасників та його наглядової ради [8]. Більш конкретні обмеження передбачені ст. 44 цього Закону (стосовно значних правочинів), а також ст. 45 (стосовно правочинів, щодо яких є заінтересованість). Перша з цих статей встановлює «за замовчуванням» правило про те, що правочин, предмет якого перевищує 50 % вартості чистих активів товариства відповідно до останньої затвердженої фінансової звітності, є значним і вимагає згоди загальних зборів [8]. Разом з тим, починаючи з 02.11.2019 (дата набрання чинності змінами, внесеними Законом України від 03.10.2019 № 159-IX), від цього правила можна відступити, прямо вказавши про це в статуті.

При цьому, в статуті можна навпаки розширити перелік значних правочинів. Орієнтиром для такого розширення можуть слугувати положення п. 39 Модельного статуту ТОВ, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 № 367. Запроваджуючи діяльність ТОВ на основі модельного статуту, засновники (учасники) мають можливість додатково віднести до категорії значних такі правочини як: дарування майна, робіт або послуг; надання майна у заставу; забезпечення порукою ТОВ виконання зобов'язання третьою особою; купівля-продаж об'єкта нерухомого майна чи транспортного засобу; випуск (емісія) або купівля-продаж цінних паперів; продаж знака для товарів і послуг; надання об'єкта нерухомого майна або транспортного засобу у користування на строк більше ніж 3 роки; отримання, або навпаки – надання кредиту або позики на суму понад 10 місячних мінімальних заробітних плат, крім надання позики працівнику ТОВ; передача виключних прав на вчинення правочинів від імені ТОВ, чи будь-яких інших виключних майнових прав ТОВ; а також зобов'язання, сума яких на день укладення правочину перевищує 10, 20, 30, 50 чи 100 місячних мінімальних заробітних плат [9].

Що стосується правочинів, щодо яких є заінтересованість, то ст. 45 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» відрізняє цей вид правочинів за критерієм контрагента, який певною мірою, визначеною в законі чи статуті, є пов'язаним із ТОВ, його учасниками, посадовими особами тощо. Разом з тим, на відміну від значних правочинів (правила щодо яких частково діють «за замовчуванням», якщо інше не визначено в статуті, і можуть бути доповнені в статуті), правила, ст. 45 цього Закону застосовуються *лише тоді*, коли в статуті учасники товариства дійшли згоди про встановлення у статуті порядку погодження щодо правочинів із заінтересованістю [8]. Якщо в статуті цих положень немає, то правила ст. 45 цього Закону не діють.

Переходячи до питання правових наслідків порушення виконавчим органом ТОВ його обмежень щодо вчинення значного правочину чи правочину із заінтересованістю без згоди загальних зборів (чи наглядової ради, якщо така утворена і такі повноваження

надані їй статутом), звернемося перш за все до ч. 1 ст. 46 наведеного вище Закону. Ця норма передбачає, що «значний правочин, правочин із заінтересованістю, вчинений з порушенням порядку прийняття рішення про надання згоди на його вчинення, створює, змінює, припиняє цивільні права та обов'язки товариства *лише у разі* подальшого схвалення правочину товариством у порядку, встановленому для прийняття рішення про надання згоди на його вчинення» [8]. Тобто на перший погляд, якщо на вчинення такого правочину не була надана згода і він не був схвалений, то такий правочин не створює, не змінює і не припиняє цивільні права та обов'язки товариства. Однак постає логічне питання: яким чином такий висновок слід співвідносити із вже проаналізованим вище положенням абзацу другого ч. 3 ст. 92 ЦК України? Адже контрагент може і не знати, що такий правочин був для ТОВ значним (чи був правочином із заінтересованістю), а подальше визнання правочину недійсним може бути непропорційним тягарем для контрагента, який діяв добросовісно. Відповідь на це питання частково можна знайти у судовій практиці.

Яскравим прикладом вирішення правових проблем обмеження повноважень виконавчого органу є постанова Верховного Суду від 9 червня 2021 року у справі № 911/3039/19. І хоч вона стосується акціонерного товариства, однак її висновки частково застосовні до ТОВ тією мірою, якою правове регулювання значних правочинів у ТОВ і в акціонерних товариствах є подібним. За обставинами цієї справи, керівник позивача вчинив значний правочин з перевищенням наданих йому повноважень, а наглядова рада позивача згодом відмовила у схваленні цього правочину. У статуті було обмеження повноважень керівника, однак в ЄДР воно не було внесене. Обмеження, що мало місце в статуті, стосувалося правочинів, у яких ринкова вартість предмета правочину перевищує 10 % вартості активів товариства за даними останньої річної фінансової звітності. Верховний Суд відмовив у позові про визнання правочину недійсним з таких підстав: 1) обмеження повноважень керівника не містилося в ЄДР; 2) суди не встановили факт ознайомлення контрагента з фінансовою звітністю позивача і вона не була публічно доступною, і більше того – не встановлено, що така звітність була затверджена; 3) ринкова (а не договірна) вартість предмету правочину – невідома, адже незалежна оцінка не проводилася; 4) поведінка позивача була суперечливою: після відмови наглядової ради в схваленні правочину, позивач не повідомив про це контрагента, не намагався врегулювати спірну ситуацію, більше того – продовжив поставляти отриманий від контрагента товар третім особам, а дата прийняття наглядовою радою рішення є сумнівною; 5) посадова особа позивача, яка уклала договір, не була пов'язаною особою із відповідачем, а дії відповідача були добросовісними, позивачем придбано потрібний йому товар без суттєвого завищення

його ціни; б) несхвалення укладеного і частково виконаного правочину без жодних мотивів є зловживанням правом, яке спрямоване на завдання шкоди контрагенту [10].

Виходячи з наведеної вище правової позиції Верховного Суду, такий критерій значного правочину, як певний відсоток від вартості активів товариства (чи від іншого показника його діяльності) – є складним у доказуванні при подальшому вирішенні спору про визнання правочину недійсним (адже контрагент не може знати фінансову звітність товариства, якщо тільки вона не була оприлюднена чи надана йому особисто). Отже, більш дієвим, з точки зору захисту інтересів товариства, слід визнати критерій виду правочину (наприклад, договір дарування, позики, поруки, застави тощо), а також критерій перевищення фіксованого порогу вартості предмета правочину (тобто із зазначенням чіткої суми в гривнях безпосередньо в статуті). Крім того, учасникам товариства слід своєчасно вносити відомості про обмеження повноважень керівника до ЄДР. В свою чергу, в разі відмови в схваленні правочину, необхідно про це терміново повідомляти контрагента і намагатися врегулювати цю ситуацію, не очікуючи позову від контрагента про стягнення заборгованості. В разі недотримання цих рекомендацій, перевищення виконавчим органом ТОВ своїх повноважень може не потягнути за собою недійсність вчиненого правочину.

В свою чергу, в якості прикладу вирішення спору про визнання недійсним договору, вчиненого із перевищенням повноважень виконавчого органу ТОВ, можна навести справу № 902/207/22(902/487/23), переглянута Верховним Судом 19 березня 2024 року. За її обставинами, статут позивача забороняв його директору укласти без погодження загальних зборів правочину на суму понад 6 млн. грн.; при цьому директор від імені позивача передав у заставу майбутній врожай на більшу суму, а загальні збори позивача не уповноважували директора на укладення такого правочину. Суд визнав цей правочин недійсним, а відповідач в своїй касаційній скарзі стверджував, що про ці обмеження повноважень не було відомостей в ЄДР. Верховний Суд погодився з судовими рішеннями судів попередніх інстанцій про визнання правочину недійсним. Підставою такого рішення стало те, що з преамбули оспорюваного договору застави вбачається, що директор діє від імені позивача на підставі статуту, а отже відповідач був обізнаний зі статутом позивача [11]. Ця постанова підтверджує наведену вище рекомендацію встановлювати в статуті фіксований поріг вартості предмета правочину.

При цьому, якщо відомості, наведені в статуті, входять в суперечність із відомостями, що містяться в ЄДР, то належить застосовувати правовий висновок Верховного Суду, викладений в постанові від 4 квітня 2023 року у справі № 906/43/22 (906/343/22). В цій постанові Верховний Суд зазначив, що «якщо статут юридичної особи та ЄДР містять взаємовиключну інформацію про наявність або відсутність обмежень у особи на підписання певного договору (угоди), зокрема як у цій справі, то

відомості статуту такої юридичної особи мають перевагу над даними, що містяться у Реєстрі, оскільки відповідно до обставин конкретної справи сторона договору повинна у межах *звичайної обачності* перевірити наявність або відсутність повноважень посадової особи на вчинення таких дій згідно з положеннями статуту» [12].

Разом з тим, можна припустити ситуацію, коли директор ТОВ навмисно не включає в преамбулу договору положення про те, що він діє на підставі статуту. Постає логічне запитання: чи можна презюмувати обізнаність контрагента із положеннями статуту ТОВ, які обмежували повноваження директора, якщо в договорі не містилося згадки про статут ТОВ? Більше того – якщо подивитися на ситуацію під іншим кутом зору (з точки зору контрагента) – то контрагента можуть ввести в оману, надавши йому застарілу редакцію статуту або надавши лише витяг зі статуту, і тому він може й не знати про те, що в статуті було обмеження повноважень директора. В цих умовах ще більш актуальним стає внесення відомостей про обмеження повноважень до ЄДР, як загальнодоступного джерела, ознайомлення з яким перед укладенням договору має бути ознакою належної (звичайної, розумної) обачності контрагента.

Співвідношення інтересів учасників ТОВ (і самого ТОВ) в тому, щоб не позбутися активів, з одного боку, та інтересів контрагентів ТОВ в тому, щоб їхні відносини з ТОВ були стабільними і передбачуваними – має перспективу подальших наукових досліджень. Актуальним є питання розробки і впровадження (принаймні на рівні рекомендацій, зокрема Торгово-промисловою палатою України) стандартів належної обачності при укладенні договорів з юридичною особою. Дотримання цих стандартів, з одного боку, надасть орієнтири для суб'єктів господарських правовідносин щодо дій, які їм треба вчинити, щоб перевірити відсутність обмежень повноважень виконавчого органу контрагента (чи дотримання таких обмежень при укладенні договору), а з іншого боку, зорієнтує засновників (учасників) юридичних осіб щодо способу закріплення та доведення до відома потенційних контрагентів всіх обмежень повноважень виконавчого органу.

Ще одним питанням, яке до теперішнього часу не можна вважати вирішеним і яке так само потребує наукової дискусії, є право учасника ТОВ звернутися в інтересах ТОВ із позовом до контрагента про визнання правочину недійсним. Відомо, що судова практика з цього питання змінювалася неодноразово. На теперішній час закон прямо допускає «похідний позов» учасника товариства лише про відшкодування збитків, заподіяних товариству (можливість оспорювання учасником правочинів товариства визначається не законом, а судовою практикою). Водночас, постає логічне запитання, чи можна відшкодувати збитки, якщо правочин, внаслідок якого заподіяні ці збитки, не визнаний судом недійсним, тобто був правомірною дією? Отже, в подальших дослідженнях з цього напрямку слід визначити, чи доцільно надавати учасникам

(засновникам) можливість звертатися із «похідним позовом» про визнання правочину недійсним (а можливо, також із вимогою про витребування майна, адже відчужені внаслідок недійсного правочину активи товариства можуть декілька разів змінити володільця), і якщо доцільно – то за яких обставин учаснику (засновнику) необхідно надавати таку можливість.

Обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ – це закріплена законом та/або статутом ТОВ заборона виконавчому органу вчиняти від імені ТОВ певні правочини без згоди вищого органу управління ТОВ або його наглядової ради. Ці обмеження поділяються на два види: обмеження щодо вчинення значних правочинів і обмеження щодо вчинення правочинів із заінтересованістю. Останній вид застосовується лише за наявності в статуті ТОВ прямої вказівки про це. Закон надає широкі повноваження засновникам (учасникам) ТОВ у формулюванні обмежень повноважень виконавчого органу. Правовим наслідком недотримання цих обмежень може бути визнання договору недійсним, але лише за умови, що контрагент знав або не міг не знати про ці обмеження. Саме на позивача покладається обов'язок довести обізнаність (чи презюмовану обізнаність) контрагента про ці обмеження. При перевірці такої обізнаності значення мають: наявність посилання в договорі на статут ТОВ; внесення до ЄДР відомостей про обмеження повноважень виконавчого органу; публікація фінансової звітності та її затвердження (якщо обмеження повноважень прив'язане до показника такої звітності). При вирішенні спору про визнання такого договору недійсним має значення також добросовісність дій самого ТОВ в разі відмови в схваленні правочину, відсутність суперечливої поведінки, відсутність зловживання правами, своєчасне звернення до контрагента про врегулювання спірної ситуації після виявлення факту вчинення правочину без згоди вищого органу чи наглядової ради.

Для того щоб зробити обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ дієвими, засновникам (учасникам) ТОВ рекомендується формулювати в статуті ці обмеження за критерієм виду правочину, а також встановлювати в статуті фіксований поріг вартості предмета правочину; в зразках договорів обов'язково передбачати положення про те, що директор (генеральний директор) діє на підставі статуту. Рекомендовано також своєчасно і в повному обсязі вносити до ЄДР відомості про обмеження повноважень виконавчого органу. В разі виявлення факту перевищення повноважень виконавчим органом (та відсутності схвалення таких дій загальними зборами чи наглядовою радою), рекомендується негайно інформувати про це контрагента задля своєчасного врегулювання потенційного спору, та утримуватися від суперечливих дій.

Для того щоб договірні відносини з ТОВ мали характер стабільних і передбачуваних, контрагентам ТОВ необхідно проявляти належну обачність при укладенні договорів з ТОВ. Мінімальними вимогами такої належної обачності є

Монографія

вивчення актуальної редакції статуту ТОВ на предмет наявності обмеження повноважень, а додатково - вивчення відомостей про ТОВ, що наявні в ЄДР. При цьому рекомендується перед укладенням договору вимагати надання засвідченої підписом керівника ТОВ на кожній сторінці копії статуту в повному обсязі із зазначенням дати такого засвідчення. Слід мати на увазі, що в судовій практиці відомості, наявні в статуті, мають перевагу над відомостями, наявними в ЄДР.

РОЗДІЛ 4 УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД ПРОДУКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



4.1. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики (к.е.н. доцент Ірина Агеєва, к.е.н. доцент Світлана Плотніченко, д.е.н., професор Марина Вуйченко)

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, створення й успішне управління стартапами є вирішальним фактором економічного зростання та інновацій. Коли підприємці починають шлях запуску нового підприємства, вони стикаються з безліччю викликів, які потребують ефективних стратегій управління. Виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з управлінням стартапами, є необхідною умовою для створення сприятливого інвестиційного клімату для підприємницького розвитку.

Створення та управління бізнес-стартапом за своєю суттю є складним процесом, що характеризується невизначеністю, обмеженістю ресурсів і необхідністю швидкої адаптації. Підприємці часто стикаються з проблемами, пов'язаними з прийняттям стратегічних рішень, розподілом ресурсів, формуванням команди, позиціонуванням на ринку та масштабуванням. У цьому контексті основна проблема полягає в тому, як забезпечити продуктивне управління на ранніх стадіях життєвого циклу стартапу. Розв'язання цього питання потребує комплексного розуміння взаємодії між управлінськими практиками, підприємницькою креативністю та зовнішніми ринковими силами [11].

Дослідження ефективних управлінських стратегій для успіху стартапів узгоджується як з науковими, так і з практичними цілями. З наукового погляду, це сприяє поглибленню знань у сфері підприємництва, менеджменту й організаційної поведінки, пропонуючи розуміння факторів, що впливають на успішність і стійкість стартапів. На практичному рівні вирішення проблем, пов'язаних з управлінням стартапами, безпосередньо впливає на успішність нових підприємств, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць і технологічним інноваціям. Подолання розриву між теорією та практикою має важливе значення для розробки конкретних рішень, які підприємці можуть використовувати для ефективного створення й управління стартапом [12].

Особливостям створення стартапів присвячено праці цілої низки вітчизняних науковців. Зокрема, у роботах Д. Антонюк, К. Антонюк, а також О. Думи, К. Завтури [1; 5] проведено аналіз стартап-екосистем у країнах Східної Європи, з метою подальшого врахування їх досвіду для повоєнної відбудови України. Результати цих досліджень можуть мати важливе значення для країн, що переживають повоєнні періоди, зокрема у майбутньому для України.

О. Дмитрієва, Н. Іванченко, О. Подскребко, А. Сідлецька розглядають основні проблеми й перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. Вони проаналізували тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап-проектів. Ці роботи [4; 7] надають розуміння динаміки та перспектив розвитку інноваційних підприємств в контексті української економіки.

В окремих працях проаналізовано різні аспекти управління та розвитку стартапів в Україні [8–9]. Так, В. Колесник [8] висвітлює проблеми та перспективи управління стартапами. Дослідження зорієнтоване на визначення труднощів, з якими стикаються ці бізнес-проекти в Україні, а також на пошук шляхів їх вирішення. М. Кравченко й А. Лаврова провели аналіз проблематики розвитку українського стартап-руху [9]. Дослідження, представлене в їхній статті, вивчає різні аспекти становлення та розвитку стартапів у контексті сучасних підходів до управління підприємством.

Оскільки стартапи часто зіштовхуються з різними перешкодами – від обмеженості ресурсів до швидкого масштабування, завдання дослідження полягає в тому, щоб запропонувати підприємцям і менеджерам практичні ідеї, які вони могли б використати для покращення процесів прийняття рішень і загальної ефективності стартапів.

Продуктивний менеджмент – це багатоаспектна і важлива концепція, яка відіграє визначальну роль у досягненні успіху й ефективності організацій у різних галузях. Вона охоплює низку принципів, стратегій та практик, спрямованих на оптимізацію ресурсів, збільшення продуктивності й досягнення організаційних цілей. Концепція продуктивного менеджменту ґрунтується на фундаментальній ідеї підвищення продуктивності, яка є передумовою сталого розвитку та конкурентоспроможності.

По суті, продуктивний менеджмент передбачає ефективну координацію та використання як людських, так і матеріальних ресурсів в організації. Людські ресурси – це робоча сила з її навичками, знаннями й можливостями, тоді як матеріальні ресурси охоплюють технології, обладнання, фінанси та інші

матеріальні активи. Гармонійна інтеграція цих ресурсів має важливе значення для досягнення оптимальної ефективності та продуктивності [3].

Одним із фундаментальних аспектів продуктивного менеджменту є встановлення чітких і чітко визначених організаційних цілей, що слугують орієнтирами, які спрямовують зусилля всієї робочої сили на досягнення спільної мети. Чіткість цілей дає змогу працівникам на всіх рівнях розуміти свої ролі й обов'язки, сприяючи формуванню в організації усвідомлення мети та напряму руху.

Окрім постановки цілей, ефективна комунікація є основою продуктивного менеджменту. Прозорі та доступні канали комунікації полегшують потік інформації на різних рівнях організаційної ієрархії. Добре поінформовані працівники краще підготовлені до прийняття обґрунтованих рішень, що сприяє підвищенню загальної продуктивності [6].

Також продуктивний менеджмент акцентує увагу на важливості стратегічного планування. Це передбачає прогнозування майбутніх проблем, визначення можливостей та розробку комплексних стратегій, які допоможуть орієнтуватися в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Стратегічне планування дає змогу організаціям залишатися на крок попереду, адаптуватися до змін і використовувати нові тренди, у такий спосіб підвищуючи свою конкурентну перевагу.

Для успішного впровадження продуктивного менеджменту організації часто використовують різні управлінські моделі та методології. Моделі безперервного вдосконалення, такі як загальне управління якістю (TQM) і «Шість сигм», зосереджені на вдосконаленні процесів і подоланні неефективності. Ці підходи сприяють розвитку культури безперервного навчання та інновацій, що стимулює організації до вищих рівнів продуктивності [13].

Лідерство також відіграє вирішальну роль у продуктивному менеджменті. Ефективні лідери мотивують і підтримують свої команди, сприяючи формуванню позитивної робочої атмосфери. Вони дають вказівки, визначають пріоритети та подають особистий приклад. Присутність сильного лідера сприяє задоволеності та зацікавленості працівників, що є невід'ємними факторами підтримки високого рівня продуктивності.

Концепція продуктивного менеджменту виходить за межі окремих організацій. Співпраця та партнерство з постачальниками, клієнтами й іншими

зацікавленими сторонами мають важливе значення для створення синергетичної екосистеми. Встановлюючи міцні відносини із зовнішніми суб'єктами, організації можуть оптимізувати свої ланцюги постачання, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність.

Заснування стартапу – це відповідальна діяльність, яка потребує поєднання креативності, цілеспрямованості й ефективного менеджменту. Успіх стартапу часто залежить від здатності його управлінської команди долати різноманітні виклики та створювати продуктивне робоче середовище. У такому складному бізнес-просторі, де інновації та адаптивність є ключовими факторами, забезпечення продуктивного менеджменту набуває першочергового значення [10].

Одним із фундаментальних принципів продуктивного управління в стартапі є формування сильної організаційної культури. Створення позитивного робочого середовища, яке відповідає цінностям і цілям компанії, сприяє формуванню у співробітників почуття приналежності до неї. Це, у свою чергу, підвищує моральний дух, заохочує командну роботу та підвищує загальну продуктивність. Лідери мають сформулювати чітке бачення стратегії компанії, наголошуючи на колективному відчутті мети, що мотивує людей докладати максимум зусиль для її досягнення.

Ефективна комунікація – ще один важливий аспект продуктивного управління. У стрімкому просторі стартапів, де рішення потрібно приймати швидко, забезпечення прозорих і відкритих комунікаційних каналів є надзвичайно важливим. Регулярні зустрічі команди, оновлення інформації про прогрес компанії та готовність прислухатися до відгуків співробітників можуть покращити комунікацію в організації. Атмосфера співпраці заохочує обмін ідеями та стимулює інновації, сприяючи загальній продуктивності стартапу.

Управління стартапом пов'язане з безліччю викликів. Обмежені ресурси, стислі бюджети й необхідність швидко досягти результатів можуть призвести до виснаження навіть найкращих управлінців. Баланс між потребою в ефективності та реальною обмеженістю ресурсів вимагає вмілого прийняття рішень і розстановки пріоритетів. Лідери мають уміти визначати ключові сфери, які матимуть найбільший вплив на успіх компанії, і правильно розподіляти ресурси [2].

Динамічна екосистема стартапів також створює проблеми з погляду адаптивності. Ринки розвиваються, уподобання клієнтів змінюються, а технологічний прогрес видозмінює галузі. Керівники стартапів мають бути

уважними та швидко реагувати на ці зміни. Стійка або застаріла бізнес-модель може швидко стати перешкодою на шляху до успіху. Лідери мають бути готовими до змін, коли це необхідно, приймаючи зміни й активно шукаючи можливості для інновацій [14].

Підбір персоналу та пошук спеціалістів також створює унікальні виклики для керівників стартапів. Формування кваліфікованої та вмотивованої команди має важливе значення, але стартапи часто зустрічаються з сильною конкуренцією з відомими компаніями, які мають фахівців вищого рівня. Щоб переконати кваліфікованих фахівців приєднатися до мало кому відомого проекту, потрібна переконлива розповідь і чітка демонстрація потенціалу нового бізнесу для зростання й успіху. Крім того, утримання кадрів також є складним завданням, оскільки великі корпорації можуть запропонувати більше пільг і стабільності.

Фінансовий менеджмент – ще одна перешкода, яку лідери стартапів мають уміло подолати. Збалансування бухгалтерської звітності, управління грошовими потоками та забезпечення фінансування – це постійні виклики. Підприємці мають бути досвідченими у плануванні бюджету, прогнозуванні та пошуку інвестиційних можливостей для підтримки й розвитку бізнесу. Фінансова стабільність є основою стартапу, і неправильне управління в цій сфері може швидко призвести до невдачі.

Отже, концепція продуктивного менеджменту – це комплексна система, яка охоплює різні принципи, стратегії та практики, спрямовані на оптимізацію ресурсів і досягнення цілей організації. Від постановки цілей і комунікації до стратегічного планування і лідерства – кожен елемент відіграє ключову роль у створенні продуктивного робочого середовища. Прийняття принципів продуктивного менеджменту є не просто бізнес-імперативом, а ключовим фактором забезпечення сталого зростання, конкурентоспроможності й успіху в сучасному динамічному та непростому глобалізованому середовищі.

Забезпечення продуктивного управління в контексті створення стартапу потребує дотримання балансу між створенням сприятливого робочого мікроклімату, подоланням викликів й адаптацією до постійно змінюваного середовища ведення бізнесу. Успішні лідери стартапів – це ті, хто може орієнтуватися у складнощах організаційної культури, комунікації, розподілу ресурсів, адаптивності, залучення талантів і управління фінансами. Оскільки стартапи й надалі відіграють важливу роль у стимулюванні інновацій та

економічного зростання, важливість ефективного управління ними важко переоцінити. Саме завдяки стратегічному й перспективному керівництву, стартапи можуть долати виклики та прокладати свій шлях до успіху в конкурентному середовищі бізнесу.



4.2. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти паблік рилейшнз (к.е.н. доцент Світлана Плотніченко, к.е.н. ст. викладач Анна Максименко, к.н. з держ. упр. доцент Юлія Вороніна)

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами на ринку, питання формування позитивної ділової репутації організацій набуває особливого значення. В умовах глобалізації й цифровізації роль паблік рилейшнз (далі – PR) у формуванні іміджу організацій значно зростає. Сучасні інструменти PR, такі як медіавідносини, використання соціальних мереж, організація публічних заходів та стратегічні комунікації, дозволяють створювати й підтримувати довіру до бренду та компанії загалом. Метою статті є дослідження процесу формування позитивної ділової репутації організації через використання сучасних інструментів PR. У дослідженні використано комплексний підхід, який охоплює теоретичний аналіз основних концепцій паблік рилейшнз, а також практичні приклади використання PR-інструментів для формування позитивної репутації. Застосовано методи контент-аналізу, кейс-стаді, порівняльного аналізу та узагальнення. Визначено, що успішне формування позитивної репутації організації значно залежить від використання сучасних PR-інструментів, таких як медіавідносини, стратегічні комунікації, організація публічних заходів, соціальні мережі та інші цифрові платформи. Проведене дослідження підтвердило ефективність використання інтегрованих PR-стратегій у різних сферах діяльності, а також підкреслило важливість взаємодії зі стейкхолдерами та зворотного зв'язку з аудиторією. Підсумовано, що формування позитивної ділової репутації організації є важливим інструментом для забезпечення її сталого розвитку. Використання сучасних PR-інструментів допомагає організаціям не тільки підвищити свій імідж, а й створити довірливі відносини з різними групами зацікавлених осіб. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати специфіку цільових аудиторій та актуальні соціокультурні тенденції.

Дослідження процесу формування ділової репутації за допомогою сучасних PR-інструментів має суттєве значення як для розвитку теоретичних засад комунікаційної науки, так і для розв'язання прикладних завдань у сфері публічних комунікацій. Актуальність теми зростає на фоні швидких змін у технологічному середовищі, зокрема розвитку цифрових платформ і соціальних мереж, що значно трансформують традиційні методи комунікації між організаціями та їхніми стейкхолдерами.

З огляду на сучасні наукові дискурси, дослідження зазначеної теми сприяє розвитку теоретичних засад публік рилейшнз, особливо в контексті цифрових трансформацій, а також поглиблює розуміння впливу соціальних медіа на формування репутації організації. При цьому наявні наукові праці не завжди надають чітке уявлення про ефективність використання конкретних PR-інструментів у різних галузях, а також про їхній взаємозв'язок з елементами корпоративної культури та стратегічного розвитку організації.

З практичного погляду, проблема формування репутації через PR-стратегії має важливе значення для компаній у будь-якій сфері діяльності, оскільки репутація є не лише результатом довіри до організації, але й конкурентною перевагою, що впливає на фінансові результати, партнерства та ринкові позиції. Відповідно, вивчення сучасних підходів до публік рилейшнз є важливим завданням, яке потребує поглибленого дослідження та адаптації до новітніх умов бізнес-середовища.

У сучасних умовах комунікаційної перенасиченості та цифрової трансформації формування позитивної ділової репутації організації є не лише питанням іміджу, а й стратегічним чинником її життєздатності та конкурентоспроможності. Питання репутаційного менеджменту, а також застосування інструментів публік рилейшнз у цьому процесі, дедалі частіше стають предметом наукових досліджень учених. Зокрема, В. Алькема [1] акцентує на стратегічних підходах до формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифрової трансформації, визначаючи нові орієнтири конкурентоспроможності. Науковці І. Кравчук, О. Присяжнюк, С. Лавриненко [2] аналізують інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. Дослідники А. Завербний і Ю. Ломага [3] порушують проблематику формування репутаційного менеджменту в українських реаліях, наголошуючи на необхідності підвищення конкурентоспроможності через послідовну

репутаційну політику. Роль репутаційного менеджменту в умовах трансформаційних періодів досліджує К. Озарко [4], наголошуючи на його важливості в стратегіях адаптації підприємств до нових викликів. Тему компаративного аналізу сучасних каналів паблік рилейшнз вивчають К. Казак та Н. Краснокутська [5]. Практичні аспекти маркетингових комунікацій, які є інструментами репутаційного управління в діяльності суб'єктів господарювання, розглядають І. Ангелко та І. Лех [6]. аналізують В. Березюк і А. Донець [7], акцентуючи на проблемах інтеграції цифрових інструментів в репутаційну політику компаній.

У контексті взаємодії між бізнесом, владою та громадськістю Н. Дем'яненко, Ю. Самойлик та Т. Скаченко [8] досліджують особливості економічної комунікації малого й середнього бізнесу з органами державної влади та громадськими організаціями. Науковці В. Євтушенко і В. Маслій [9] розглядають переговори як інструмент комунікативної маркетингової політики, що також впливає на формування позитивної ділової репутації.

Загалом, аналіз літератури свідчить про те, що сучасні інструменти паблік рилейшнз, зокрема цифрові комунікації, соціальні мережі, стратегічний PR, брендинг та контент-маркетинг, відіграють важливу роль у формуванні позитивної ділової репутації організації. Вони забезпечують відкритість, прозорість і сталість у комунікаційній політиці підприємства, що особливо актуально в умовах посиленої конкуренції та вимог до етичної поведінки бізнесу. Отже, поглиблене вивчення інструментів паблік рилейшнз як механізмів репутаційного управління є своєчасним і необхідним для забезпечення сталого розвитку сучасних організацій.

Попри значний обсяг досліджень, присвячених формуванню позитивної ділової репутації через інструменти паблік рилейшнз, існують кілька аспектів цієї проблеми, які досі потребують більш глибокого вивчення. Серед таких аспектів варто зазначити недооцінювання ролі цифрових трансформацій у розвитку традиційних методів PR, що впливає на ефективність управління репутацією організацій у сучасних умовах. Зокрема, нові інструменти комунікації, такі як соціальні медіа, блогосфера, контент-маркетинг та інші цифрові платформи, посідають усе більш важливе місце у формуванні репутації організацій. Однак недостатньо досліджено, як ці інструменти взаємодіють з іншими підходами в умовах швидких технологічних змін.

Нерозв'язаною залишається проблема визначення впливу глобалізації та міжнародної конкуренції на стратегії публік рилейшнз, зокрема на формування репутації організацій. Глобалізація ринків та розширення міжнародного впливу вимагають більш комплексного підходу до управління репутацією, що передбачає врахування культурних та соціальних відмінностей, особливостей кожного ринку й специфіки взаємодії з різними цільовими групами. Проте більшість наявних досліджень обмежуються лише національними контекстами та не враховують потенціал адаптації PR-стратегій до міжнародного середовища.

Внесок цього дослідження полягає в комплексному аналізі сучасних цифрових інструментів публік рилейшнз та їхнього впливу на формування позитивної ділової репутації організацій в умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій, визначенні основних викликів цифрового середовища, зокрема репутаційних ризиків, інформаційного перенасичення та зростання впливу соціальних мереж, що ускладнюють ефективне управління іміджем.

Одним з основних завдань сучасних підприємств є формування й підтримування позитивної репутації на ринку, що є вадливим чинником для ефективної діяльності в умовах конкуренції та постійних змін бізнес-середовища. В епоху цифрових технологій, коли інформація швидко поширюється через інтернет та соціальні мережі, управління репутацією набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності компанії.

Поняття корпоративної (ділової) репутації бере свій початок ще з XV століття, коли англійські купці започаткували перші торгівельні відносини, у яких значну роль відігравала довіра до ділової репутації партнера. З того часу значення репутації невпинно зростало, охоплюючи все більше аспектів діяльності організацій. Попри це, протягом багатьох століть репутацію часто ототожнювали з іміджем, що призводило до змішаного трактування цих понять.

Імідж, зазвичай, є зовнішнім образом організації, сформованим через маркетингові та рекламні стратегії, і має зазвичай короткостроковий характер. У той час як корпоративна репутація є відображенням реального стану справ в організації, що ґрунтується на її діяльності, досягненнях та недоліках. Вона формується поступово й має значний вплив на управлінські рішення щодо співпраці та партнерства. Імідж підприємства буде вважатися успішним, якщо постійно проводити його оцінювання та швидко корегувати важливі моменти [9, с. 128].

Протягом тривалого часу репутацію вважали не вимірюваною та ірраціональною категорією. Однак з розвитком управлінських наук і бізнес-стратегій змінилося й розуміння цього феномена. Як наслідок, репутація стала об'єктом систематичних наукових досліджень, а репутаційний менеджмент – окремим напрямом у сфері управління. Як зазначають дослідники, репутація – це не просто наслідок публічних відносин (PR), оскільки PR може лише підкреслити позитивні аспекти організації, але не зробить її кращою, ніж вона є насправді. Причому, не варто забувати, що репутація за середовищем поділяється на офлайнову та онлайнову, причому остання в умовах України набуває дедалі більшого значення через постійне збільшення кількості інтернет-користувачів [3].

Формування іміджу відбувається значно швидше і з меншими ресурсами порівняно з процесом створення репутації, яка вимагає часу та значних зусиль. Однак, попри більш тривалий процес побудови репутації, остання здатна забезпечити організації довгострокові конкурентні переваги.

Функціонування підприємства безпосередньо впливає на його репутацію з моменту заснування, оскільки репутація формується через взаємодію з покупцями, постачальниками, інвесторами та іншими контрагентами. Позитивна ділова репутація є важливим чинником для забезпечення швидкого розвитку організації. Вона допомагає залучати нових споживачів, збільшувати обсяги продажів та підвищувати ринкову частку компанії. У цьому контексті репутація є реальним активом, який безпосередньо впливає на економічні показники підприємства, що робить її важливим стратегічним ресурсом для організацій усіх розмірів.

Однією з важливих складових формування стійкої ділової репутації є ефективне управління нею з використанням сучасних інструментів паблік рилейшнз. В умовах сучасного бізнес-середовища, у якому відносини між організаціями та їхніми стейкхолдерами перебувають під постійним впливом нових технологій, зокрема соціальних мереж та цифрових платформ, роль PR-стратегій значно зросла. Публічні відносини стають не лише механізмом комунікації з широкою аудиторією, а й важливим інструментом для формування й підтримки позитивної репутації, яка, відповідно, сприяє забезпеченню конкурентоспроможності організації.

Проте важливо розуміти, що імідж організації та її репутація – це два різні аспекти. Імідж є швидко змінною категорією, яка здебільшого базується на зовнішніх враженнях, створених за допомогою маркетингових інструментів. У

той час як репутація є більш стабільною і ґрунтується на реальних фактах та досягненнях організації, вона формується поступово й вимагає постійної уваги до її підтримки та розвитку. Це підкреслює необхідність довгострокової стратегії побудови репутації, що містить як управлінські, так і комунікаційні аспекти.

У межах цього дослідження одним із важливих завдань є аналіз концептуальних засад PR як сфери стратегічних комунікацій, спрямованої на встановлення та підтримку взаємовигідних відносин між організацією та її стейкхолдерами. PR розглядається не лише як інструмент створення позитивного іміджу, а як системний процес, що інтегрується в загальну стратегію розвитку організації. У цьому контексті важливим є вивчення основних принципів паблік рилейшнз, зокрема відкритості, достовірності, послідовності, відповідальності та адаптивності до змін зовнішнього середовища (рис. 4.1).

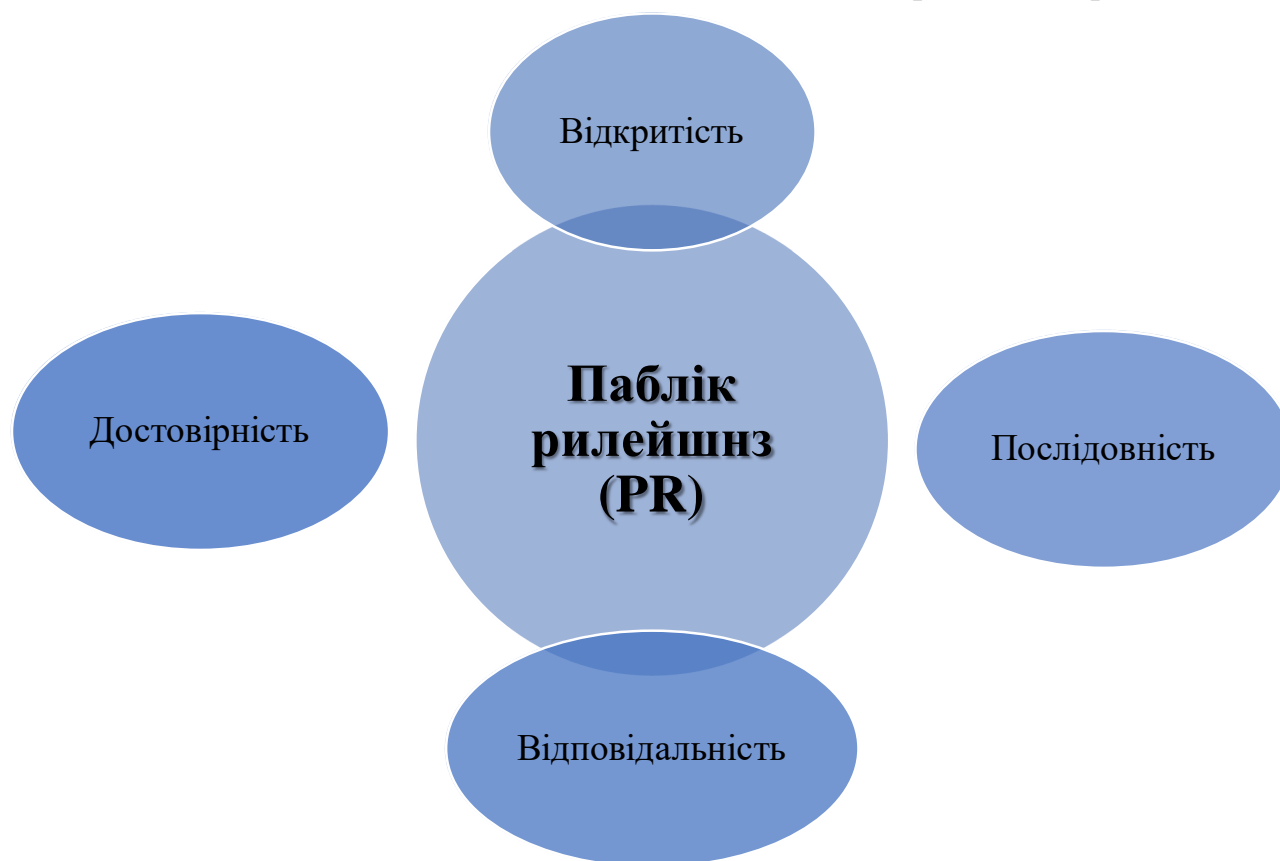


Рис. 4.1. Основні принципи паблік рилейшнз

Джерело: власна розробка авторів

На рис. 1 зображено взаємодію між суб'єктами комунікації – організацією та громадськістю у формі відкритого інформаційного обміну. Центральне місце посідає принцип відкритості, що реалізується через прозорі елементи або символи діалогу. Достовірність виявляється у використанні чітких ліній, які

передають надійність і правдивість інформації. Послідовність представлена гармонійною структурою з'єднаних елементів, що підкреслює стабільність у комунікаційній політиці. Відповідальність візуалізується як фігура, що підтримує рівновагу між інтересами організації й суспільства [10].

Сучасні комунікаційні інструменти відіграють вирішальну роль у формуванні ділової репутації, оскільки саме через них вибудовується ефективна взаємодія між організацією та її цільовою аудиторією. До таких інструментів належать пресрелізи, публічні виступи, корпоративні блоги, кризова комунікація, партнерські програми, а також активна присутність у цифрових медіа – соціальних мережах, відеоплатформах, онлайн-форумах. Усі ці засоби відіграють важливу роль у формуванні довіри до організації, створенні прозорого інформаційного середовища та забезпеченні позитивного сприйняття бренду.

У сучасному PR-середовищі спостерігається різноманіття інструментів, кожен з яких має свою специфіку, цілі та потенційний вплив на формування ділової репутації організації. Для забезпечення ефективної PR-стратегії важливо правильно обирати комунікаційні інструменти, враховуючи як специфіку цільової аудиторії, так і характер діяльності компанії. У таблиці 4.1 узагальнено сучасні PR-інструменти, визначено їхні характеристики та вплив на репутаційні показники.

Таблиця 4.1

Сучасні PR-інструменти та їх вплив на формування ділової репутації організації

№	PR-інструмент	Основна характеристика	Вплив на репутацію
1	Пресрелізи	Формальне інформування ЗМІ про події чи досягнення	Підвищення обізнаності, формування довіри
2	Соціальні мережі (SMM)	Неформальна взаємодія з аудиторією в реальному часі	Підвищення лояльності, управління кризами
3	Корпоративний блог	Регулярне поширення експертного контенту	Посилення експертності та прозорості
4	Івенти (офлайн/онлайн заходи)	Проведення публічних зустрічей, конференцій, форумів	Зміцнення взаємин зі стейкхолдерами
5	Кризова комунікація	Реакція на негативні ситуації або інциденти	Збереження довіри, мінімізація репутаційних втрат
6	Партнерські проєкти	Співпраця з іншими організаціями, брендами, лідерами думок	Розширення впливу, підвищення авторитету
7	Репутаційний маркетинг	Відгуки клієнтів, рейтинги, кейси	Підтвердження якості, вплив на вибір клієнтів

Джерело: розробка авторів на основі [11]

Як показано в таблиці, різні PR-інструменти виконують як інформаційні, так і емоційні функції в процесі формування репутації організації. Їх правильне комбінування та стратегічне застосування дозволяє не лише забезпечити позитивний імідж, а й закріпити довіру до бренду на тривалий період. В умовах цифрової трансформації й високої конкуренції використання гнучких та інтегрованих PR-підходів стає необхідністю для досягнення сталого успіху на ринку [1].

У сучасних українських реаліях упровадження PR-інструментів дедалі частіше ґрунтується на цифрових технологіях, що дозволяє компаніям не лише реагувати на зовнішні виклики, але й формувати сталу репутацію у взаємодії зі споживачами, партнерами та громадськістю. У таблиці 2 представлено приклади використання основних PR-інструментів українськими компаніями та організаціями.

Таблиця 4.2

Застосування сучасних PR-інструментів українськими компаніями для формування ділової репутації

№	PR-інструмент	Українська компанія / приклад упровадження	Результат / Вплив на репутацію
1	Пресрелізи	«Нафтогаз України» – регулярні офіційні пресрелізи про ціни та постачання	Формування прозорого інформаційного поля
2	Соціальні мережі (SMM)	«Нова пошта» – оперативне реагування на запити клієнтів у Facebook та Instagram	Підвищення клієнтської лояльності, довіри
3	Корпоративний блог	«Prom.ua» – освітні матеріали для продавців на платформі	Зміцнення експертного статусу бренду
4	Івенти (офлайн/онлайн)	«Rozetka» – онлайн-презентації нових сервісів та розпродажів	Підвищення впізнаваності, залучення клієнтів
5	Кризова комунікація	«ПриватБанк» – публічні заяви під час кіберінцидентів	Зниження шкоди від кризи, збереження довіри
6	Партнерські проєкти	«Сільпо» + Ukron – спільне доставлення товарів під час пандемії	Підвищення репутації як соціально відповідальної компанії
7	Репутаційний маркетинг	«Work.ua» – кейси успішного працевлаштування, відгуки клієнтів	Підтвердження ефективності сервісу, зростання довіри

Джерело: розробка авторів на основі [12–20]

У табл. 2 показано приклади застосування сучасних PR-інструментів провідними українськими компаніями для формування та підтримки позитивної

ділової репутації. Дані свідчать про те, що підприємства активно використовують як традиційні, так і цифрові засоби комунікації – пресрелізи, соціальні мережі, корпоративні блоги, івенти, кризову комунікацію, партнерські проекти та репутаційний маркетинг. Наприклад, «Нафтогаз України» підтримує репутацію через регулярні пресрелізи, які забезпечують прозорість діяльності, тоді як «Нова пошта» ефективно застосовує соціальні мережі для прямої комунікації з клієнтами. Prom.ua використовує блог як інструмент просування експертності, а «Rozetka» формує довіру через організацію відкритих івентів. Водночас ПриватБанк демонструє приклад успішної кризової комунікації, знижуючи репутаційні ризики в умовах нестабільності. Партнерські PR-проекти, такі як колаборація «Сільпо» та Uklop, допомагають зміцнювати імідж соціально відповідального бізнесу. Репутаційний маркетинг, який активно використовує Work.ua, сприяє створенню позитивного враження про бренд серед цільової аудиторії. Таким чином, представлені у таблиці приклади підтверджують стратегічну роль PR-інструментів у забезпеченні репутаційної стабільності та конкурентоспроможності компаній в умовах цифрової трансформації.

Отже, на прикладі українських компаній можна зробити висновок, що стратегічне використання PR-інструментів у поєднанні з гнучкістю та відкритістю до зворотного зв'язку є потужним засобом зміцнення ділової репутації. В умовах динамічного інформаційного середовища це дає можливість організаціям не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати позитивний соціальний образ.

Одним із важливих завдань у контексті дослідження формування ділової репутації є визначення основних інструментів сучасних PR-стратегій та оцінювання їхньої ефективності в умовах цифровізації. Сьогодні компанії використовують широкий спектр комунікаційних засобів, які значно розширилися завдяки розвитку цифрових технологій. До найпоширеніших інструментів належать контент-маркетинг, управління соціальними медіа, e-mail-маркетинг, онлайн-репутаційний менеджмент (ORM), блог-платформи, пресрелізи в електронних ЗМІ, віртуальні заходи, вебінари та інфлюенсер-маркетинг [21, с. 57].

Оцінювання ефективності цих інструментів здійснюється за такими критеріями, як рівень охоплення аудиторії, залученість (engagement), швидкість реакції аудиторії, рівень довіри до бренду та показники зміни репутаційного капіталу. Аналіз практик провідних українських компаній засвідчує високу

ефективність комплексного підходу до PR, що поєднує як традиційні, так і цифрові інструменти. Особливо ефективними виявилися соціальні мережі, які дозволяють швидко реагувати на зворотний зв'язок і формувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, а також кризова комунікація, яка мінімізує негативний вплив репутаційних ризиків. Таким чином, у цифрову епоху саме гнучкість, прозорість і інтерактивність PR-інструментів забезпечують їхню результативність і стратегічну цінність для організацій.

Одна з найважливіших умов успішного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації – це формування й підтримка стійкої ділової репутації. У процесі цифровізації змінюються не лише інструменти комунікації, але й підходи до стратегічного управління репутацією. Це вимагає адаптації PR-стратегій до нових умов інформаційного середовища, урахування зростання впливу цифрових каналів, зокрема соціальних мереж, платформ для онлайн-оглядів, тематичних форумів тощо. У таблиці 4.3 наведено основні стратегії формування ділової репутації, які застосовуються промисловими підприємствами в умовах цифровізації.

Таблиця 4.3

Провідні стратегії формування ділової репутації підприємств в умовах цифровізації

№	Стратегія	Характеристика	Мета впровадження
1	Репутаційний аудит	Аналіз поточного стану репутації в цифровому середовищі	Визначення переваг і недоліків репутаційної присутності
2	Цифрова прозорість	Публічність фінансової, екологічної та соціальної інформації	Формування довіри серед стейкхолдерів
3	Активність у соціальних мережах	Створення офіційних сторінок, ведення діалогу з аудиторією	Зміцнення лояльності споживачів та іміджу підприємства
4	Контент-стратегія	Регулярна публікація якісного інформаційного контенту	Підвищення експертного статусу компанії та залучення цільової аудиторії
5	Робота з відгуками й рецензіями	Системна реакція на зворотний зв'язок клієнтів	Управління споживчим досвідом та мінімізація негативу
6	Кризовий PR	Розроблення планів комунікації у випадку кризових ситуацій	Захист репутації в надзвичайних умовах
7	Співпраця з лідерами думок (інфлюенсерами)	Партнерство з галузевими експертами або популярними особистостями	Розширення впливу та збільшення довіри до бренду

Джерело: власна розробка авторів

Використання вказаних стратегій дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов цифрової епохи, а й забезпечити довгострокову репутаційну стійкість. Комбінація цифрової прозорості, активного діалогу з цільовою аудиторією та ефективного управління зворотним зв'язком сприяє формуванню позитивного сприйняття компанії як відповідального, відкритого та надійного партнера. Ці підходи набувають особливої актуальності в умовах високої конкуренції та зростання інформаційних ризиків [22, с. 83].

Одним із важливих аспектів розвитку сучасних PR-стратегій є здатність організацій адаптувати свої комунікаційні практики до швидко змінюваного технологічного середовища. В умовах стрімкого розвитку цифрових платформ та технологій, підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої підходи до управління репутацією, інтегруючи новітні цифрові інструменти та адаптуючи свої стратегії під зміни в комунікаційних каналах. Важливим елементом таких стратегій є використання аналізу великих даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів, що дозволяє покращити ефективність PR-кампаній та забезпечити гнучкість у реагуванні на швидко змінювані обставини. Зокрема, активне використання соціальних медіа для комунікацій з аудиторією є необхідною умовою ефективної репутаційної стратегії. У зв'язку з високим рівнем взаємодії та широкими можливостями для персоналізації контенту соціальні мережі стають провідним інструментом формування образу організації та залучення нових клієнтів. Важливою складовою є також робота з відгуками та взаємодія з користувачами в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на негативні ситуації та зміцнювати довіру до бренду.

Додатково, для підтримки позитивної репутації підприємствам варто звертати увагу на внутрішній PR та корпоративну культуру. Формування правильного корпоративного середовища, яке сприяє розвитку співпраці між працівниками, а також заохочує їх до активної участі в ініціативах компанії, має безпосередній вплив на зовнішнє сприйняття бренду. Приділення уваги внутрішнім аспектам організації є важливим елементом стабільного репутаційного зростання [23, с. 794].

Прогнозуючи розвиток PR-стратегій, можна очікувати подальшу інтеграцію новітніх цифрових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн. Штучний інтелект дозволить значно покращити персоналізацію комунікацій, обробляючи великі обсяги даних для точнішого таргетування аудиторій, а блокчейн забезпечить прозорість та достовірність комунікацій, що стане

важливим чинником у підвищенні довіри споживачів до організацій. Такі інструменти допоможуть не лише зберегти репутацію в умовах кризи, але й постійно адаптувати стратегії відповідно до нових вимог ринку.

Формування й підтримка позитивної ділової репутації є важливою складовою стратегії розвитку підприємств, особливо в умовах цифровізації, що значно змінює підходи до управління репутацією. Аналіз застосування сучасних PR-інструментів показав їхню ефективність у підвищенні іміджу компаній, зокрема через використання цифрових каналів комунікації та соціальних мереж. Проте, попри позитивні результати, зберігаються виклики, зокрема недостатня інтеграція новітніх технологій в управлінські стратегії та обмежене використання аналізу даних для формування більш персоналізованих PR-кампаній.

Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити наявні PR-стратегії, впроваджуючи інноваційні цифрові інструменти, а також адаптувати методи управління репутацією до швидких технологічних змін. Прогнозується, що зростання впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних і автоматизація процесів, дозволить ще більше підвищити ефективність управління репутацією, забезпечуючи компаніям більш точний контроль над своїм іміджем та взаємодією з аудиторією.

Таким чином, здійснене дослідження підкреслює важливість розвитку й адаптації PR-стратегій до умов цифрової трансформації, що дасть змогу підприємствам не лише зберегти свою репутацію, а й зміцнити її в умовах динамічного бізнес-середовища.



4.3. Самоменеджмент – фактор професійного успіху менеджера (к.е.н. доцент Ірина Агєєва, к.е.н. доцент Світлана Плотніченко)

Менеджмент один із елементів економіки який набув широкого поширення в багатьох сферах діяльності. Менеджмент – це вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення організацій ефективних результатів на основі застосування різноманітних принципів, функцій та методів. Організації ведуть активну боротьбу за споживача і за професіоналізм кадрів.

У сучасних умовах однією з найважливіших професій є менеджери. Менеджер – це співробітник організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує

управлінські задачі. Ефективність прийняття рішень багато в чому залежить від тих якостей, якими володіє менеджер. Здібності менеджера найкраще проявляються у роботі. Тільки в роботі можливо перевірити, чи зможе менеджер долати труднощі та досягати успіху.

Тому важливим завданням кожної організації стає не тільки розвиток менеджменту, а й професійне зростання менеджерів. Основу професіоналізму менеджера становить здатність до постійного саморозвитку. Найбільш природним інструментом саморозвитком своєю діяльністю є самоменеджмент. Самоменеджмент є інструментарій для тих хто хоче досягти успіху. Самоменеджмент допомагає організувати працю, полегшити навантаженість роботою, а отже, отримати найліпші результати. Тому ефективність використання самоменеджменту набуває н актуальності.

Методологічні та теоретичні аспекти самоменеджменту відображені у роботах зарубіжних вчених таких, як А. Бішоф, К. Бішоф (Bishop & Bishop, 2006), М. Вудкок, Д. Френсіс (Woodcock & Francis, 1994), Л. Зайверт (Zajvert, 1995) та ін.

Вивчення ступеня розробленості проблеми показало, що в науці накопичено певний теоретикометодологічний фонд знань, що сприяють вирішенню проблеми підвищення ефективності самоменеджменту менеджерів підприємств. Ці знання викладені у роботах вітчизняних вчених таких, як О. Бабчинська, А. Мідляр (Babchynska & Midliar, 2016), М. Лукашевич, (Lukashevych, 2009), О. Ратушняк, В. Кавецький, О. Лесько (Ratushniak et al., 2022), Л. Федоришина, В. Камінський (Fedoryshyna & Kaminskyi, 2016) та ін.

Не зважаючи на напрацювання вчених, вважаємо що є необхідність подальших досліджень.

Ні одна організація не може існувати без менеджерів, оскільки щойно з'являється організація, відразу ж є потреба в управлінні її діяльністю. Сьогодні менеджер – це одна з найбільш затребуваних професій. Менеджер повинен вести свій колектив у певному напрямі. Іноді це буває зробити складно. Сьогодні до менеджерів висуваються високі вимоги. Менеджеру характерні професійні знання галузі діяльності та наявність певних знань.

Зростання вимог, які пред'являються до менеджерів, висувають завдання для пізнання себе та виховання в собі якостей, що зберігають витривалість та високу працездатність. Кожен менеджер повинен навчитися використовувати свої можливості, тому свою професійну діяльність у сучасних умовах менеджер повинен будувати з опорою на науково обґрунтовані процеси. В цьому йому може допомогти самоменеджмент.

Існують різні думки вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо визначення поняття «самоменеджмент».

Л. Зайверт вважає, що «Самоменеджмент є послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи у повсякденній практиці, щоб оптимально і з сенсом використовувати свій час». На думку автора головна мета самоменеджменту – це максимально використати свої можливості, свідомо керувати своїм життям та долати обставини, як на роботі, так і в особистому житті (Zajvert, 1995).

Як стверджують Аніта та Клаус Бішоф, самоменеджмент це «ключова техніка», яка полягає в умінні. «ставити перед собою професійну мету та досягати її, організувати свою роботу, правильно використовувати час та ефективно співпрацювати з колегами» (Bishof & Bishof, 2006).

М. П. Лукашевич сформулював свій погляд на са моменеджмент, як актуальний напрям в менеджменті. Він вважає, що цей напрям в менеджменті виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей (Lukashevich, 2010).

На думку Л. М. Федоришиної та В. І. Камінського, «самоменеджмент – це мистецтво управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями із метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливості людині відчувати задоволеність та успіх» (Fedoryshyna & Kaminskyi, 2016).

Послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці, з оптимальним використанням ресурсів для досягнення цілей – це самоменеджмент (Ahieieva, 2018).

Виходячи з проведених досліджень, можливо визначити завдання самоменеджменту, а це:

- ефективно керувати власним життям та трудовою діяльністю, використовуючи свої сильні сторони;
- успішно долати проблеми, що виникають на роботі;
- налагодження комунікацій з керівництвом та колегами;
- зберігати високу працездатність та стресостійкість;
- ефективно впливати на трудову поведінку окремих співробітників та груп.

Самоменеджмент являє собою послідовне використання практичних рекомендацій оптимізації особистого часу для досягнення успіху. Менеджер повинен організувати свою працю так, щоб максимально ефективно оперувати своїми можливостями, усвідомлено керувати, самовизначатися і долати різні зовнішні несприятливі впливи. Найважливіше завдання менеджера – визначити напрям своєї роботи та належно її організувати.

Аналіз результатів діяльності підприємств доводить, що успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від ефективного управління менеджерів. Його

обов'язок полягає в тому, щоб належним чином організувати і власну роботу, оскільки від ефективності керівника залежить успішний результат діяльності всього підприємства.

Сучасні менеджери підприємств повинні мати такі якості, як високий професіоналізм, освіченість, комунікабельність, компетентність, вміння працювати в колективі і керувати їм, вміння ефективно розпоряджатися своїм часом тощо. Відсутність у менеджера цих якостей призведе до неефективного виконання роботи, втрати робочого часу, перевтоми, збільшиться завантаженість роботою, а це негативно позначиться на якості роботи. Застосування самоменеджменту, як вважають вчені, дозволить уникнути ризиків.

Знаючи свої сильні та слабкі сторони, займаючись собою, менеджер навчиться керувати собою, а також своїм часом.

Ґрунтуючись на аналізі літературних джерел, можна сказати, що самоменеджмент складається з таких елементів: самоврядування. У процесі самоврядування відбувається розподіл власних ресурсів без шкоди оточуючим та з користю для себе;

- саморозвиток. Знаючи свої можливості, менеджер приходить до висновків, у яких областях рівень професіоналізму недостатньо високий, завдяки чому отримує можливість розвиватися даному напрямку;

- самоконтроль. Вміти оцінити та коригувати свою діяльність;

- самореалізація. Вміти проявити себе згідно своїх можливостей, а також довести на що здатний, спираючись на творчі здібності;

- самоаналіз. Завдяки самоменеджменту людина може об'єктивно проаналізувати свої можливості, ресурси та компетенції;

- планування та облік свого часу. Менеджер повинен максимально використовувати свій час;

- реалізація цілей. Внаслідок практично реалізованого самоменеджменту менеджер отримує користь.

Діяльність менеджера підприємства ефективна, якщо вона відбувається в умовах застосування всіх елементів самоменеджменту.

О. І. Бабчинська та А. К. Мідляр вважають, що впровадження самоменеджменту на підприємстві необхідно розпочинати з всебічної діагностики колективу та особливостей підприємства. Це дозволить менеджерам сформулювати цілі, визначити, в яких колективах і якими шляхами розвивати самоменеджмент. Регулярний моніторинг ефективності самоменеджменту дозволить генерувати і впроваджувати адекватні методи розвитку та регулювання цього процесу (Babchynska & Midliar, 2016).

Самоврядування – це управління собою. Процес самоврядування служить шляхом безпосередньої участі менеджера в розробці стратегії розвитку підприємства. Самоврядування висуває такі компоненти як делегування повноважень з управління на нижні рівні, що дозволяє звільнити робочий час; функціональний перерозподіл завдань менеджменту; автоматизація праці управлінця; передача частини відповідальності та повноважень тощо. Самоврядування може допомогти будь-якому менеджеру направити їх у правильний напрямок. В нинішніх умовах важливо, щоб менеджери приймали вірні рішення та швидше втілювали його в життя.

Самореалізація менеджера можлива за умови, що він вірить у своє призначення, бачить у ньому сенс. Без усвідомлення менеджера своїх здібностей, переваг самореалізація не може здійснитись. Самореалізація менеджера пов'язана з наявними у нього знаннями, вміннями та навичками, що дозволяють йому виконувати трудову діяльність та вибудовувати відносини з персоналом.

Параметри, що визначають умови самореалізації менеджера у професійній діяльності – це:

- ступінь усвідомлення свого особистісного потенціалу;
- ступінь адекватності професійного вибору;
- рівень розвитку виробництва, здатний забезпечити доступність для менеджера професійного вибору; сформованість у менеджера уявлень про самореалізацію як про місію по відношенню до персоналу та суспільства.

Дослідження показують, що робота менеджера корисна і змістовна тоді, коли він має ділові якості. Усвідомивши власні обмеження, менеджер може визначити способи вдосконалення тих параметрів, які здаються недостатньо розвиненими щодо його ефективної діяльності. Тому необхідний самоаналіз власної ефективності свої якостей до сучасних вимог.

Самоменеджмент передбачає прагнення до саморозвитку менеджера. На думку М. Вудкока та Д. Френсіса основним орієнтиром саморозвитку служать критерії ефективного управління:

- можливості керувати собою;
- особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- особисте зростання;
- навички вирішувати проблеми;
- винахідливість та здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на оточуючих;
- знання сучасних управлінських підходів

Дефіцит робочого часу, його постійна нестача на вирішення всіх запланованих завдань — проблема, з якою стикаються багато менеджерів. Дефіцит робочого часу має конкретні причини, усвідомивши і усунувши які можна істотно «розширити» робочий день. Планування і аналіз часу допоможе звести появу причин до мінімуму. Вміння планувати робочий час важливе для менеджера. Для ефективного управління часом існують різні методи: метод Альпи, принцип В. Паретто, матриця Д. Ейзенхаура, АБВ-аналіз та ін. На думку вчених, практичне використання методів сприяє досягненню бажаних результатів з найменшими зусиллями (Buniak, 2017).

Дуже часто менеджер нездатний визначити цілі, які несумісні із сучасністю. Тому у будь-якій організації незамінним працівником можна назвати менеджера, який визначає цілі та завдання організації, координує їх.

Уміння правильно виставляти пріоритети завданням – цінний навик, який допоможе менеджеру завжди виконувати роботу в заздалегідь обумовлені терміни. Завдяки застосуванню всіх елементів самоменеджменту, менеджер реалізує свої здібності, самовдосконалюється, тим самим робить свій внесок у розвиток підприємства та суспільства.

За результатами дослідження встановлено, що на сучасному етапі самоменеджмент, як структурна одиниця менеджменту, стає все більш професійно досліджуваним і якісно розвивається. Самоменеджмент грає значну роль розвитку організації, оскільки мета самоменеджменту у тому, щоб максимально використовувати можливості не тільки для досягнення ефективних результатів організації, а також для менеджерів. Оволодівши технологією самоменеджменту, менеджер отримує інструмент, який дозволяє йому розвиватися, розкрити свій потенціал, свої можливості та ресурси, стати професіоналом у своїй справі, успішною не тільки у професії, а й у особистому житті, людиною, у якої на все вистачає часу і він скрізь встигає. Доцільно продовжити аналіз самоменеджменту як складової професійного розвитку персоналу. Подальша перспектива наукових досліджень у цьому напрямі пов'язана з пошуком ефективних інструментів і методів застосування самоменеджменту для персоналу організацій



4.4. Тайм-менеджмент - інструмент ефективного використання часу менеджера (к.е.н. доцент Ірина Агеєва)

Існує проблема, з якою зіштовхується більшість менеджерів – це нестача часу. Менеджер може бути організованим, уміти планувати свою роботу, але не завжди вміє ефективно використовувати свій час. Невміння управляти часом призводять до того, що менеджери не досягають цілей і виконують несвоєчасно роботу. Якщо неефективно використовується час, це негативно впливає на роботу та підприємство. Менеджери опиняються в такому стані, коли у них занадто багато справ і занадто мало часу. Без управління часом менеджери реагують на зовнішні подразники та втрачають відчуття контролю над своєю роботою та життям.

Саме тому, проблематика ефективної організації діяльності менеджерів потребує вивчення й застосування методів використання технологій тайм-менеджменту.

В даний час питанням ефективного використання часу присвячено безліч робіт. Одні з них відрізняються підходом та досліджують сутність змісту поняття «Тайм-менеджмент», інші дають практичні поради щодо застосування методів. Значну увагу проблемам управління робочого часу приділили зарубіжні вчені, такі як Л. Зайверт [6], С. Кові [17], Б. Трейсі [7] та багато інших.

Методологічні та теоретичні аспекти тайм-менеджменту відображені у роботах таких українських вчених, як Буняка Н.М. [4], Євдокимова В.О. [10], Лазоренко Т.В. [8], Маслюківської А.О. [15]., Писаревської Г.І. [3], Черненко Н.М. [2] та ін.

У працях науковців проведені дослідження теоретико-методологічних основ тайм-менеджменту і ці питання є актуальними, але вимагають подальші дослідження.

Метою дослідження є виявлення проблем щодо використання робочого часу менеджерами та дослідження інструментів використання тайм-менеджменту, які допомагають усунути непродуктивні втрати часу.

Успіх діяльності будь-якого підприємства, організації насамперед залежить від роботи керівників. Їх праця – це поєднання майстерності, якій можна і потрібно навчити, і спосібність, яку потрібно розвивати та вдосконалювати. Жодне підприємство не може існувати без менеджера. Важливим завданням кожного підприємства професійне зростання менеджерів. Основу професіоналізму менеджера становить здатність до постійного саморозвитку [1, с.55].

Одне з важливих питань менеджерів полягає в умінні організувати свій час так, щоб отримати якомога більше віддачі і при цьому залишалася достатня кількість вільного часу. Все це можна вирішити за допомогою тайм-менеджменту.

На думку Черненко Н.М., тайм – менеджмент це управління собою, коли застосовують відповідні методики та механізми організації часу, а також сприяють діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формують індивідуальну технологію, яка відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять [2]

Писаревська Г.І. вважає, що тайм-менеджмент – це технологія планування та організація часу, які необхідно застосовувати для підвищення ефективності його використання, а також для підвищення якості завдань, що виконуються під час роботи [3,С.149].

Буняк Н.М. вважає, що тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення власної ефективності, досягнення поставлених цілей [4,с.280].

Примак Т.Ю., Васильчук О.В. акцентує увагу на тому, що тайм-менеджмент – це «сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів» [5].

Будь-яка робота потребує часу. Перерозподіл часу на більш цінну роботу покращує як продуктивність, так і баланс роботи та особистого життя. Вдале управління часом створює більш ефективне робоче в цілому.

Важливість тайм-менеджменту полягає в його здатності надавати значення часу, дозволяючи менеджерам максимально використовувати свій час. Він використовується для встановлення цілей і очікувань для організацій та їхніх працівників. Хороші навички управління часом допомагають менеджерам виконувати якісну роботу та ефективно досягати своїх цілей. Тайм-менеджмент також допомагає зрозуміти, на що здатні співробітники, і поставити реалістичні цілі.

Менеджерам потрібно знати основи тайм-менеджменту. На це є причини, по-перше, правильно розподіляти робочий час та відпочинок. По-друге, навчитися правильно розподіляти пріоритети.

Перешкоди для ефективного управління часом бувають внутрішні та зовнішні.

Внутрішні перешкоди – це бар'єри, які походять від особистості та знаходяться під її контролем. Вони включають такі фактори, як:

- відсутність самоконтролю. Менеджеру, якому не вистачає самоконтролю, схильний до відволікання і через це може своєчасно виконувати свою роботу;

- прокрастинація. Менеджери відкладають завдання, поки не відчують тиск, щоб їх виконати;
- відсутність мотивації. Менеджер може не бачити причини для завершення поставлених цілей, вибір робити та встановлення інших цілей;
- менеджери, які зазнають стресу, важче зосередитися та бути рішучими;
- багатозадачність. Намагання виконувати забагато завдань одночасно можуть означати невдачу в успіху.

Внутрішні фактори пов'язані зі звичками, поведінкою та діями людини. Хоча поведінка може бути неусвідомленою, менеджер має владу змінювати свою поведінку та змінювати спосіб використання часу.

Зовнішні перешкоди – це ситуації, які не підконтрольні та вирішення яких виходить за межі можливостей. Прикладом зовнішніх перешкод може бути неорганізований партнер, проблеми зі здоров'ям або обстановка з високим рівнем перешкод.

Нами проведені дослідження щодо тайм-менеджерських навиків у менеджерів. Для цього було проведено опитування менеджерів різних рівнів управління на підприємствах. Опитування проводилося за допомогою анкети (загалом 38 респондентів). На основі проведеного дослідження було зроблено такі висновки:

більшість менеджерів покладаються тільки на власну пам'ять, що є однією з проблем у управлінні своїм часом;

більшість менеджерів вважають себе організованими людьми (понад 82% опитаних), але при цьому не всі вважають що тайм-менеджменту є обов'язковим, а саме:

- цілі чітко не сформульовані у понад 62% респондентів;
- більшість опитаних не планують свій день;
- ті, хто планують часто відступають від запланованого;
- ефективно використовують свій час близько 25% опитаних, при цьому «марно» витрачають час — понад 52%.

Ми дійшли висновку про низький рівень володіння тайм-менеджерськими навичками. Також ми виявили, що у ході виконання своєї роботи менеджери стикаються з безліччю факторів, які вимагають їх відхилення від запланованого. Дуже часто відривають від роботи менеджера власна недисциплінованість, думки на особисті теми, телефонні дзвінки тощо. Постійні зміни в діяльності підприємств – вихід на нові ринки, впровадження нових систем управління, розробка нових товарів тощо, стає для менеджерів нормою постійного збільшення кількості завдань, необхідність постійно вишукувати резерви часу для їх здійснення.

Тому менеджерам необхідно звернути увагу на так званих «переривників» і «поглиначів» часу.

Переривники часу – це вид ситуацій, тимчасово що зупиняють основну роботу, які можуть бути чітко позначені в часі та сприяють вирішенню поставлених завдань. До них відносяться телефонні дзвінки, особисті та ділові зустрічі, робота, що терміново виникла тощо.

Поглиначі часу це різного роду перешкоди, утруднюючи, а іноді навіть унеможливають подальше виконання роботи. До них можна віднести перешкоди ззовні події, що відволікають увагу і позбавляють контролю над часом: затримки в дорозі; розмови на абстрактні теми тощо.

Вчені вважають, що в сучасних умовах використовують особистісний і корпоративний тайм-менеджмент.

Під особистісним тайм-менеджмент розуміється сукупність технік і технологій, які менеджер може використовувати в особистих інтересах з метою використання свого часу. Він пов'язаний з саморозвитком, здійснюється для досягнення успіху в житті.

А під корпоративним тайм-менеджмент розуміється спосіб побудови управління всього підприємства, який дозволяє зробити особистий тайм-менеджмент знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства. Він передбачає залучення підприємства, з метою допомоги працівникам, для створення регламенту роботи чітко усвідомлювали свої завдання, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки [4].

Існують загальні принципи управління часом:

необхідно встановити чітку мету та сформулювати цілі, а також розглянути завдання;

планування і розставляння пріоритетів. Необхідно визначити важливі і необхідні завдання, сконцентрувати увагу на виконанні одного завдання, визначити справи, які можуть виконати підлеглі;

реалізація – кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети ;

контроль щодо досягнення мети і виконання планів. [3, с. 149].

Існує велика кількість методів і технологій керування часом, які створені для підвищення продуктивності. Більш розповсюджені:

принцип Парето. Це одне із правил тайм-менеджменту, згідно з яким витрачається 20% свого часу на виконання 80% роботи. Застосовуючи принцип Парето для управління часом, потрібно спочатку виконувати ті 80% роботи, яка займає 20%

часу. Необхідно позбавтеся тих завдань, які займають мало часу, тоді буде відчуватися, що вже чогось досягли, і буде легше зосередитися на основній роботі на день;

метод ALPEN. Засновником цього метода є німецький професор Лотар Зайверт [6]. Вчений вважає що необхідно зробити кроки згідно першої літери у назві слова ALPEN:

- A складання списку завдань (Aufgaben);
- L – оцінка необхідного часу (Länge schätzen);
- P планування буферного часу (Pufferzeiten einplanen);
- E пріоритизація завдань (Entscheidungen treffen);
- N підбиття підсумків (Nachkontrolle).

Основна суть методу в тому щоб розуміти, яким завданням варто виділити час, а яким приділити увагу пізніше. А ще необхідно оцінювати час, який доведеться витратити .І важливо не забувати про те, що робота без перерв це шлях до вигорання [6];

метод «огидної жаби». Б. Трейсі побудував методику, відштовхуючись від відомого виразу: «якщо зранку з'їсти живу жабу, то ваш день пройде чудово, адже нічого гіршого в цей день із вами вже не станеться». Він вважає, що якщо виконати найскладніші завдання, то після цього день буде успішним [7]. Відповідно до цього методу необхідно приступати до найбільш складної роботи на початку робочого дня, поки вами ще не опанувала прокрастинація;

метод «Швейцарський сир». Її автором є Алан Лакейн. Суть цього методи полугає в тому, що коли є ситуація при якій важко вирішити з чого почати виконувати справу, слід зробити лише невелику частину роботи. Це і буде першою «дірочкою» у сирі, яких згодом з'являтиметься більше. Цей метод застосовується, коли певні завдання не можна розділити на дрібні частини [9];

метод Ейзенхауера. Застосування цього методу підвищує ефективність діяльності шляхом розстановки пріоритетів. Він допомагає вирішувати завдання та визначати їхню пріоритетність по терміновості та важливості, виділяючи менш термінові та важливі справи, які повинні або делегувати, або не виконувати взагалі. Матриця являє собою квадрат із 4 сегментів, між якими ви розподіляєте свої завдання, оцінюючи їх за термінами та важливістю. Для завдань із кожного квадрата є своя дія: негайно зробити, запланувати на майбутнє, делегувати другому або видалити. [10];

метод «Pomodoro». Італійський студент Франческо Чірілло розробив цей метод. Це метод передбачає збільшення ефективності роботи за менших тимчасових витратах за рахунок глибокої концентрації та коротких перерв. Згідно цього методу відрізки часу тривають по півгодини: 25 хвилин роботи та 5 хвилин відпочинку. Перерви в ході

робочого процесу даватимуть можливість відпочити, у результаті підвищується продуктивність роботи [11].

метод Девіда Аллена GTD («Getting Things Done»). Основний принцип методу полягає в тому, що менеджеру необхідно звільнити свій мозок від запам'ятовування списків поточних діл. Для цього потрібно «перенести» списки зі своєї голови на зовнішній носії. Коли мозок перестане утримувати ці дані, він перестане заспокоїтися і зможе сконцентруватися на безпосередньому виконанні цих завдань [7];

хронометраж. Він дозволяє провести «інвентаризацію» часу. Необхідно продовж дня фіксувати час на виконаних роботи. А після спостережень зробити відповідні висновки. Хронометраж розкриває дійсну картину роботи: простої, повільність, витік час.

Менеджери можуть застосовувати різні інструменти тайм-менеджменту в їх взаємозв'язку та вибирати ті, які є найефективнішими для них.

В сучасних умовах важливо організувати свою діяльність на вищому рівні. Більшість підприємства домагаються успіху завдяки складеній роботі менеджерів. Діяльність менеджера зводиться до ефективного управління для досягнення поставлених цілей. Але ефективно управляти це дуже складно [13, с.171].

Професіоналізм менеджера впливає на організацію роботи всього підприємства, а його професійна діяльність та розвиток є сам менеджмент, який є покращенням своїх навичок та ефективного використання часу. Менеджери повинні навчитися планувати свій робочий день так, щоб можна було займатися не лише роботою, а й збільшити кількість вільного часу для позаробочої діяльності та відпочинку. Тому, для менеджера одним з інструментів, який необхідно використовувати у своєї діяльності – тайм-менеджмент.



4.5. Аспекти корпоративної культури в організації

(к.е.н. доцент Ірина Агєєва)

Сучасні умови вимагають нових перспективних форм управлінського впливу, що забезпечують максимально можливе досягнення бажаних результатів діяльності підприємства. Сьогодні ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. У кожній організації формується своя особлива культура, гармонійні відносини між співробітниками, етика поведінки персоналу, яка і визначає її імідж і репутацію. Корпоративна культура може відігравати важливу роль у зміцненні рівня залучення працівників, використовуючи

розумно технології і забезпечуючи добробут працівників. А це призведе організації до позитивних перетворень. Саме за цих умов корпоративна культура набуває особливої уваги.

Дослідження питань корпоративної культури бере початок у середині минулого сторіччя. Але останніми роками питання культури в організаціях все більше привертають увагу теоретиків і дослідників.

Дослідженням питання сутності корпоративної культури та її місця в системі менеджменту займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені як Ч. Барнард, Т. Діл [16], А. Кеннеді [16], Е. Шейн [17], Л.Смірсіч [18], Д.А.

Лентьєв [5], В.А.Співак [10], А. Сбитнев [9], Г.Л.Хаєт [14], Н.Н.Могутнова [7] та ін. Проте зазначимо, що актуальність цієї теми потребує подальшого вивчення з необхідними узагальненнями всебічних досліджень.

Існує чимало визначень поняття «корпоративна культура», оскільки вчені по-різному визначають її роль у діяльності організацій. Незважаючи на значні напрацювання вчених, не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Науковці часто використовують такі терміни, як «організаційна культура», «корпоративна культура», «виробнича культура», «ділова культура». Найбільшу складність представляють поняття зовнішньої складової, внесеної в організацію ззовні. При другому підході культура є внутрішньою складовою організації. При третьому підході вона інтерпретується як ключове порівняння в концепції організації [18].

У першій групі корпоративну культуру Л. Смірсіч розглядає як сукупність уявлень і цінностей, які формують в людині суспільство, громадська діяльність і соціальні взаємодії (в родині, групі, з друзями, досвід роботи в цій та інших організаціях). Тут культура повинна бути схожою для всіх організацій, які існують в рамках національної культури, але кожна організація формує свій тип корпоративної культури.

Другий підхід заснований на тому, що кожна організація сама створює свою культуру. Представники цієї групи зосереджують свою увагу на унікальних ритуалах, легендах і церемоніях, які з'являються в середовищі, створеному керівництвом за допомогою встановлених правил, структури, норм і цілей. Така культура вважається домінуючою. Представниками даного напрямку є М. Лоуїс, С. Сієл і Дж. Мартін, М. Пауерс, Т. Діл, А. Кеннеді.

У третьому підході корпоративна культура розглядається як суть організації, як її основна відмітна якість, а не як окремо складова організації (М.Тевене).

Одним з найбільш серйозних дослідників організаційної культури є Е.Шейн. Він зазначає, що організаційна культура є інтегрованим набором базових уявлень, які дана

група знайшла, випадково розкрила, запозичила або досягла будь-яким іншим шляхом у результаті спроб, вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої організації, щоби бути визнаними, дієвими і гідними закріплення і передачі новим поколінням членів організації [17, с. 109119]. Е. Шейн, аналізуючи структуру організаційної культури, запропонував виділити три її рівні:

- поверхневий (зовнішній вигляд офісів, технологія і продукт, зовнішній вигляд співробітників, мова, манера спілкування, емоційна атмосфера, ритуали);

- підповерхневий (стратегія, моральні погляди, етичні правила, цінності, кодекс поведінки, цілі);

- глибинний (ставлення до загально-людських цінностей, вірування і переконання, уявлення про природу людини, важливість роботи, сім'ї і саморозвитку, правильні взаємовідносини індивіда і групи).

Одегов Ю.Г. і Руденко Г.Г. об'єднали елементи організаційної культури в такі рівні як світоглядний, символічний і візуальний [8].

До світоглядного рівня організаційної культури вони відносять елементи які пов'язані з культурою поведінки і культурою управління в організації, такі, як: норми, усвідомлення себе і свого місця в організації, цінності співробітників, соціально-психологічний клімат і т.п.

До символічного рівня організаційної культури автори відносять мову, ритуали, обряди, зовнішній вигляд на роботі, символи компанії, рекламні атрибути і структури зовнішньої ідентифікації компанії.

До візуального рівня організаційної культури автори відносять технології, архітектуру і дизайн, будівлю, місце розташування організації, обладнання та меблі, а також обсяг простору і кольору.

Співак В.А. визначає, що корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, а також відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [10, с. 27]. Дане визначення включає всі рівні і різні прояви культури організації, спираючись як на її матеріальний, так і на духовний аспект.

Красовський В. у своїх працях зазначає, що термін «організаційна культура» є первинним, а термін «корпоративна культура» – похідним, що характерно тільки для великих підприємств – акціонерних товариств [4, с. 12].

Іванова С.В. вказує на рівнозначність організаційної та корпоративної культури. Вона вважає, що «організаційна (корпоративна) культура – це набір найбільш важливих

припущень, прийнятих членами організації та виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні кошти духовного і матеріального оточення організації» [3].

Мітіна Н.М. в своїх дослідженнях об'єднала концепцію Шейна Е. і теорію Леонт'єва Д.А., який виділив три основні форми існування цінностей: суспільні ідеали (соціальні уявлення як невід'ємна частина об'єктивного укладу суспільного буття соціальної групи); предметно втілені цінності (сам процес діяльності соціальної групи або суспільства і її продукт); особистісні цінності (внутрішній світ індивіда, що формується в процесі життєдіяльності в індивідуальному досвіді, відображає соціальний і загальнолюдський досвід і існує в формі ідеалів) [6].

На основі концепції і теорії вона пропонує трирівневу структуру ціннісних компонентів організаційної культури, що представляє собою систему організаційних цінностей і ціннісних уявлень співробітників, коли кожен з рівнів культури компанії узгоджується зі своєю формою існування цінностей (рис.1) [6].



Рис 1. Структура ціннісної компоненти організаційної культури

Джерело: [6]

Перший рівень, артефактний, є «фасадом організації». До цього рівня автор відносить всі аспекти діяльності організації, які можна побачити сторонньому спостерігачеві: логотип, технологія, продукт, корпоративна символіка, місія, історія компанії, існуючі ритуали і церемонії, стиль спілкування і багато іншого. Автор вважає, що ці елементи формують у клієнтів і партнерів уявлення про організацію, її розвитку та успішності.

На другому, нормативному, рівні формується відповідність цінностей організації цінностям особистісного рівня працівників. Своє втілення цінності другого рівня знаходять в етичних кодексах, нормах і стандартах поведінки персоналу.

Третій, особистісний, рівень ціннісної компоненти, на думку автора, включає особисті цінності та установки, світогляд і переконання співробітників компанії.

Для вітчизняних дослідників проблеми корпоративної культури є відносно новими, мало розвинутими в нашій країні. І все ж, перші ознаки цивілізованого підходу до визначення цього феномену в Україні вже є.

Корпоративна культура є одним з важелів управління організацією. Вона постійно взаємодіє з іншими складовими системи управління, впливає на характер їх застосування, та сама формується виходячи з взаємодії з тим чи іншим елементами цієї системи. На думку Чернишової А.О. та Немченко Т.А., корпоративна культура є системою формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку [13].

Автори виділяють такі джерела формування корпоративної культури, як:

- систему особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [13].

Чернявський А.Д. вважає, що корпоративна культура регламентує поведінку людини, дає можливість спрогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [12, с. 45] та базується на такому:

- загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші тощо);

- реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи тощо) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства тощо).

На думку Є.Ю.Гресь та Н.В. Язвінської, корпоративна культура – це важливий фактор внутрішнього середовища підприємства, який значно впливає на його ринкову діяльність та розвиток. Вони виділили основні фактори, які впливають на формування

корпоративної культури підприємства: масштаб діяльності компанії; форма власності; розмір компанії стиль керівництва; вік компанії; сфера діяльності компанії [1].

Аналіз літературних джерел свідчить, що існують такі точки зору на співвідношення понять «корпоративна культура» та «організаційна культура»:

1. Корпоративна культура тотожна організаційній культурі. Цього підходу в основному дотримуються дослідники такі як О.С.Віханський, С.В.Іванова, Л. В. Карташова, Е.Д.Малінін, В. Л. Міхельсон-Ткач, В. А. Співак

2. Корпоративна і організаційна культури – різні явища. До організаційної культури входить формальна структура організації, що виражається в ієрархії, правилах, документах і стандартах. У той же час головним аспектом корпоративної культури є цінності (Н.Н. Могутнова).

3. Корпоративна культура – це частина організаційної культури. Можна знайти, наприклад, твердження про те, що організаційна культура – це культура материнської організації, а корпоративна – культура підрозділів цієї організації в інших країнах. Цієї думки дотримуються Е.Г.Молл, Б.З.Мильнер, Л.Колесникова, Ю.Д.Красовский, В. В. Щербина.

На думку Тарасової О.В., корпоративна культура повинна завжди знаходитися в центрі постійної уваги керівників, оскільки вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу [11, с.32].

Проведені дослідження дозволяють зробити висновки, що до вивчення корпоративної культури існують різні підходи і кожна з теорій орієнтується її засновником на певні цілі.

Виходячи з відмінності у визначенні корпоративної культури, слід розуміти систему матеріальних і духовних цінностей, міфів і ритуалів, прийнятих в певній організації. Вона проявляється у взаємодії, поведінці, сприйнятті себе й інших і формується цілеспрямовано в рамках прийнятої стратегії організації. Дослідження корпоративної культури дозволили виявити багатогранні аспекти цього феномена: філософсько-світоглядні, психологічні і функціонально-організаційні.

РОЗДІЛ 5 МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(д.е.н., професор Вікторія Нехай)



5.1. Маркетингові засади антикризового управління підприємством (д.е.н., професор Вікторія Нехай)

Антикризове управління підприємством на ринкових засадах передбачає планування, здійснення та корегування порядку втілення управлінських маркетингових інструментів, серед яких відповідальне місце займає блок аналітичних. Вид їх якості та послідовності здійснення залежить якості отриманої інформації та відповідності ситуації управлінського рішення.

Відправною функцією у групі аналітичних є дослідження стану ринку, тобто того середовища, в якому має намір діяти підприємство. Відомий спеціаліст з маркетингу Ханс Хершген зазначає: «Особливо важливо враховувати зростання сукупного суспільного продукту, національного доходу, реальних доходів населення, купівельної спроможності, темпів інфляції, рівня безробіття. На маркетинг надають сильний вплив дії держави у сфері економіки, такі як встановлення рівня банківського відсотка за вкладками, регулювання грошової маси, податки, митні тарифи тощо» [1, с. 13]. Ці обставини належать до макроекономічних умов. До якої галузі не належало б підприємство, ці умови необхідно враховувати.

Так, галузь сільськогосподарського машинобудування розвивається у взаємозв'язку з усім машинобудівним комплексом, металургією, сільським господарством та іншими галузями. Таким чином, тенденції розвитку цих галузей також мають бути відомі та враховані. Крім того, Ганс Хершген називає такі умови, що визначають стан ринку: соціально-культурні, технологічні, політико-правові та, нарешті, кліматичні та географічні умови, інфраструктуру регіонів. Ці умови є особливо актуальними для сільськогосподарського машинобудування. Крім того, для зазначеної галузі доречно доповнити цей перелік знаннями про тенденції та пріоритети у розвитку садівництва, виноградарства, зернового господарства, бурякового господарства, тваринництва [2].

Наступна функція – аналіз покупців. Завдання маркетингу товарів сільськогосподарського машинобудування у тому, щоб із значної частини потенційних покупців певних типів машин і устаткування сегментувати обрати таку групу, яка за оптимальних комерційних зусиль активніше, у порівнянні з іншими, обирає запропоновану продукцію. Для товарів виробничого призначення, до яких відноситься продукція сільськогосподарського машинобудування, критеріями сегментації є такі:

- величина та фінансові можливості підприємств-покупців;
- обсяги закупівель;
- специфіка виробництва;
- вимоги до організації післяпродажного обслуговування та сервісу;
- ділова репутація підприємств-покупців.

Група авторів у роботі «Промисловий маркетинг», аналізуючи купівельне середовище різних видів товарів, характеризує сучасний стан ринку «індустріальних товарів»: «Зростають взаємні неплатежі підприємств та їхня заборгованість з постачання деталей, напівфабрикатів та обладнання. Скорочення ефективного попиту індустріальні товари ставить серйозні перепони по дорозі розвитку маркетингу: "... Обмежена платоспроможність населення призводить до зміни структури споживання... Підприємства-споживачі, позбавлені бюджетних дотацій і змушені купувати необхідні матеріали та устаткування з допомогою своїх чи позикових коштів, прагнуть отримати максимально якісний товар за мінімальну ціну. У разі успіху виробника великою мірою залежить від знання особливостей ринку України і правильного вибору маркетингової стратегії, що дозволяє завоювати цільового споживача з урахуванням використання своїх конкурентних переваг» [3, с. 44].

Подібно до вивчення попиту на продукцію підприємства досліджується та аналізується товарна структура ринку для встановлення ступеня задоволення потреби в продукції, подібної до тієї, яку виробляє чи має намір виробляти підприємство та постачати на досліджуваний ринок: технічний рівень та якість, стандарти, систему сервісу тощо. Результатом дослідження має бути висновок про можливі обсяги реалізації на досліджуваному ринку, що дозволить уникнути значних фінансових втрат під час просування продукції.

Для проведення аналізу конкурентного середовища (наступна функція) досліджується наявність та можливості реальних та потенційних конкурентів підприємства: їх становище на ринку, імідж, цілі, фінансові та виробничі можливості, стратегії та ін. Володіючи такими даними, керівництво може оцінити конкурентоспроможність підприємства та товару, а в перспективі, виявити резерви для підприємств, що перебувають у стадії виживання, якісна інформація подібного роду допоможе уникнути краху. Підприємства сільськогосподарського машинобудування України, які зараз у пошуку нових ринків збуту, постійно аналізують інформацію про конкурентів на ринку техніки для агропромислового комплексу. Цьому частково допомагає участь у створенні спільних постійних виставкових майданчиків, дилерських центрів.

Перш ніж розглянути функцію постачання підприємства ресурсами, слід зазначити, що під ресурсами підприємства розуміється таке:

Монографія

- основні фонди;
- матеріальні ресурси;
- робоча сила;
- фінансові ресурси.

Організація матеріально-технічного постачання – найважливіша складова забезпечення виробництва. За істинно ринкових відносин постачання підприємств сільськогосподарського машинобудування з державних фондів практично відсутнє. Виняток становлять лише держзамовлення, що забезпечуються сировиною, матеріалами та комплектувальними виробами за твердими цінами. Прикладом є державне підприємство «Гідромаш» (м. Мелітополь Запорізької області), яке працює виключно на держзамовлення. Здебільшого підприємства забезпечують себе необхідними ресурсами самі. Пошук їх раціонально було б покласти на службу маркетингу, оскільки вона повинна володіти інформацією не тільки про ринок виробленої продукції, а й тенденції та стан ринків сировини, які можуть істотно впливати на хід продукції, що виробляється, і змінити становище підприємства - виробника. Подібна інформація необхідна під час планування виробництва та забезпечення.

Переходячи до розгляду наступної функції з-поміж аналітичних (аналіз партнерського середовища) відзначимо, що маркетинговими посередниками вважаються фірми, які надають допомогу в просуванні, збуті та розповсюдженні товарів підприємства. До них відносяться фірми, що надають маркетингові послуги, торгові посередники, кредитно-фінансові установи, тобто фірми, що організують товарорух. Дослідження посередницького середовища підприємства передбачає регулярне проведення оцінки діяльності таких фірм.

Маркетингові посередники - це підприємства, які здатні виконати ту частину маркетингових функцій, яка не може бути виконана безпосередньо на підприємстві через трудомісткість, високу вартість первинних даних та ін. Найчастіше підприємства вдаються до послуг рекламних агентств [4].

Торгові посередники здійснюють діяльність із продажу товарів та послуг. Організація торгівлі з допомогою має такі переваги: торгівля ведеться професіоналами, що мають виходами певні ринки, передбачувані витрати збуту, т.к. під час укладання договору обумовлюються комісійні. Найбільш популярним для машинобудівних підприємств і, зокрема, сільськогосподарського машинобудування є такий вид посередництва, як дистриб'ютори. Вони набувають техніки у виробника, а потім продають її споживачам свого регіону обслуговування [5,6]. Зазвичай, такий продаж супроводжується сервісним обслуговуванням, яке допомагає налагодити виробник техніки. Саме з таким типом посередників співпрацюють підприємства

сільськогосподарського машинобудування України та аналіз їх можливостей, сфер впливу, партнерського іміджу є важливим інструментом ефективного управління.

Наступна функція маркетингу-здійснення збутової політики передбачає планування та формування каналів збуту товарів підприємства за прямим або непрямим методом. Прямий метод передбачає організацію магазинів, збутових складів, демонстраційних залів, станцій та центрів технічного обслуговування безпосередньо самим підприємством, тобто торгівлю через власну збутову мережу. При непрямому способі торгівля виробляється через посередників. Для великих підприємств сільськогосподарського машинобудування характерний комбінований метод збуту, тобто організація власної збутової мережі в поєднанні з торгівлею через посередників [7].

Забезпечення комплексної реалізації функцій маркетингу дозволяє підприємствам забезпечити алгоритмічну послідовність дій в рамках господарської програми діяльності, забезпечує відповідність управлінських рішень, що ґрунтуються на релевантній аналітичній інформації, тенденціях та кон'юктурі ринку.



5.2. Функціональне значення маркетингу для антикризового управління підприємством (д.е.н., професор Вікторія Нехай)

Організація маркетингової діяльності розв'язує таке комплексне завдання, як функціональна координація у антикризовому управлінні через поінформованість та підпорядкованість загальній меті діяльності підприємства.

Ефективна комплексна функція маркетингу забезпечується у вигляді компетентного керівництва з боку ринково орієнтованої управлінської ланки підприємства. Водночас, комплексна функція маркетингу представляє добірку усіх його функцій: дослідження ринку, споживачів, товарів на ринку, внутрішніх можливостей підприємства, фірмової структури ринку, організація матеріально-технічного забезпечення, організація системи товароруку, провадження збутової політики, комунікаційної політики, планування, контроль маркетингової діяльності тощо.

Як показує досвід, повний комплекс функцій маркетингу на підприємстві є скоріш виключенням. На практиці у діяльності більшості підприємств різних галузей обмежуються лише функціями збуту, реклами, дослідження ринку. Повнота реалізації маркетингу може бути забезпечена лише втіленням повного комплексу його функцій, що й актуалізує стаття. Удосконалення маркетингового забезпечення управління на підприємствах є одним з напрямків розв'язання пріоритетних завдань удосконалення управління підприємствами та розвитку економіки України.

Дослідженню функціонального наповнення маркетингу у системі менеджменту підприємства були присвячені наукові праці таких науковців-економістів, як І. Акімової [1], С. Ілляшенко [2], Ф. Котлера [3,4], М. Рудь [2], Т. Васильєвої [4], С. Леонова [4], І. Макаренко Н. [4], Сірковська В. [4], Нехай [5-9] та багатьох науковців дослідників питань управління підприємствами.

З операційної точки зору ефективність маркетингу залежить від того, як на підприємстві розподіляється відповідальність за планування, збут, постачання та виконання інших маркетингових завдань. Цього питання торкалися роботи С. Ілляшенко [2], М. Рудь [2], В. Нехай [8,9] та ін. В роботах цих авторів поряд з іншими завданнями для маркетингу призначаються і такі, як раціональна організація служби маркетингу підприємств саме для забезпечення виконання інших функцій, що є актуальним завданням.

І. Акімовою визначається такий досвід: «...службі маркетингу передають переважно функції служби продажу, фінансового планування, логістики, поставок, організації культурної праці та відпочинку. Але при цьому вона не займається своїми безпосередніми функціями... Зведення всієї роботи служби до виконання лише окремих функцій. Наприклад, служба може бути наділена лише рекламними чи дослідницькими функціями. Внаслідок цього її робота може мати пасивний характер у тому випадку, якщо вона позбавлена функції планування, коригування курсу підприємства (скажімо, ціноутворення)» [1]. Це положення служби маркетингу відзначено практиком-генеральним директором консалтингової фірми «Маркетингові системи» О.В. Коліком. Крім того, він вказує на недоліки у створенні маркетингових служб на підприємствах, пов'язані з підбором кадрів, які покликані виконувати повний комплекс маркетингових функцій: залучення до роботи в службі «незайнятих людей» або тих, хто не впорався з попередньою посадою, відсутність адекватної системи мотивації співробітників служби маркетингу; невміння узгоджувати діяльність служби з роботою інших структурних підрозділів.

Більш детального опрацювання потребують питання ефективного функціонального наповнення служб маркетингу для створення теоретичної та практичної бази для ефективної інтеграції його у систему менеджменту підприємства.

Метою дослідження є узагальнення досвіду впровадження та функціонального наповнення маркетингової діяльності на підприємствах для розв'язання пріоритетних завдань удосконалення управління підприємствами та розвитку економіки України.

Для досягнення вказаної мети намічено та вирішено завдання узагальнення надбання науковців та практиків щодо маркетингового управління та ефективності здійснення функцій маркетингу у системі менеджменту підприємства. У процесі роботи над статтею використано такі наукові методи та підходи: емпіричний – при

дослідженні досвіду запровадження маркетингу на вітчизняних підприємствах, кореляційно-регресійного аналізу – при встановленні залежності результатів реалізації функцій маркетингу від витрат на їх здійснення, метод проєкції – у процесі порівняння набутого підприємствами досвіду втілення функцій маркетингу на підприємствах.

Цілі служби маркетингу зводяться до задоволення потреб покупців та до зниження витрат за рахунок більш повного використання потенціалу підприємства та резервів його розвитку. Це призведе до забезпечення зростання продажів та отримання додаткового прибутку від результатів діяльності підприємства, що розглядається. З цього випливає, що маркетинг потрібно як головну функцію будь-якого підприємства. Всі інші підрозділи будуть певною мірою підпорядковані службі маркетингу. Її можна вважати оперативним штабом підприємства. Це положення служби прийнятне, зокрема, для підприємств сільськогосподарського машинобудування, що відрізняються складністю організаційних структур, що пояснюється складністю виробничо-збутового процесу.

Маркетинг як концепція управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства має ряд загальних функцій, властивих будь-якому типу управління: аналітичну, виробничо-збутову та функцію управління та контролю, які має реалізовувати відділ маркетингу. Відділ маркетингу займається комплексним дослідженням ринку, забезпеченням сталої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва, проведення науково-дослідних та проєктно-конструкторських робіт. Директор з маркетингу та його співробітники повинні спрямовувати на обирання вигідних ринків, налаштовувати менеджерів на подолання несприятливої ринкової ситуації, надавати ґрунтовні рекомендації щодо випуску товарів та прогнози ринків, розробляти та реалізовувати стратегію та тактику маркетингу.

Розглянемо приклад функціонування служби маркетингу українського підприємства ТОВ «Техностат». На цьому підприємстві маркетингова служба представлена начальником відділу маркетингу, заступником начальника та шістьма консультантами з маркетингу. Усі вони вивчають ринок збуту, його потреби, структуру. Кожен співробітник вивчає той об'єкт, який йому визначено, а потім шляхом узагальнення всієї інформації робить глибокий аналіз ринку та визначає основні напрямки розвитку маркетингу. Здійснюється також комплект функцій управління та контролю. Недоліком можна назвати відсутність механізму визначення ефективності маркетингових рішень, маркетингових операцій, і навіть роботи персоналу служби маркетингу та інших служб, що у реалізації цих операцій. Однак це недолік і багатьох інших служб і пов'язаний він із недостатньою вивченістю відповідності внеску маркетингу у досягнення цілей підприємства.

Щоб довести, що маркетинг, підвладний впливу низки чинників макро і мікросередовища, сам є чинником, що надає позитивний вплив на показники діяльності підприємства, необхідно застосувати певний математичний апарат, провести аналіз і виявити силу впливу витрат на маркетинг на прибуток від реалізації продукції. З цією метою проведемо кореляційно-регресійний аналіз залежності показників підприємства сільськогосподарського машинобудування ТОВ «Техностат» (таблиці 5.1, 5.2). Фактично, комерційна служба цього підприємства, при організації якої використано функціональний та регіональний принципи, за обсягом функцій виконує весь комплекс функцій маркетингу підприємства.

Зазначимо, що зазначені показники є вирішальними: один для забезпечення функціонування служби маркетингу, інший для успішного функціонування підприємства.

Таблиця 5.1

Показники господарської діяльності ТОВ «Техностат», млн грн

Показники	роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на маркетинг	0	0,15	0,19	0,24	0,29
Дохід від реалізації продукції	13	20	22	25	28

Таблиця 5.2

Проміжні показники для кореляційно-регресійного аналізу

Показники для аналізу	роки					ã
	2017	2018	2019	2020	2021	
X	0	0.15	0.19	0.24	0.29	0.87
У	13	20	22	25	28	108
$X_i \cdot U_i$	0	3.0	4.18	6.0	8.12	21.3
X_i^2	0	0.0225	0.0361	0.0576	0.0841	0.2
$X_i - \bar{X}$	-0.174	-0.0024	0.016	0.066	0.116	--
$U_i - \bar{U}$	-8.6	-1.6	0.4	3.4	6.4	-
$(X_i - \bar{X}) \cdot (U_i - \bar{U})$	1.5	0.04	0.006	0.22	0.74	2.506
$(X_i - \bar{X})^2$	0.03	0.0006	0.0003	0.004	0.013	0.0479
$(U_i - \bar{U})^2$	7.96	2.56	0.16	11.56	40.96	129.2
$\sum U_i$	12.9	20.4	22.4	24.9	27.4	-
$\sum (U_i - \bar{U})$	-8.7	-1.2	0.8	3.3	5.8	-
$\sum (U_i - \bar{U})^2$	75.69	1.44	0.64	10.89	33.64	122.3

$\bar{X} = 0,174$

$$\bar{Y} = 21,6$$

Коефіцієнт кореляції:

$$r_{xy} = \frac{\sum (X_i - \bar{X}) \cdot (Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (5.1)$$

На основі даних таблиці отримуємо дані:

$$r_{xy} = \frac{2,506}{2,542} = 0,98$$

Коефіцієнт детермінації:

$$R_{xy} = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2} \quad (5.2)$$

L

$$Y = \epsilon_0 + \epsilon_1 \cdot \bar{X} \text{ загальне рівняння регресії} \quad (5.3)$$

Параметри рівняння:

$$\epsilon_0 = \bar{Y} - \epsilon_1 \bar{X} \quad (5.4)$$

$$\epsilon_1 = \frac{\sum X_i Y_i - n \cdot \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sum X_i^2 - n(\bar{X})^2} \quad (5.5)$$

Використовуючи дані таблиці, отримуємо такі значення:

$$\epsilon_1 = \frac{21,3 - 5 \times 3,76}{0,2003 - 5 \times 0,03} = \frac{2,5}{0,05} = 50$$

$$\epsilon_0 = 21,6 - 50 \times 0,174 = 12,9$$

L

$$Y_1 = 12,9 + 50 \cdot 0 = 12,9$$

L

$$Y_2 = 12,9 + 50 \cdot 0,15 = 20,4$$

L

$$Y_3 = 12,9 + 50 \cdot 0,19 = 22,4$$

$$L \\ Y_4 = 12,9 + 50 \cdot 0,24 = 24,9$$

$$L \\ Y_5 = 12,9 + 50 \cdot 0,29 = 27,4$$

Коефіцієнт детермінації (R_{xy}) показує наскільки сильно фактор x впливає на фактор y у порівнянні з випадковими (іншими) факторами. За даними таблиці отримуємо:

$$R_{xy} = \frac{122,3}{129,2} = 0,94$$

Аналізуючи отримані результати, можна дійти невтішного висновку, що реалізація продукції перебуває у досить великій залежності від величини витрат на маркетинг: коефіцієнт кореляції дорівнює 0,98, що свідчить про сильний лінійний зв'язок між зазначеними показниками. Крім того, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,94, що свідчить про сильну пряму залежність показника доходу від реалізації продукції ТОВ «Техностат» від витрат цього підприємства на маркетинг порівняно з іншими показниками.

Серед функціонуючих в даний час маркетингових структур підприємств сільськогосподарського машинобудування розрізняються інтегровані та неінтегровані. Інтегровані здійснюють свою діяльність скоординовано, у комплексі з діяльністю інших підрозділів, а керування ними здійснюється централізовано. Неінтегровані маркетингові структури є підрозділи підприємства, діяльність яких не скоординована. Цілком зрозуміло, що є більш прийнятною інтегрована маркетингова структура, що виражається в об'єднанні зусиль для досягнення спільної мети підприємства. На жаль, в даний час значна кількість підприємств галузі поки що не інтегрували маркетингові функції до системи менеджменту, а це означає, що прийнята ними форма впровадження маркетингу не є досконалою.

Відділ маркетингу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування має координувати всі аспекти його виробничо-збутової діяльності. Як правило, він має у своєму складі групи, які вивчають стан ринку сільськогосподарської техніки, а також ринків, які так чи інакше мають відношення до нього, тобто того середовища, в якому функціонує підприємство та вироблені ним товари. Крім того, у його складі групи, що займаються розробкою програм маркетингу, групи, що займаються просуванням товарів, групи, що налагоджують дота післяпродажне обслуговування тощо. Функції відділів маркетингу тісно пов'язані з функціями окремих ланок менеджменту: відділом

планування, фінансового відділу збуту (часто цей відділ вводять до складу відділу маркетингу) та іншими.

Взаємозв'язок менеджменту і маркетингу служить здійсненню комплексного підходу при вирішенні питань, що стосуються організації виробничо-збутової діяльності підприємств галузі, що є сполучною ланкою двох найважливіших частин економіки країни: сільського господарства та машинобудування для нього. Зв'язок цих галузей та взаємозалежність очевидні і цей факт накладає на організаторів впровадження маркетингу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування додаткову частку відповідальності. Без умілого зіставлення очікувань сільських працівників та можливостей підприємства їх реалізувати цей процес навряд чи стане успішним. У цьому висновку криється глибокий зміст: якщо маркетинг підприємстві сільськогосподарського машинобудування буде організований таким чином, що продукція його постійно вдосконалюватиметься в напрямках поліпшення якісних показників та відносного зниження цін, що, власне, і очікується у фермерських господарствах, буде досягнуто найважливішої мети найповнішого задоволення потреб покупців разом із збільшенням прибутковості підприємства-виробника сільськогосподарської техніки [5,8].

У загальній системі менеджменту за ступенем застосування маркетингу на підприємствах розрізняють:

- збутовий маркетинг, головною метою якого є збутова діяльність: реалізація, реклама;
- функціональний маркетинг, змістом якого є реалізація основних функцій;
- координуючий маркетинг управління та координація таких напрямів діяльності підприємства як виробництво та реалізація на основі використання економічної інформації [3, 4].

При теперішньому стані застосування маркетингу на підприємствах сільськогосподарського машинобудування можна дійти невтішного висновку у тому, що найчастіше впроваджено розподільчий маркетинг. А це означає, що деякі методи його використовуються лише на стадії реалізації товару і не більше. Служба маркетингу, якщо така сформована для підприємства, практично є перейменованою службою збуту. Адже це лише один із підрозділів служби маркетингу в досконалому вигляді. Так, вказуючи на збутовий акцент маркетингової діяльності українських підприємств, І. Акімова наводить результати опитування керівників відділів маркетингу та директорів підприємств України щодо реалізації функцій маркетингу и констатує, що саме цей факт [1].

В ідеалі другий і третій ступеня зі списку ступенів застосування придатні для великого підприємства, якими є в більшості підприємства сільськогосподарського машинобудування, бути досконалою формою застосування маркетингу.

Зауважимо, що у разі усвідомлення гострої необхідності в маркетинговій підтримці діяльності підприємства, які не мають можливості створити власну службу маркетингу, вдаються до послуг спеціалізованих фірм поза підприємством, тобто аутсорсерів, які є фірмами-фахівцями з надання маркетингових послуг [5,6]. Вони організують рекламні кампанії, вирішують проблеми просування товару, надають консультаційні послуги. Відрізняє такі фірми якість виконуваних робіт, високий рівень професіоналізму співробітників, розцінки. Діяльність їх може бути обмежена певним переліком послуг, що виконуються. Недоліком є те, що дослідження, які проводяться зовнішніми маркетинговими організаціями, здійснюються незалежно від конкретного підприємства, його умов, переваг, недоліків та інших обставин. Вони проводяться без урахування проблем, випускається з уваги ряд важливих обставин, які в попередніх (що проводяться для того ж підприємства в минулому) дослідженнях не були важливими. Також має місце ризик розголошення комерційної таємниці, оскільки незалежні дослідники не потребують її збереження. Ще один недолік низька оперативність: обставини, в яких перебуває підприємство, з часом та у зв'язку з певними внутрішніми та зовнішніми подіями змінюються і не завжди зовнішні маркетингові організації вносять своєчасні корективи у процес досліджень. Крім того, процес отримання маркетингової інформації підприємством не завжди керуємо, і вкладається у бажані терміни. За обставин, коли втрачається потреба у замовленої інформації, чи виникає потреба у інформації іншого плану (прикладна з фірмконкурентів припиняє своєї діяльності, що значно позначиться позиції підприємства), замовнику все-таки доведеться оплатити витрати маркетингової фірми відповідно до договору.

Маркетингові дослідження, проведені силами спеціаліста з маркетингу чи відділу маркетингу підприємства, також мають переваги і недоліки. Перші перебувають у зацікавленості у збереженні комерційної таємниці, в актуальності, комплексності, прихильності до обставин, у яких перебуває підприємство у різні періоди функціонування, у зацікавленості окремих працівників, зайнятих маркетинговими дослідженнями, поліпшення показників роботи свого підприємства [7]. Недоліки в тій же прив'язаності до підприємства, до конкретно позначених і звичних проблем, у недостатньому обліку новостворених змін кон'юнктури ринку, особливо тих, які опосередковано впливають на попит на продукцію підприємства, наприклад, досліджується ринок сільськогосподарської техніки і не враховується

інформація про стан ринку антикорозійних засобів, необхідних підтримки працездатного стану техніки.

Хоч би які методи маркетингових досліджень застосовувалися, позитивний результат гарантовано, проте слід визнати, що служба маркетингу у складі підприємства раціональніша, оскільки метою своєї діяльності має поліпшення показників господарської діяльності свого підприємства міста і слід їй планомірно і постійно. Маркетинг усередині підприємства виправдовує витрати та призначення, тому що є управлінською діяльністю, яка сприяє розширенню виробництва та торгівлі шляхом виявлення запитів споживачів у продукції підприємства та організації досліджень та розробок для задоволення цих запитів.

Фірма має розробити таку структуру служби маркетингу з урахуванням функціонального наповнення, яка дозволить проводити маркетингову роботу у повному обсязі, включаючи планування. «Якщо фірма дуже маленька, все маркетингові обов'язки може бути покладено одну людину. Йому буде доручено займатися і рекламними дослідженнями, і організацією збуту, і рекламою, і службою сервісу клієнтам. Цей працівник може називатися керуючим збутом, заступником з маркетингу чи директором маркетингу. У великій фірмі зазвичай працюють кілька фахівців у галузі маркетингу: продавці, що управляють збутом, дослідники маркетингу, фахівці з реклами, а також відповідальні за виробництво різних товарів, менеджери сегментів ринку та працівники служби сервісу для клієнтів. Здійсненням усіх маркетингових функцій керує відділ маркетингу» [8,9].

У переважній більшості підприємства сільськогосподарського машинобудування (що виробляють готову до експлуатації техніку та товари виробничого призначення) є великими, тому комплекс функцій маркетингу може реалізуватись силами організованої усередині підприємства служби маркетингу. При цьому цілком допустимо та раціонально виконання деяких із них доручати, згідно з договором про співпрацю, незалежним фірмам-фахівцям. Це такі функції, як реклама (у складі функцій організації збуту, стимулювання збуту та формування попиту), аналіз джерел постачання ресурсів, аналіз товарів та послуг. Це відбувається зазвичай у випадках, коли витрати на оплату роботи такої фірми будуть нижчими за витрати на реалізацію заходів самотужки. У цьому не можна забувати, що функції будуть виконані професійно, оскільки маркетингові фірми є, зазвичай, спеціалізованими [10].

Постійним завданням маркетингової служби є відстеження підприємницького клімату у його динаміці. «Якщо підприємницький клімат сприяє успішної діяльності підприємства, то діяльність маркетингової служби має бути зосереджена над ринком вироблених товарів. Так само і справа з підприємствами сільськогосподарського машинобудування: зовнішнє середовище підприємств сприяє нормальному

функціонуванню, оскільки сільське господарство в стані очікування доступної та надійної техніки, законодавча база сприяє. Отже, увагу необхідно зосередити на положенні техніки, товарів виробничого призначення над ринку. Для цього необхідно, насамперед, знати особливості маркетингу товарів виробничого призначення для забезпечення раціональної організації служби маркетингу, з'ясувати стан та перспективи попиту на продукцію, що випускається, а також визначити завдання служби маркетингу» [11]. Для виявлення стану попиту та пропозиції необхідно проаналізувати ємність ринку, систему ціноутворення, динаміку цін, особливості роботи конкурентів та партнерів по бізнесу, канали збуту, споживчі властивості товарів, форми та методи комерційної діяльності, які використовуються конкурентами та ін.

Проблема ув'язування можливостей виробництва з можливостями реалізації товарів та послуг для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевого споживача, яка є проблемою впровадження повного комплексу функцій маркетингу виробничого підприємства, вивчена недостатньо і вимагає до себе серйозної уваги науковців.

На підприємствах сільськогосподарського машинобудування необхідно укомплектувати служби маркетингу кваліфікованими в питаннях сільського господарства, машинобудування й просування товарів виробничого призначення фахівцями, правильно розподілити між ними обов'язку для реалізації всього комплексу функцій маркетингу, наділити їх необхідними правами, створити прийнятні умови для роботи. Весь комплекс функцій служби представляє її як оперативний штаб з можливостями й правами коректування всього процесу виробництва й реалізації продукції підприємства. Таке положення служби маркетингу дає не тільки права. Насамперед, воно накладає відповідальність на керівників окремих ланок і служби в цілому за ринкову орієнтацію підприємства, конкурентоздатність виробленої продукції, стабільність у пошуку нових ідей.

Висновки. Ефективність маркетингу залежить від того, як на підприємстві розподіляється відповідальність за планування, збут, постачання та виконання інших маркетингових завдань. Зведення всієї роботи служби маркетингу до надання їй лише окремих функцій, а не усього його комплексу, стоїть на заваді повноцінній інтеграції маркетингу в систему менеджменту підприємства та отриманню значних результатів від управлінських рішень.

З досвіду первісного втілення маркетингу на підприємствах відомо, що цьому підрозділу передають переважно функції служби продажу і, як результат, його робота має пасивний характер, зводиться за функціональним змістом до служби збуту без ознак підприємницької ініціативи під час планування виробництва. Тобто, у повному розумінні суті діяльності маркетинг відсутній. Ще одним недоліком у створенні

маркетингових служб на підприємствах пов'язані з підбором кадрів, які мають виконувати повний комплекс маркетингових функцій, що позначається на рівні компетентності. Також слабкою ланкою можна вважати й те, що немає механізму визначення ефективності маркетингових рішень, маркетингових операцій, і навіть роботи персоналу служби маркетингу та інших служб, що задіяні у реалізації господарських операцій. Однак це недолік і багатьох інших служб підприємств.

Визначено, що саме можна визнавати за ефективний маркетинг у менеджменті підприємства, наведено конкретні кількісні показники, за динамікою яких можна оцінювати повноту функціонального забезпечення маркетингу, проаналізовано залежності показників діяльності підприємства сільськогосподарського машинобудування ТОВ «Техностат» за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Висновки аналізу: реалізація продукції перебуває у досить великій залежності від величини витрат на маркетинг: коефіцієнт кореляції дорівнює 0,98, що свідчить про сильний лінійний зв'язок між зазначеними показниками. Крім того, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,94, що свідчить про сильну пряму залежність показника доходу від реалізації продукції ТОВ «Техстат» від витрат цього підприємства на маркетинг порівняно з іншими показниками.

Значна кількість вітчизняних підприємств поки що не інтегрували маркетингові функції до системи менеджменту, а це означає, що прийнята ними форма впровадження маркетингу не є досконалою. Звернення до аутсорсингу можна вважати на початкових стадіях вирішенням завдання повноцінного маркетингового забезпечення. У разі усвідомлення гострої необхідності в маркетинговій підтримці діяльності підприємства, яке не має можливості створити власну службу маркетингу, вдаються до послуг спеціалізованих фірм поза підприємством, тобто аутсорсерів. Вказано на недоліки й такого рішення.

Перспективним для подальших досліджень є пошук ефективних форм організації маркетингу та реалізації його ключових функцій на підприємствах різних галузей господарства.



**5.3. Створення ринкових переваг підприємства.
Метод «маневру» у стратегічному управлінні
(д.е.н., професор Вікторія Нехай)**

Стратегічне управління є невід'ємною складовою системи управління діяльністю виробничого підприємства в сучасних умовах. Його мета, завдання, місія цілковито залежать від того, наскільки сильним є положення підприємства серед конкурентів. Створення передумов та посилення позитивних детермінант цього

досягається, зокрема, розробленням сучасних моделей формування ринкових переваг на основі індивідуального комплексу управлінських заходів.

Щоб досягти ринкової стійкості на протидію перевагам конкурентів, слід володіти засобами отримання, обробки інформації, аналізу та представлення у зручному для прийняття обґрунтованих рішень вигляді. Таким чином система організації та управління підприємством має набути запасу міцності за рахунок модерації ринкових переваг, що покликане вирішувати такі важливі наукові та практичні завдання, як досягнення економічної безпеки діяльності у рамках системи управління його виробничо-господарською діяльністю.

Питанням стратегічного управління у період наростання конкуренції присвятили свої наукові роботи такі автори, як Т. Левітт [1], Н. Куденко [2], Д. О'Рейлі [7], Д.Гібас [7], А. Чернявський [8], В. Нехай [3-6] та багато інших закордонних та вітчизняних науковців, у працях яких започатковано розв'язання проблем управління підприємством.

Необхідність створення умов для прибуткової ринкової діяльності вітчизняних виробників, як запорука успішності системи управління підприємством, завжди цікавили науковців й практиків, однак, окремі аспекти вирішення проблем стратегічного управління, зокрема, визначення засад створення ринкових переваг підприємств-виробників, потребують постійної уваги та подальшого опрацювання.

Метою статті є визначення особливостей функціонування сучасних підприємств в умовах посилення конкуренції та обґрунтування необхідності удосконалення стратегічного управління шляхом створення ринкових переваг вітчизняних виробників з використанням новітніх методів управління.

Одним з найважливіших аспектів у процесі опанування ринком для підприємств, які виробляють засоби виробництва, є знання того, що цікавить та може зацікавити клієнта, тобто інше підприємство. Управлінському персоналу таких підприємств слід усвідомлювати, що не зважаючи на те, що потребують у засобах виробництва організації, тобто споживачі-підприємства й купують саме вони, рішення все ж таки приймають окремі особи, які виступають від імені цих підприємств. Тому, при вивченні потреб на промисловому ринку крім знань про потреби виробництва, що вміщують різні аспекти цього процесу, необхідні і знання про психологічні важелі прийняття рішення окремими особами, представниками підприємства. Поведінка промислового споживача відрізняється від поведінки людини, яка здійснює купівлю для власних потреб споживання – існують певні індивідуальні для підприємства обмеження, які передбачені принципами підприємства, особливостями асортиментної, маркетингової та торговельної політик керівництва.

Для удосконалення методології стратегічного управління та модерації ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва, на наш погляд, доцільним є використання методу «маневру» (авторська розробка) для практики побудови стратегії одержання ринкових переваг для підприємств, що дозволить встановити чинники, які спричинили сприятливу або несприятливу для них та їх продукції ситуацію, визначитись з засобами покращення положення підприємства та його продукції. Термін «модерація» (moderare) в перекладі з латинської означає «регулювати, приводити до рівноваги, управляти». Співвідношення певних осередків дозволяє обирати першочергові та дієві маркетингові заходи, спрямовані на підтримку належного збуту продукції, як результату індивідуальної стратегії.

Першочерговим у рамках методу «маневру» є побудова індивідуальної системи моніторингу клієнтів підприємств сільськогосподарського машинобудування. Для цього доцільно застосовувати базу даних клієнтів. На підставі дослідження діяльності підприємств різних галузей господарства, специфіки окремих видів діяльності з просування товарів обґрунтуємо доцільність формування бази даних для контрактної групи консолідованого маркетингу групи підприємств виробників засобів виробництва (далі – КГКМ) та формулювання завдань та можливостей її використання, а саме:

- моделювання можливого впливу пропозицій сільгосптехніки на потенціальних її покупців;
- уникнення невиправданих витрат на інформування тих клієнтів, які не є потенційними, переорієнтування на тих, що можуть зацікавитись товаром, або спроможні купити його;
- аналіз фінансових аспектів роботи з клієнтами з різними платіжними можливостями;
- додержання засобів контакту з посередниками, без яких неможливо обійтись (транспортні, митні);
- спрямованість на вузькі сегменти ринків з використанням конкретних пропозицій, уникання надлишкових витрат на ці сегменти;
- розробка програм налагодження відносин з потенційними покупцями. Оцінка джерел притягнення нових клієнтів;
- володіння «полем випробувань» для нових товарів.

У подальшій реалізації запропонованої моделі використаємо метод Теодора Левіта [1], який пропонує, вивчаючи поведінку промислових споживачів, звертати увагу на тактику постійних і потенційних постачальників в умовах налагодження стабільного збуту на прикладі підприємств виробників сільськогосподарської техніки та комплектувальних до неї. Обрану методикі доцільно удосконалити описом обставин закріплення клієнта за певним постачальником сільгосптехніки (таблиця 5.3).

Технології створення потреби доцільно реалізовувати через пошук взаємозв'язку між товарами для стимулювання купівлі відразу декількох товарів, що виробляються одним підприємством сільськогосподарського машинобудування або членами однієї контрактної групи консолідованого маркетингу. Іншими словами, для покращення збуту сільгосптехніки важливим є створення ланцюгів цінності з огляду на те, що за використанням продукція підприємств галузі є гармонічною.

Якщо об'єктивно оцінити доповнення до положень Т. Левіта, то стає зрозумілим те, що існують певні труднощі у їх реалізації. Ці труднощі пов'язані, зокрема, зі значними фінансовими витратами на пошук інформації. Тому, вказані заходи доцільно реалізовувати за умов утворення спілок підприємців, які є виробниками сільгосптехніки.

При дотриманні вказаної тактики з'являється міцний зв'язок між виробником та споживачем сільгосптехніки. Перелік питань, які може вміщувати база даних про клієнтів, обумовлений специфічністю ринку товарів виробничого призначення та ще більшою специфічністю ринку сільгосптехніки.

Таблиця 5.3

Комплекс засобів посилення впливу на споживача сільськогосподарської техніки для налагодження довготривалого зв'язку між виробником і споживачем

Тип продавця	Тип торговельної операції		Засіб посилення впливу на споживача
	повторюється без змін	повторюється зі змінами	
Постійний продавець	Стимулювання до автоматичного поновлення збуту	Стимулювання до переходу від епізодичної купівлі до постійної	Контроль за додержанням усіх умов контрактів із постачальниками, усунення причин для відмов купувати
	Намагання збільшити свою частку ринку	Намагання збільшити свою частку ринку (розширення)	Диференціація продукції, погодження збуту з потребами клієнта
Потенційний (новий) продавець	Переконання клієнта в необхідності змінити постачальника	Підтримання в покупця намагання змінити постачальника	Підтримання інформаційного зв'язку
		Спроба ввійти в коло постійних постачальників	Тактика постійного пошуку й володіння інформацією про важелі купівлі
			Збирання інформації про претензії потенційного постачальника до посередників у збуті сільськогосподарської техніки

Джерело: удосконалено автором на підставі [1]

Доцільно, зважаючи на профільність продукції, що виробляється, знаходити відповіді на наступні питання для занесення в базу даних про клієнтів:

- 1) Загальна характеристика клієнтів (асортимент, що виробляється, технічна характеристика, імідж продукції та підприємства);
- 2) Для яких цілей клієнт здійснює купівлю (перепродаж, споживання);
- 3) Взаємовідносини з профільним ринком;
- 4) Наскільки часто клієнт вдається до купівлі техніки та розмір закупівельних партій;
- 5) Яким є стиль прийняття рішень;
- 6) Як організований маркетинг на підприємстві;
- 7) У чому полягає зацікавленість у взаємодії з маркетинговим об'єднанням;
- 8) Ступінь платоспроможності клієнта. Чи вдавався до банківських кредитів та інших форм запозичення грошових коштів у зв'язку з купівлею сільгосптехніки;
- 9) Які претензії виникали у клієнта до контрагентів, що не влаштовувало у виконанні угод щодо купівлі сільгосптехніки тощо.

Цей перелік може бути доповнений тими питаннями, необхідність у відповідях на які формує статус клієнта у базі даних. Враховуючи те, що серед проблем організації збуту є така, що маркетинг на практиці не є у достатній мірі озброєним ефективно орієнтованими методами та підходами до оцінки конкретної ситуації з виробленою продукцією, доцільним буде рекомендувати описаний нижче метод аналізу ситуації – «метод маневру». Назву взято з термінології військової справи, де під маневром розуміють певні стрімкі організовані дії для перемоги супротивника. Звісно, у практиці збуту продукції сільгоспмашинобудування під «супротивником» слід розуміти конкурента.

Зазначимо, що інформація від інтерв'юера має фіксуватись у вигляді відміток певних позицій у розробленій таблиці-анкеті (зразок – у таблиці 5.4). Це зручніше робити в електронній формі, що значно спростить процес обробки інформації.

Таблиця 5.4

Коди оцінки якості товару споживачами (розроблено автором)

Ситуація	Параметри		Не	Задо-	Част-
			задо-	волені	ково
			волені		задо-
					волені
Купували продукцію підприємства А	1	Технічні	11	12	13
	2	Сервіс	21	22	23
	3	Якість ведення переговорів	31	32	33
	4	Якість обслуговування під час постачань	41	42	43
	5	Ціна	51	52	53

Ситуація	Параметри		Не задоволені	Задоволені	Частково задоволені
Купували аналогічну продукцію іншого підприємства	6	Технічні	61	62	63
	7	Сервіс	71	72	73
	8	Якість ведення переговорів	81	82	83
	9	Якість обслуговування під час постачань	91	92	93
	10	Ціна	101	102	103

Сутність кульмінаційної частини методу полягає у тому, що коди осередків у сукупності формують актуальну характеристику ринкового положення продукту або фірми в цілому. Завдяки створенню комп'ютерної програми аналізу певного набору кодів осередків, результат може бути отриманий миттєво. До створення подібної програми доречно залучити експертів з-поміж практиків маркетингової справи, які при цьому повинні бути обізнаними у можливостях виробника.

Співвідношення певних осередків вказує на доречність конкретних заходів (таблиця 5.5), які покликані підтримати належний збут продукції. Комплекс заходів у залежності від співвідношення має бути розроблений та затверджений для використання за потреби, визначеної у результаті аналізу конкретної ситуації.

Наведена послідовність оцінки продукту є організаційною моделлю прийняття рішень. На практиці ж перелік критеріїв оцінки роботи може бути розширений шляхом деталізації оцінювальних факторів, що забезпечує більшу ймовірність якості управлінського рішення. Так, наприклад, серед сільгоспмашин та устаткування є начіпне обладнання для польових робіт, яке оцінюють з особливою ретельністю на предмет якості сталевих конструкцій і самої сталі. Комбайни, трактори та інші машини мають велику кількість якісних параметрів, які для аграріїв важливі і оцінюються індивідуально з огляду на певну кліматичну зону, характеристику ґрунту, вологість повітря та інші умови експлуатації.

Таким чином наведено зразок ситуації та можливі заходи. Більш релевантний опис залежить від конкретного виробу, сприйняття споживачем та обставин виробництва й продажу.

Таблиця 5.5

Типові маркетингові заходи для покращення збуту (розроблено автором)

Співвідношення кодів	Заходи
52, 102	не змінювати цінові параметри товару; вдатись до інших маркетингових заходів впливу на споживача;

Співвідношення кодів	Заходи
	диференціація продукції, урахування небажання покупців платити за особливості даного продукту та послуги, які його супроводжують
12, 61	підтримувати виробничі стандарти якості; не змінювати виробничу сировину та технології виготовлення; за умов участі у виставках та презентаціях робити наголос на функціональних пріоритетах продукції підприємства
32, 83	підтримувати та всебічно удосконалювати якість передконтрактної роботи
23, 71	втілювати заходи з подолання некомпетентності; покращувати сервіс шляхом технічного дооснащення, додержання строків виконання робіт; підвищення кваліфікації технічного персоналу
42, 92	підтримувати належну якість постачань; покращувати якість обслуговування
12, 23, 61, 71	залучення додаткових резервів (фінансових, технічних, управлінських) до покращення сервісу
83, 92, 102	підтримувати тісні зв'язки зі споживачем; розширювати коло постійних клієнтів; використовувати прямий маркетинг у налагодженні зв'язків

Опитування для підбору ситуаційних параметрів (осередків) не займе багато часу та зусиль, враховуючи те, що контакти зі споживачами та продавцями сільгосптехніки передбачені для контрактної групи консолідованого маркетингу у якості повсякденних і стабільних з використанням не лише прямих опитувань, а й телефонних бесід та електронного листування.

Основна суть використання методу «маневру» полягає у забезпеченні оперативності та адекватності рішень стосовно ситуації (позитивної або негативної стосовно обраних заходів з забезпечення повноцінного збуту продукції) та накопичення інформації. Забезпечення його базується на володінні актуальною інформацією. У рамках пропонованого методу доречним вбачається також реєстрація результатів його використання для здійснення корекції заходів.

За умов, коли підприємства самостійно розв'язують проблеми реалізації продукції, подолання конкурентних бар'єрів, отримання інформації про тенденції ринку сільгосптехніки супроводжується такими негативними факторами, як обмеженість інформації (лише покупці та користувачі техніки одного підприємства), невелика кількість респондентів, високі фінансові витрати на маркетинг.

В умовах співучасті у контрактній групі консолідованого маркетингу постійно має застосовуватись тактика пошуку та володіння інформацією про важелі купівлі, про претензії не лише до якості товару, а й до якості постачальників сировини для його виготовлення. Мають скластись сприятливі умови для моніторингу вибуття сільгосптехніки у сільськогосподарських підприємствах. Опосередкованим результатом очікувано може стати поступове перешкодження залежності від техніки іноземного виробництва, часткове виконання завдання імпортозаміщення. А найголовнішим результатом, наближеним до конкретного виробника — забезпечення загальної збутової концепції, побудованої на інтересах кожного з учасників і забезпечення довгострокової рентабельності виробничо-комерційної діяльності.

Вивчення поведінки промислових споживачів є завданням для маркетингологів-професіоналів, тому що характеристика таких споживачів підвладна індивідуальним обставинам діяльності кожного окремого підприємства. Коло знань, якими треба володіти, є специфічним, сконцентрованим на конкретних технологіях. Саме тому прямий маркетинг, який базується на близьких бізнес-контактах, може вирішити це завдання.

Стратегічне управління підприємств на ринку засобів виробництва має передбачати необхідність створення ринкових переваг. Розроблений автором та описаний метод «маневру» має застосовуватись комплексно, на засадах використання описаних та обґрунтованих методик зайняття сильної ринкової позиції та формування стратегій на основі доповненої моделі купівлі промислових споживачів Теодора Левіта з метою повнішого контролю ринку, нівелювання ризиків неповної реалізації продукту. Результатом впровадження даного методу очікується одержання ринкових переваг вітчизняних виробників засобів виробництва;

Авторська розробка стратегії контролю факторів ефективності збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування базується на інтерференції їх профілів за рівнями впливовості й керованості, що є актуальним з огляду на багатофакторність впливу.

Запропоновано комплекс засобів посилення впливу на споживача сільськогосподарської техніки для налагодження довготривалого зв'язку між виробником і споживачем на підставі доповнення моделі купівлі Теодора Левіта.

Розроблений автором метод «маневру» для практики стратегічного управління на сонові одержання ринкових переваг для підприємств виробників засобів виробництва дозволить встановити чинники, які спричинили сприятливу або несприятливу для них та їх продукції ситуацію, визначитись з засобами покращення положення підприємства та його продукції. Співвідношення певних осередків дозволяє обирати стратегічні пріоритети, спрямовані на підтримку належного збуту продукції.

Розроблений метод може бути корисним для використання виробничими підприємствами та господарськими об'єднаннями. Перспективним для подальших розробок є подальший розвиток методології досягнення ринкових переваг вітчизняної продукції у процесі стратегічного управління підприємствами на ринку засобів виробництва.



5.4. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств (д.е.н., професор Вікторія Нехай)

Формування науково-методологічних основ маркетингової підтримки збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування є актуальною потребою. Сільськогосподарське машинобудування налічує багато підприємств – майже у кожному місті нашої індустріально-аграрної країни є принаймні один завод, приватне підприємство, торговельна організація з продажу сільгосптехніки. Набирає обертів практика створення малих виробничих підприємств. Зі збільшенням кількості підприємств збільшується й рівень конкуренції. На подолання її тиску на рівні окремого підприємства спрямовує маркетинг, організаційне оформлення якого має відповідати загальній стратегії діяльності підприємства.

Відсутність на рівні підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування ефективного маркетингового забезпечення збуту продукції та подолання конкуренції закордонних виробників аналогічних машино-технічних виробів актуалізує необхідність пошуку альтернативних напрямків розв'язання проблеми.

Дослідженню теоретичних, методичних і практичних механізмів управління діяльністю, розвитку інтегрованих структур бізнесу, організації менеджменту та маркетингу на підприємствах присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких Л. Балабанова [1], Ю. Митрохіна [1], Л. Михайлова [5], І. Ялдіна [2], Л. Мармуль [4], В. Нехай [6, 7, 9].

На думку І. Ялдіна «інтегрована структура бізнесу – це комплементарний пул компетенцій, функціонування якого пов'язане з організацією належної підтримки реалізації наявних компетенцій, що певним чином трансформує, й реалізацією стратегічного процесу. Інтегрована структура бізнесу – це комплементарний пул компетенцій, функціонування якого пов'язане з організацією належної підтримки реалізації наявних компетенцій, що певним чином трансформує, й реалізацією стратегічного процесу» [2]. Серед багатьох концептуально спрямованих визначень це

є таким, що характеризує не лише суть, а й спрямованість будь-яких форм інтеграції на досягнення стратегічного успіху у бізнесі.

Поточнє практичну складову процесу інтеграції таке формулювання Саймона Джорджа: «Це об'єднана загальною ціллю і керована з єдиного центру сукупність юридичних осіб, така, що виступає у взаємодії з зовнішнім середовищем як економічно цілісне утворення і ведуча спільну діяльність на основі участі в капіталі або договірних контрактних відносин» [3, с. 34].

Логічна незавершеність формування цілісного уявлення про напрямки та форми збутової й маркетингової співпраці з метою забезпечення конвергентності на ринку виробництва вітчизняної сільгосптехніки обумовила актуальність дослідження та його мету.

Використовуючи метод індукції та співвідносячи досвід та показники діяльності окремих підприємств сільськогосподарського машинобудування з основою методик управлінської діяльності, доцільно створювати або корегувати форми взаємодії виробників, посередників та споживачів з урахуванням ринкових позицій та переваг. Метод індукції, який передбачає перехід від приватного до загального, використано в опрацюванні досвіду окремих господарських одиниць та їх підрозділів та використанні його для побудови нових інтегрованих структур бізнесу на основі ко-маркетингової методології.

Практичними методами, охарактеризованими у статті як такі, що ефективні у застосуванні при вирішенні проблем збуту, обрано методи конвергентності та косолідації, як основи інтеграції.

На тлі сучасних вимог ринку в управлінні підприємством виникає потреба в інтегрованому маркетингу, сутність якого полягає у поєднанні маркетингової місії усіх ланок діяльності підприємства. Він одночасно «виконує вимоги» виробника і споживача, тобто спрямовує всі відділи підприємства працювати на вироблення того продукту, якості якого мають задовольнити споживача та спонукати до купівлі. Маркетинг має розглядатись як глобальна функція, яка покликана визначати стратегічні напрями усієї виробничо-збутової діяльності підприємства сільськогосподарського машинобудування, стати центром відповідальності за її результативність.

Доволі звичним є те, що об'єднання з технічного та експлуатаційного обслуговування створюються для кращого управління виробничими витратами. Особливо це стосується витрат на різноманітну техніку. Діяльність об'єднання зі спільної експлуатації сільськогосподарської техніки може допомогти знизити капітальні та експлуатаційні витрати на техніку, відкрити доступ до сучасного, більш

продуктивного обладнання. Вочевидь, це веде до більш ефективного використання праці.

Підтримуючим фактором на шляху створення організацій консолідованого маркетингу для виробників та продавців сільськогосподарської техніки та комплектувальних вітчизняного виробництва, є потреба у сільськогосподарській техніці. Досліджуючи питання, пов'язані з технічною забезпеченістю сільського господарства нашої країни, професор Л. Мармуль вказує на те, що нагальним завданням для підприємств різних галузей є заміна застарілих засобів праці. «Результати досліджень показують, що економічно міцні підприємства з великими обсягами робіт мають комплектувати власний машино-тракторний парк, а економічно слабким, з невеликими обсягами робіт, доцільно кооперувати кошти для закупівлі техніки й використовувати її на міжгосподарській основі. Створення міжгосподарських безприбуткових кооперативів із технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників є одним з раціональних шляхів оновлення машино-тракторного парку та підвищення ефективності його використання. Високопродуктивну, але кошовну техніку доцільно концентрувати саме в таких кооперативах або машино-технічних станціях» [4]. Зважаючи на сутність організацій консолідованого маркетингу, можна стверджувати, що вони можуть стати ще й альтернативою запропонованим кооперативам або машино-технічним станціям.

Роз'яснення поняття «консолідація» допоможе зрозуміти доцільність цього методу при спробах підвищення маркетингового впливу на удосконалення збуту. Консолідація (латинською «consolidatio», від con — разом, заразом і solido — ущільнити, укріпити, розвивати) – зміцнення чого-небудь, об'єднання окремих осіб, груп, організацій для посилення боротьби за загальні цілі. Також цей термін розуміють як «перетворення» та «узагальнення».

Важливо звернути увагу на такі поняття, як «об'єднання», «сполучення», «організація». Вони вказують на суть консолідації. Друга частина вказує на цілі — посилення боротьби за загальні цілі, тобто консолідація є сукупністю певних методів та діяльність з забезпечення перетворення такого, що вже існує, для того, щоб ті, що об'єднались, отримали можливості для посилення кожним своїх ринкових позицій.

Існують маркетингові терміни, які визначають різні форми маркетингової комунікації суб'єктів ринку, наприклад, багатоканальний маркетинг, омніканальний маркетинг, ко-маркетинг. Певні їх риси вказують на співпрацю у напрямку покращення умов реалізації продукції. Але вони передбачають співпрацю з обмеженістю певною функцією маркетингу або декількома функціями. При цьому усі зазначені терміни стосуються комунікаційної функції.

Багатоканальний (мультिकанальний) маркетинг застосовують для взаємодії з клієнтом на різних платформах комунікацій (іноді прагнуть до якнайбільшої кількості) – соціальна мережа, сайт, продаж з торговельного місця тощо. Спілкування відбувається відокремлено, а діяльність ізольована.

Оmnіканальний (omni – все) маркетинг також передбачає здійснення функції реалізації товарів забезпеченням тісного зв'язку споживача з брендом. При цьому використовуються усі можливі канали, які мають володіти та надавати клієнту повну інформацію, реалізовувати загальну концепцію бренду.

Останнім часом у практиці організації маркетингу набуває поширення ко-маркетинг (англійською «co-marketing», як мережева форма взаємодії та породження так званої парадигми мережевого маркетингу (англ. Network Marketing). При створенні цього терміну використовувалось «cop (англ.) — разом». «Концептуальна основа для створення ко-маркетингових спілок базується на розумінні та визнанні того факту, що успіх однієї компанії частково може залежати від діяльності іншої. Тоді про бренд говорять не лише товари фірми, а й її партнерів. Правильно обране співробітництво здатне значно підвищити вартість марки» [6, 7, 9]. Ко-маркетинг має місію групової роботи на покращення іміджу бренду.

«Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії: подвійний брендинг (dual branding), крос-маркетинг (cross-marketing), коаліційна програма лояльності (coalition loyalty program), ко-брендинг (co-branding). Вони визначають положення компаній у відношенні один до одного з точки зору цілі інтеграції маркетингових взаємодій» [2]. Таким чином, ко-маркетингова методологія передбачає зосередження підприємств, які в співдружності виробляють товари різні за використанням, на просуванні їх під одним брендом в рамках загальних погоджених проєктів, політики збуту, маркетингових комунікацій. Відділи маркетингу працюють у кожного підприємства у незалежному режимі. Спільним для підприємств є ключова мета – покращення збутових показників продукції, перш за все, за рахунок зайняття брендом більшої частки ринку. Ко-брендинг нечасто, але використовують у ресторанному та туристичному бізнесі, у сферах надання ІТ, телекомунікаційних послуг, послуг фітнес-центрів, виробництва одягу, взуття, косметики, парфумерії, харчових продуктів, надання пслуг АЗС тощо.

Для досліджуваної нами галузі метою інтеграції навколо спільного маркетингу не є підтримка торговельної марки, подвійний брендинг. Основна мета – збільшення обсягів продажів сільськогосподарської техніки та комплектувальних шляхом спільного та посиленого комплексного маркетингового забезпечення збуту для групи підприємств, що ґрунтується на використанні маркетингових компетенцій та обумовлене й закріплюється частиною слова, похідної від «*solido*» (ущільненням,

розвитком, укріпленням) дефініції «консолідація». Під консолідацією маркетингу слід розуміти перетворення або реорганізацію шляхом об'єднання для створення спільної маркетингової організації та ущільнення маркетингових зусиль з метою розв'язання проблем збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування членів об'єднання.

Система принципів ко-маркетингу має складатись з трьох блоків – рисунок 5.1.

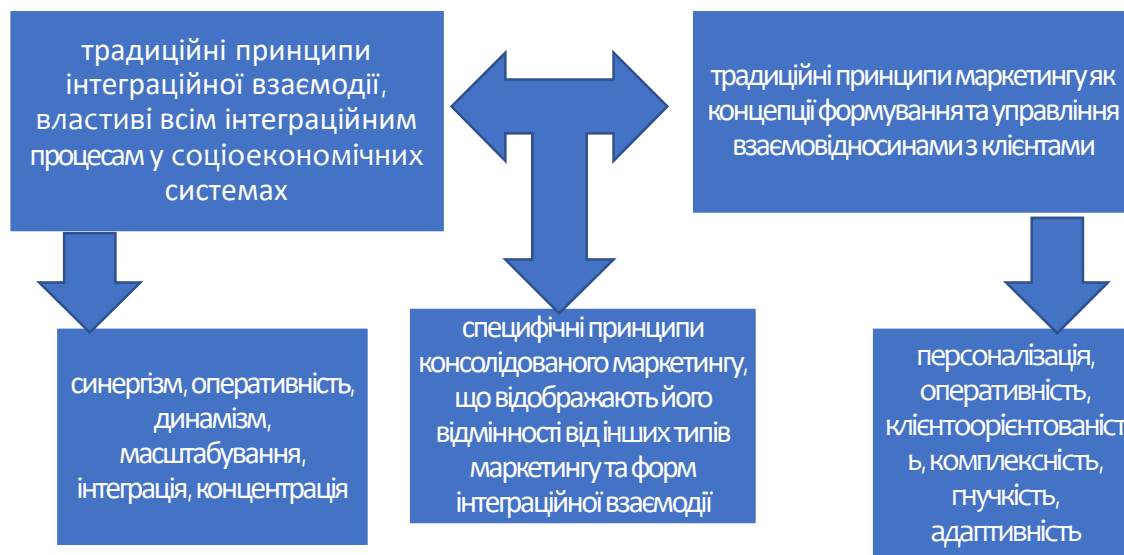


Рис. 5.1. Триєдина система принципів консолідованого маркетингу (авторська розробка)

Основними зі специфічних принципів консолідованого маркетингу доцільно прийняти такі:

– принцип ланцюгової компліментарності збуту (реалізація збутових ініціатив або коригування збутової програми одного підприємства сільськогосподарського машинобудування – учасника об'єднання неможливі або недоцільні без реалізації відповідних ініціатив іншого підприємства сільськогосподарського машинобудування, оскільки ці підприємства пов'язані технологічним (виробничим, ринковим, логістичним тощо) ланцюгом. Тому консолідований маркетинг повинен враховувати, що зміни ринкової інфраструктури або сегментної топології всіх підприємств сільськогосподарського машинобудування – учасників ланцюга є пов'язаними, а ринкові імпульси (як позитивні, так і негативні) мають схильність до кумулятивної дифузії у зайняті цими підприємствами ринкові ніші);

– принцип взаємної збутової корисності та інтерференції споживчої цінності (внаслідок створення стійких конвергентних логістичних, технологічних та збутових відносин збутова корисність і споживча цінність продукції підприємства

сільськогосподарського машинобудування – членів об'єднання істотно зростає та стає взаєм (поза межами ланцюга вона втрачається або зменшується). Крім того, консолідований маркетинг повинен також урахувувати, що за будь-яких відхилень у системі постачань відбувається інтерференція (хвилеподібне взаємне підсилення або зменшення) ринкових ефектів із відповідними часовими лагами).

Таким чином закономірним вважається те, що розповсюджувачем продукції підприємства можуть бути організації, які подібні професійним посередникам та спеціалізуються на певній продукції (профілі), які мають зацікавленість у реалізації продукції, у певному ступені несуть відповідальність за це, забезпечують зворотний зв'язок споживача з виробником та виконують певний комплекс функцій на користь виробника, а, можливо, й споживача, що покликане закріпити його, як постійного. Надважливо пам'ятати, що обрані для вступу, співробітництва та розв'язання проблем об'єднання, у більшій частині, отримують свої вигоди у довготривалому періоді.

Конвергентність, яка має реалізуватись через ко-маркетинг дозволить уникнути однотипних помилок у реалізації ринкових стратегій, ущільнити фінансові та операційні зусилля для реалізації спільних пріоритетів (цільовий прибуток, частка ринку, імпортозаміщення тощо) і вчасного реагування на зміну попиту, забезпечити синергію компетенцій, знань та потенціалу, кумулятивний вплив на ринкову інфраструктуру, забезпечить праксеологічність управлінських рішень в умовах обмеженої раціональності.

Обґрунтовано передумови (загальноєкономічні процеси, ринкова орієнтація діяльності, необхідність маркетингу в управлінні) та детермінанти інновацій у формуванні методологічних засад маркетингового управління збутом продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування, систематизовано інформацію про сучасні дослідження у напрямку удосконалення методології маркетингу на основі практичного застосування ко-маркетингу (внесок автора).

Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії. Для забезпечення ефективного застосування концепції об'єданого маркетингу уточнено поняттєвий апарат «ко-маркетинг», «консолідований маркетинг», «омніканальний маркетинг», «мультиканальний маркетинг» та визначено базові принципи ефективного впровадження консолідованого маркетингу.

Обґрунтовано доцільність застосування методів конвергентності та консолідації (ко-маркетингу), як основи інтеграції, у практику організації маркетингу для більш ефективної реалізації функції збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Запропоновано основні та специфічні принципи втілення консолідованого маркетингу у практику організації збутової діяльності.

Напрямами перспективних досліджень для розвитку наукового апарату усунення проблемної ситуації, яка склалась у галузі сільськогосподарського машинобудування, є розробка методологічних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління збутовою діяльністю підприємств, пошук шляхів досягнення привабливості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва, створення умов для забезпечення взаємовигідних відносин між постачальниками та споживачами матеріально-технічних ресурсів і послуг для сільськогосподарських товаровиробників, що забезпечить ефективне функціонування, як одних, так і інших, вироблення оптимальних стратегій і планів маркетингу, які б забезпечували найкраще задоволення запитів покупців на ринку при покращенні показників збуту і підвищенні прибутковості власної діяльності тощо.

РОЗДІЛ 6 РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ



6.1. Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення (к.ю.н., доцент Сидоров Я.О.)

Розпочата РФ війна з Україною за задумом агресора повинна була спровокувати жахливу продовольчу кризу, паніку та голод, причому не лише в нашій країні, а й на глобальному рівні, адже відомо, що Україна є одним із найбільших експортерів зернових культур у всьому світі. Попри це, як було наголошено під час нещодавньої робочої наради Міністра аграрної політики та продовольства України «українські аграрії вже адаптувались до роботи в умовах воєнного стану, агросектор працює і навіть розвивається наскільки це можливо тепер». На згаданій робочій нараді було також відзначено позитивні тенденції здешевлення логістики на всіх етапах: вартості вагонів-зерновозів, перевозки, фрахту, продовження зернової ініціативи за активної роботи керівництва держави, пролонгацію пільгового кредитування для агросектору ще на рік [1].

Згадаємо і проведені Комітетом Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики 07 лютого 2023 року слухання на тему: «Особливості підтримки сільськогосподарських товаровиробників в умовах воєнного стану», на яких було зазначено, що з метою фінансової підтримки агропромислового комплексу в 2023 році передбачено кошти в державному бюджеті на 2023 рік: на державну програму «Доступні кредити 5-7-9%» – 67,0 млрд. грн.; на фонд часткового гарантування кредитів у сільському господарстві – 720 млн. грн. від держави та Світового банку; на державну підтримку сільськогосподарських товаровиробників, які використовують меліоровані землі – 200,0 млн. грн.; додаткова фінансова підтримка сімейних фермерських господарств (ЄСВ) – 1,0 млн. грн.; надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу – 370,0 млн. грн.; надання грантів бізнесу – 1,0 млрд. гривень. Також було зазначено, що передбачається запровадження нових програм підтримки сільгосптоваровиробників, зокрема агрокредитування від Європейського інвестиційного банку, виділення коштів на стимулювання енергетичної автономності агропідприємств на основі використання альтернативних джерел енергії, зокрема виробництва біометану та біоетанолу, а також для підтримки агропереробки. Під час обговорення, учасники слухань звернули увагу на необхідність вирішення нагальних проблемних питань, зокрема необхідності невідкладної підтримки галузі

тваринництва, розмінування територій та підтримки сільгосптоваровиробників, які працюють на землях, що перебували під тимчасовою окупацією [2].

Аналізуючи правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час слід згадати Закон України «Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» від 24.03.2022 року № 2145-IX, яким встановлено низку положень, спрямованих на спрощення набуття прав користування на земельні ділянки сільськогосподарського призначення в умовах воєнного стану; створення передумов для ведення сільгоспвиробництва на землях державної власності; оптимізацію відносин орендних земельних відносин, внесення змін щодо набуття права власності на землю та порядку землекористування.

В умовах воєнного стану все більш актуальною стає цифровізація державної аграрної політики. Наприклад, «для збереження безпеки працівників на полях компанія Feodal спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства України запустила проєкт [Military.feodal.online](https://military.feodal.online), що допомагає аграріям оперативно передавати інформацію про заміновані поля до органів ДСНС та ЗС України, щоб якнайшвидше знешкодити залишені небезпечні об'єкти. ... Також Міністерство аграрної політики та продовольства України запустило декілька онлайн-платформ зі збору актуальних потреб аграріїв під посівну в режимі реального часу, створено онлайн-платформу для покращення логістичних маршрутів аграріїв в умовах воєнного стану [3].

Низку важливих заходів державної підтримки суб'єктів господарювання встановлено Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану» (встановлює податкові пільги) та внесенням змін в сфері забезпечення кредитними коштами сільгосптоваровиробників до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання державних гарантій на портфельній основі» від 14 липня 2021 року № 723. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 березня 2022 р. №255-р забезпечено виділення коштів з резервного фонду державного бюджету для відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок збройної агресії РФ проти України та воєнних дій на території України у разі відмови страхувальниками у наданні страхового покриття у передбачених випадках задля збереження покриття страхових виплат і розширення логістики.

Впродовж воєнного стану спрощується та лібералізується регулюючий вплив держави на діяльність суб'єктів господарювання, а саме такі засоби, як ліцензування, реєстрація, стандартизація та сертифікація (наприклад, Постанова Кабінету міністрів України від 16 березня 2022 р. №292 «Про внесення змін до Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив», Постанова Кабінету Міністрів України від 16 березня 2022 р. №297 «Деякі питання

перевезення (транспортування), зберігання, застосування та торгівлі пестицидами і агрохімікатами», Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України №154 «Про технічне забезпечення комплексу польових робіт в умовах воєнного стану 2022 року», Наказ Державного центру сертифікації і експертизи сільськогосподарської продукції №132 від 01.03.2022 р. тощо).

Як слушно зазначає член-кореспондент НАН України Олена Бородіна, наразі перед українським сільським господарством стоїть вибір між двома можливими сценаріями подальшого розвитку. За першого з них – у межах повоєнної відбудови Україна відновлює довоєнну структуру сільського господарства і продовжує політику щодо аграрного сектора з подальшою надмірною підтримкою агрохолдингів. Однак такий сценарій був би однозначно несприятливим для держави й суспільства. Другий сценарій передбачає зміну аграрної політики на сталу та побудовану на забезпеченні рівних прав на розвиток для всіх груп суб'єктів, які беруть участь у сільськогосподарському виробництві, включно з прозорим і справедливим доступом до сільськогосподарських та інших земель, виробничих ресурсів, вільним доступом до збуту й конкуренцією на справедливій основі. Наслідком застосування цих підходів стане зміна аграрної структури, що дозволить сімейним фермам використовувати свій виробничий потенціал для створення суспільних благ і місцевого розвитку, а також сприятиме забезпеченню адаптації аграрної структури України до ЄС [4]. Отже, перед Україною постає завдання сформулювати правове забезпечення нової - євроорієнтованої державної аграрної політики із посиленням її екологічного та соціального складників.



6.2. Теоретичні та практичні аспекти Правового регулювання діяльності аграрних холдингів в Україні (к.ю.н., доцент Сидоров Я.О.)

Питання становлення та функціонування аграрних холдингів відносно нове для вітчизняної аграрно-правової науки і, на сьогоднішній день, є одним із актуальних. Як зазначено у нещодавно розробленій Міністерством аграрної політики та продовольства України Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 роки «протягом останніх десяти років в Україні відбувся процес консолідації землекористування, що призвело до появи великих, вертикально інтегрованих агрохолдингів. Кількість корпоративних сільськогосподарських підприємств різко скоротилася з майже 17 700 у 2004 році до 14 724 у 2013 році. Все більша кількість цих підприємств переходить під контроль агрохолдингів, які створювалися з різними цілями, мають різні розміри, спеціалізацію та організаційно-правові форми, але мають

спільні характеристики. У 2014 році агрохолдинги обробляли понад 6 млн. га земель сільськогосподарського призначення в Україні (27 відсотків від загальної площі сільськогосподарських земель). Агрохолдинги виробили близько 21 відсоток всього обсягу валової сільськогосподарської продукції країни в 2012 році, зокрема 18,7 відсотка від загального виробництва продукції рослинництва і 24,8 відсотка від загального виробництва продукції тваринництва».

Активний розвиток великого агробізнесу в останні десятиліття зумовлений низкою факторів об'єктивного та суб'єктивного характеру. По-перше, після періоду зниження ціни на сільськогосподарську продукцію (який розпочався у сімдесятих роках минулого століття із так званої «зеленої революції») розпочалася та триває загальносвітова тенденція до зростання попиту та ціни на сільгосппродукцію та продовольство. По-друге, глобалізація економіки та права активізувала інтеграційні процеси у міжнародній торгівлі та фінансах, пришвидшила рух капіталу та ресурсів, підвищила роль та значення міжнародних транснаціональних компаній, які інвестують у аграрний сектор, зокрема і вітчизняний. По-третє, появи та розвитку агрохолдингів сприяли і внутрішні фактори, які найчастіше пов'язують із розвитком ринкових відносин та реформуванням аграрної сфери економіки (зокрема і аграрного права), на тлі яких відбулося акумулювання значних земельних, фінансових та людських ресурсів, що дозволило підвищити ефективність сільського господарства на внутрішньому та зовнішньому ринку та визнати великотоварні підприємства та агрохолдинги найефективнішими суб'єктами аграрних відносин.

Щоправда, в експертному середовищі висловлюються і песимістичні думки щодо «квазіринкової» економіки та несистемних реформ, як чинника виникнення агрохолдингів, діяльність яких оцінюється негативно. Так, О. Бородіна та І. Прокопа вважають, що результати трансформаційних процесів в аграрному секторі економіки України виявилися протилежними очікуванням. Одне із завдань аграрної реформи – залучення реального інвестора – обернулося для українського сільського господарства експансією великого капіталу, а ринкова економіка, деформована масовою корупційною складовою і домінуючою мотивацією «швидких грошей», сформувала специфічну модель аграрного сектору, відмітною рисою якої є її дуальна організаційна структура. В цій структурі виокремлюються два типи (сектори) виробників: корпоративний (агрохолдинги, вертикально інтегровані структури, господарські товариства тощо) та індивідуальний (реальні фермери і господарства населення). За дуальністю приховується нерівноправне становище різних типів виробників; відносини між ними набувають антагоністичних ознак, що проявляється у монополізації корпоративним сектором ринків ресурсів, особливо фінансових, каналів збуту продукції (ланцюгів доданої вартості), вигідних цін, засобів державної підтримки

і впливу на формування державної аграрної політики. На думку В. Чопенка, українці втратили не лише традиції вирощувати і виробляти продукцію сільського господарства, але і повагу до землі, до хліба, до приватного господарювання. Політика ж чинної влади повертає ці традиції у спотвореному вигляді: багата меншість має можливості скуповувати більші частки землі, а селянська більшість змушена прислуговувати цій меншості. За його словами, окремі бізнесмени та політики зацікавлені у приватизації землі – але становище села та його мешканців їх не цікавить. Утворювані агропромислові холдинги – не що інше, як монополістичне незаконне утворення, яке шкодить інтересам держави. На думку ж В. Ланового, Україна перебуває у перехідному стані, коли латифундисти ще не стали «закінченими олігархами» – тими, хто працює у 5 галузях, у кожній має по 10 підприємств, підпорядковані ЗМІ, депутатів, зв'язки в уряді та кілька футбольних клубів. Латифундисти ще не стали такими, але їм залишився до цього один крок. Це тільки для того, щоб впливати на уряд. Дуже важливо, щоб значні господарники залишалися підприємцями... Олігархи будуть намагатись знищувати фермерів, оскільки їм потрібно виходити на більші ринки. Великі підприємства вже почали формувати монополію на переробні заводи, олійне виробництво і будуть диктувати правила виробникам соняшнику. Таким чином захоплюють і економіку сіл, зазначає В. Лановий.

Отже, оцінка діяльності агрохолдингів є дискусійною, однак беззаперечним є факт підвищення їх ролі та значення як суб'єктів аграрно-правових відносин. Слід підкреслити також, що останнім часом набирає ваги і аграрне лобі власників таких об'єднань, здатного впливати на формування державної аграрної політики та законотворчий процес. У цьому контексті перед аграрно-правовою наукою актуалізується завдання більш фахового та поглибленого дослідження особливостей аграрних холдингів, їх взаємовідносин із державою та основних напрямів їх аграрно-правового регулювання.

Поступово все більше вчених-аграрників звертаються до проблематики правового регулювання діяльності зазначених формувань (наприклад, Х. Алієва, В. Єрмоленко, П. Кулинич, В. Семчик, В. Уркевич та ін.). Підвищується увага до діяльності великого аграрного бізнесу і серед представників економічної науки (роботи В. Андрійчука, С. Дем'яненка, Т. Зінчука, М. Кропивка, П. Саблука, А. Судерікіна та інших). Аналіз доктринальних та публіцистичних джерел юридичної та економічної спрямованості свідчить про наявність різних підходів щодо значення аграрних холдингів для продовольчої безпеки країни та соціальної сфери села. У фокусі уваги науковців перебувають організаційно-правові особливості аграрних холдингів, їх конкурентоспроможність та внесок у розвиток потенціалу вітчизняного аграрного

сектору економіки, специфіка інвестиційної діяльності та роль у соціально-економічному розвитку сільських територій. Саме зазначені питання діяльності агрохолдингів є найбільш актуальними та потребують аналізу в рамках аграрно-правової науки як на теоретичному рівні, так і в практичній площині державного регулювання та юридичної регламентації, що і можна визначити в якості мети даної наукової статті.

Як вже було зазначено, агрохолдинги є відносно новими суб'єктами аграрних відносин, і, за відомої інерційності права, ще не стали предметом адекватного правового регулювання. Наразі Господарський кодекс України та Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15 березня 2006 року вміщують лише загальні приписи щодо холдингових компаній, не враховуючи специфіку функціонування агрохолдингів, які, до речі, переважно створювалися не у формі класичної холдингової компанії, а за допомогою механізмів злиття і поглинання сільськогосподарських підприємств, в основному шляхом поступки прав на оренду земель сільськогосподарського призначення.

Відповідно виділяють наступні організаційні особливості агрохолдингових формувань: 1. Поглиблена спеціалізація діяльності складових організаційної структури, за якої материнська компанія (яка намагається зареєструватися в офшорній зоні) спеціалізується на веденні фінансово-інвестиційної діяльності, головне(і) підприємство(а) – трейдер(и) у країні(ах) ведення діяльності спеціалізуються на маркетингово-торговельній діяльності, дочірні підприємства або філії – на переробці та зберіганні сільськогосподарської продукції, а основу агрохолдингів становлять поглинуті або підконтрольні сільськогосподарські підприємства. 2. Здійснення сільськогосподарського виробництва на розосереджених по сільських територіях (районах, областях) й орендованих землях. Значна частина з них не реєструють дочірні підприємства в місцях розміщення орендованих земель, а перетворюють поглинуті сільськогосподарські підприємства у структурні підрозділи.

Безперечно, ефективність великотоварного аграрного виробництва складно переоцінити. За даними Національного центру «Інститут аграрної економіки» на сьогоднішній день агрохолдинги виробляють п'яту частину сільськогосподарської продукції і з кожним роком ця частина зростає. До позитивних сторін відповідних формувань слід віднести інвестиційне та інноваційне спрямування їх діяльності. За оцінками фахівців, ринкова вартість публічних економічних агропродовольчих компаній та можливість виходу на міжнародний фінансовий ринок постійно зростає. Так, за прогнозами аналітиків Fitch Ratings, українські агрохолдинги в наступні 5-10 років можуть залучити 20-30 млрд. дол. США.

Своєю чергою, інвестиційні можливості сприяють підвищенню інноваційної складової діяльності агрохолдингів, дозволяють активно оновлювати виробничі потужності, запроваджувати та використовувати новітні технології, переоснащувати технічне та технологічне обладнання, концентрувати кращі кадри та постійно підвищувати їх кваліфікацію, вкладаючи кошти в навчання персоналу. Все це сприяє як інтенсифікації аграрного виробництва та нарощуванню його обсягів, так і підвищенню якості сільськогосподарської продукції, яка виробляється холдингами, забезпечуючи їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Серед всіх агрогосподарюючих суб'єктів саме агрохолдинги мають найбільшу частку у експорті сільськогосподарської продукції, яка, своєю чергою, становить третину валютних надходжень в економіку держави (за даними уряду), що є особливо актуальним у світлі визначеного у Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015-2020 роки курсу на експортно-орієнтоване сільське господарство.

Разом з тим, стратегія збільшення обсягів експорту підтримується не односпайно. Так, на думку М. Калинчака, у цьому вбачається велике бажання вирішити проблеми державного бюджету за рахунок відчуження селян від землі, нарощування агрохолдингами експорту сільськогосподарської продукції і продуктів її переробки з ігноруванням потреб населення, яке проживає в сільській місцевості. Адже забезпечити такі темпи можна лише за умови активної підтримки зростання агрохолдингів, тоді як дрібні господарства такі "ударні" показники просто фізично забезпечити не можуть. Розробляти стратегію розвитку аграрного сектору економіки, без урахування процесів монополізації землеволодінь десятком власників, і при цьому спостерігати за здичавінням сільській місцевості, м'яко кажучи, не гуманно по відношенню до власного народу, приходиться до висновку М. Калинчак, та зауважує, що розвинені країни світу, в першу чергу, досягають повної забезпеченості власного населення продуктами харчування і тільки після цього нарощують експорт сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки.

Отже, діяльність аграрних холдингових утворень не може бути оцінена лише позитивно та породжує певні негативні наслідки та ризики, низка яких пов'язана із загальносвітовою тенденцією у сільському господарстві щодо концентрації виробництва. Так, європейські експерти висловлюють занепокоєння на сторінках британської *The Guardian* з приводу захоплення в Європі спекулянтами, багатими іноземними покупцями та різними фондами, у великих масштабах сільськогосподарських земель. Йдеться, насамперед, про «земельну активність» китайських корпорацій, близькосхідних нуворишів, різних міжнародних хедж-фондів, а також російських олігархів, які вже закупили величезні земельні масиви Європи у

крупну приватну форму володіння. Згідно з дослідженнями Міжнародного інституту Via Campesina та інших організацій, половина всіх сільськогосподарських угідь в ЄС тепер належить лише трьом відсоткам великих ферм, які за розмірами сягають понад 100 гектарів. В деяких країнах ЄС земельна власність стала такою ж нерівноправною, як у Бразилії, Колумбії чи на Філіппінах. Концентрація земельної власності прискорюється і в Німеччині, де з 1 мільйона 200 тисяч землеволодінь в 60-х роках ХХ століття нині витворилося лише трохи менше 300 тисяч ферм. Подібне спостерігається в Італії, Франції. У Великій Британії 70 відсотків землі належить менше ніж одному відсоткові населення. Така тенденція зауважена експертами Європи та України, де 10 гігантських агрофірм тримають до 3 мільйонів гектарів землі і лише один олігарх має в Україні понад півмільйона гектарів землі. Китайські корпорації скуповують землі в Болгарії, близькосхідні багатії – в Румунії. Непомітно Європа дістає такі ж самі аграрні проблеми, як Африка, Південна Америка, Азія. В Європі, зокрема в Іспанії, Австрії, все більше поширюються протести молоді проти засилля земельних латифундій. Експерти звинувачують у тому процесі, насамперед, політиків ЄС, які законодавчо дозволили таку небезпечну концентрацію земель в одних руках. Наведемо ще один приклад. У цьому році, за повідомленням Reuters, уряд Австралії заблокував угоду щодо продажу компанії S.Kidman & Co, яка є однією із великих національних сільгоспвиробників китайським інвесторам, проголосивши, що дана угода не відповідає національним інтересам. Щодо України, то на думку експертів-економістів, згаданий процес в Україні (як і в більшості пострадянських країн) за своїм масштабом сміливо можна назвати надконцентрацією виробництва

Останнє, на думку фахівців, може призвести до утвердження латифундизму у приватній та орендній формі, загрозу «закріпачення» через тривалі договори оренди, втрату самостійності та перетворення у залежні асоційовані структури підприємств переробної промисловості, монополізму на продовольчих ринках, вибудовування «пірамід» власності із важко розпізнаваним головним власником, експансії іноземного капіталу. Окрім того, використовуючи впродовж досить тривалого часу потужну державну підтримку та сприяння корпоративному сектору аграрного господарства задля нарощення власної економічної та політичної ваги, агрохолдинги не сприяли соціальному розвитку сільської місцевості, а орієнтація на вирощування швидкоокупних та експорторієнтованих сільськогосподарських культур за умови недотримання природоохоронних вимог підвищують рівень екологічної загрози.

Можливість оптимізації оподаткування об'єднань та зростання аграрного лобі власників великого агробізнесу за умови відсутності чіткої державної політики у цій сфері збільшують суттєві ризики для соціальної сфери села (виникнення надлишкової

робочої сили та втрата робочих місць, встановлення низької заробітної плати, відсутність фінансування відповідної соціальної інфраструктури тощо).

Слід зазначити, що частина великого агробізнесу (наприклад, такі холдинги як Астарта-Київ, Укрзернопром, СварогВестГруп, Нібулон) реалізують окремі напрями соціально-економічної підтримки сільських територій, зокрема, створення додаткових робочих місць, допомога дитячим садкам, школам, інтернатам, будинкам для літніх людей, церквам, виділення коштів на впровадження ініціатив територіальних громад по вирішенню соціальних проблем та інші заходи. Слід позитивно оцінити практику укладання окремими агрохолдингами Договорів соціальної відповідальності та Угод про соціальне партнерство.

У той же час, дослідники вказують на загострення соціальних проблем із приходом в сільське господарство агрохолдингів, оскільки виникає ситуація спільного існування маргінального деградуючого села і ефективно працюючих анклавів. Окрім того, підтримка сільських територій холдингами має, як правило, благодійний характер і може здійснюватися як одноразово, фрагментарно, так і систематично. Такі заходи здійснюються на розсуд таких об'єднань, що означає їх необов'язковість. Звичайно, ці заходи є схвальними, проте, на жаль, ми маємо констатувати неусезагальність такої підтримки.

Економічні інтереси агрохолдингових формувань, що ґрунтуються на підвищенні конкурентоспроможності агропромислового виробництва й максимальному отриманні прибутку від сільськогосподарської та пов'язаної з нею діяльності, наповнюватимуться конкретним соціальним змістом лише тоді, коли поєднуюватимуться із зростанням рівня життя сільського населення, створенням для нього соціального, екологічно безпечного довкілля. Внесок холдингів у соціальний розвиток села, як і інших бізнесових структур, оцінюється, передусім, участю у зміцненні економіки сільських територій, підвищенні рівня орендної плати за використання земельних ресурсів та оплати праці своїх працівників, створенні робочих місць для жителів сільських територій, в розбудові соціальної інфраструктури цих територій, формуванні надходжень до державного і місцевих бюджетів.

Стійкою тенденцією останніх років є усвідомлення суспільством необхідності «соціалізації» економічного устрою (в політологічних колах все більшої популярності набуває теза про «соціалізм як висхідний тренд сучасності»), що передбачає підвищення ролі та значення участі держави у регулюванні соціально-економічних відносин, та, відповідно, вирішення питання ефективного правового забезпечення зазначених процесів. Для аграрного сектору, з огляду на його значущість для продовольчої безпеки країни, це є особливо актуальним та обумовлює необхідність посилення публічної складової аграрних організаційно-управлінських відносин,

зокрема, заходів, спрямованих на обмеження негативного впливу великого агробізнесу на процес правотворчості і правозастосування. Здійснюючи правове регулювання аграрних відносин, держава повинна забезпечити увесь спектр дійсних публічних інтересів суспільства, оскільки, як відомо, реалізація публічних інтересів є необхідною умовою реалізації приватних інтересів.

Слід визнати, що чинне правове регулювання діяльності агрохолдингів значно відстає від реалій сьогодення та не забезпечує баланс публічних та приватних інтересів. Заслужують на підтримку висловлені фахівцями із аграрного права пропозиції щодо необхідності спеціальних приписів стосовно функціонування агрохолдингів та розробки і прийняття Закону «Про аграрні холдингові компанії (агрохолдинги) в Україні», що має підкреслити особливості правового статусу цих формувань.

Отже, світова кон'юнктура продовольчих ринків та процеси міжнародної економічної інтеграції (зовнішній фактор), а також активізація розвитку ринкових відносин на тлі певної невизначеності в державному регулюванні аграрної сфери (внутрішній фактор), зумовили появу та бурхливий розвиток великого агробізнесу. З однієї сторони, слід визнати, що діяльність агрохолдингів є визначальною у сфері забезпечення конкурентоздатності сільгосппродукції на зовнішніх та внутрішніх ринках, і тому держава повинна докласти максимальних зусиль для створення прозорих та ефективних правил їх діяльності та збереження мотивації великого бізнесу. З іншої сторони, здійснюючи правове регулювання аграрних холдингів необхідно передбачити заходи щодо мінімізації негативних наслідків їх діяльності, які можна класифікувати за спрямованістю на:

1) усунення загрози монополізації землекористування та «надконцентрації виробництва» (наприклад, визначення максимального розміру землекористування для окремих агрохолдингів в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці);

2) вдосконалення фіскальної політики щодо агрохолдингів (запобігання фактам зловживань у сфері оптимізації оподаткування, встановлення необхідності участі у формуванні місцевих бюджетів шляхом внесення відповідних прийнятних податкових платежів орендарів);

3) посилення соціально-орієнтованої складової зазначених формувань та підтримку розвитку сільських територій (закріплення права першочергового працевлаштування орендодавця земель в структурі орендаря, введення нормативу кількості робочих місць тощо).



6.3. Використання математичного апарату при плануванні та прийнятті управлінських рішень на підприємствах сільського господарства (к.е.н., доцент Кравець О.В.)

Земля у сільському господарстві є головним елементом виробництва, отже від її раціонального використання безпосередньо залежить ефективність діяльності галузі. Структурою посівних площ значною мірою визначається рівномірність протягом року використання трудових ресурсів, основних і обігових засобів виробництва, надходження продукції на реалізацію та отримання коштів. Варто підкреслити, що помилки, допущені у структурі посівних площ без додаткового вкладання коштів виправити неможливо. Загалом, же, з врахуванням комплексу макро- і мікроекономічних чинників, що впливають на формування галузі, може бути велика кількість варіантів структури посівних площ. Опрацювання такої структури, залежно від конкретних природних і економічних умов господарства, має вирішальне значення у справі ефективного ведення галузі. Емпірично вирішувати таку задачу надто складно, оскільки це пов'язано з великими витратами коштів і тривалим часом. Досягти поставленої мети можливо шляхом створення оптимальних економіко-математичних моделей структури посівних площ на рівні підприємства.

Метою дослідження є розробка економіко-математичної моделі оптимізації структури посівних площ для підприємств південних областей України та обґрунтування підвищення економічної ефективності діяльності підприємств.

Економіко-математичне моделювання як науковий напрям сформувався в основному в кінці 60-х на початку 70-х років. Становлення і розвиток цього наукового напрямку, як і наявних в його основі фундаментальних наукових дисциплін (математики, теорії вірогідності, теорії систем, інформатики, статистики, теорії автоматичного регулювання і ін.), були обумовлені потребами практики планування і управління складними економічними системами. З ускладненням міжгалузевих зв'язків в народному господарстві, формуванням крупних господарських комплексів виникла необхідність в принципово нових методичних вирішеннях проблем взаємної ув'язки, збалансованості і оптимізації функціонування системи народного господарства як у цілому так і її елементів. Спонукальним мотивом до пошуку нових методів системного віддзеркалення складних взаємозв'язків виробництва в планах і оперативному управлінні з'явилося також посилювання вимог, що до підвищення ефективності використання природних ресурсів.

Поява швидкодіючих електронно-обчислювальних машин полегшило впровадження математичного моделювання в практику.

Перші в світі роботи по лінійному програмуванню належать радянському вченому Л. В. Канторовичу (лауреат Нобелівської премії у галузі економіка 1975 року «за вклад в теорію оптимального розподілення ресурсів»). Особливу роль в розробці і розвитку концепції оптимального планування і управління народним господарством і його галузями зіграли фундаментальні роботи В. С. Немчинова, В. Г. Новожілова, В. М. Глушкова, А. І. Берга і інші.

Термін модель походить від латинського слова “modulus” – зразок, норма, міра. Поняття моделі засноване на принципі аналогії. Розглядаючи властивості різних об'єктів, явищ, процесів, можна виявити, що деякі з них мають певну схожість, подібність. Ця схожість виявляється або в зовнішніх формах, або в структурі, або в зміні характеру поведінки при однакових діях і так далі. При розробці економіко – математичних моделей беруть до уваги найбільш значущі, істотні характеристики керованих систем, а деталі другорядного характеру опускаються. В загалі ж, економіко – математична модель є концентрованим виразом найбільш істотних взаємозв'язків і закономірностей поведінки керованої системи представлених у математичній формі.

Моделювання – один з найбільш складних методів дослідження. І перш ніж перейти до розгляду етапів розробки моделей, необхідно насамперед розглянути структуру моделі.

Залежно від характеру модельованих об'єктів і процесів структура моделей може бути різною. В той же час є загальні елементи, які можна виділити.

Базова модель включає наступні елементи: початкові значення ресурсів; змінні величини, значення яких повинні визначатися в результаті моделювання; техніко – економічні коефіцієнти і нормативи, необхідні для відображення закономірних взаємозв'язків ресурсів з вихідними показниками; умови (обмеження), характер, що описують, і логіку взаємозв'язків в моделі; критерій оптимальності, що визначає якість функціонування досліджуваної системи.

Розробка економіко – математичної моделі здійснюється поетапно в певній послідовності.

- 1) Постановка задачі і обґрунтування критеріїв оптимальності.
- 2) Визначення переліку змінних і обмежень.
- 3) Збір інформації та розробка техніко-економічних коефіцієнтів і констант.
- 4) Побудова моделі і її математичне вираження.
- 5) Перенесення інформації на ЕОМ та її рішення .
- 6) Аналіз результатів рішення, коректування моделі, повторне рішення задачі на ЕОМ за коректованою моделлю.

7) Економічний аналіз різноманітних варіантів і вибір проекту плану.

В конкретних умовах, в залежності від характеру задачі послідовність етапів моделювання економічних процесів може змінюватися. Так, часто після другого етапу – визначення переліку змінних і обмежень рекомендується математичний запис моделі. Потім йде третій і четвертий етапи. Однак для кращого розуміння і засвоєння сутності умов, що розглядаються у моделі, спочатку доцільно розглянути побудовані обмеження у розгорнутому вигляді, а потім у вигляді математичних символів і індексів. Така послідовність дозволяє краще зрозуміти логіку математичного запису моделі.

Найбільш відповідальним моментом в математичному моделюванні економічних процесів являється правильна постановка задачі.

Постановка задачі передбачає чітке економічне формулювання, яке включає ціль рішення, встановлення планового періоду, з'ясування відомих параметрів об'єкта і те кількісне значення яке необхідно визначити, його виробничо-економічні зв'язки, а також багато чинників та умов, які відображають процес моделювання.

Ціль рішення задачі визначається кількісно конкретним показником, який називається критерієм оптимальності. Він повинен відповідати економічній сутності задачі, яка вирішується. При цьому необхідний глибокий якісний аналіз сутності задачі і чітка постановка цілі її рішення.

Оскільки задачі мають велику кількість можливих рішень, необхідний критерій, який би дозволяв вибрати із цієї кількості найкращий варіант. Вибір найкращого варіанта математично забезпечується знаходженням екстремального значення деякого економічного показника, який представлений в цільовій функції, при цьому сама функція повинна бути лінійною.

Вибір критеріїв оптимальності повинен бути розумним з теоретичних позицій, які відповідають народногосподарським інтересам, задовольняти потреби практичного планування і відповідати потребам математичного методу рішення задачі.

Істотною математичною потребою являється умова невід'ємності змінних, оскільки шукані величини (наприклад, посівні площі) являються реальними позитивними величинами.

Визначення переліку змінних і обмежень - основні елементи базової економіко-математичної моделі. Базова модель включає наступні елементи: змінні, обмеження, коефіцієнти змінних в обмеженнях моделі і цільової функції, об'ємні показники обмежень.

В постановці задачі повинно бути чітко визначено, що являється невідомим, які змінні величини і їх числове значення необхідно знайти в процесі рішення.

По-перше, перелік змінних величин повинен відображувати характер, основний зміст економічного процесу моделювання.

По-друге, число і склад змінних в кожній моделі визначаються обчислювальними можливостями програм і конкретної ЕОМ, на якій передбачається здійснити рішення задачі. Чим більша потужність ЕОМ, тим більша кількість змінних (і обмежень) можливо включити в задачу.

По-третє, кількість змінних залежить від вибору планового періоду (довгостроковий, середньостроковий, теперішній), який здійснює значний вплив на ступінь їх деталізації. Чим ближче період, на який складається модель, тим більша деталізація змінних. Наприклад, при складанні моделі оптимізації виробничої структури сільськогосподарського підприємства, доцільно в якості змінних, у рослинництві вибрати сільськогосподарські культури не групою (зернові, технічні і т.д.), а по видам – ячмінь, пшениця, овес, гречка і т. д.;

По-четверте, кількість змінних залежить від того, наскільки детально в моделі повинні бути представлені слідуєчі ознаки: вид продукції; направлення її використання; технологія виробництва; ступінь інтенсивності; способи, канали і терміни виробництва і реалізації продукції.

За економічним значенням в процесі моделювання всі змінні класифікуються на основні і допоміжні.

Основні змінні визначають сільськогосподарські культури, мінеральні добрива, тобто ті величини, які визначають основний зміст процесу моделювання в кожному конкретному випадку, види діяльності, розміри яких треба визначити.

Допоміжні змінні залучають для полегшення математичного формулювання умов, визначення розрахункових величин (об'ємів виробництва, показників ефективності і так далі).

При математичній реалізації задач для перетворення нерівностей в рівняння вводяться додаткові змінні, які використовуються при аналізі проміжних рішень і оптимального варіанта.

Для кожної змінної встановлюють конкретну одиницю виміру (га, ц і т.д.). При цьому керуються наступними вимогами:

- 1) Доцільно обирати однакові одиниці виміру по однотипним групам змінних. Так, якщо розміри виробництва продукції рослинництва прийнято виміряти в центнерах, то треба, щоб продукція ні в одній із галузей рослинництва не вимірялася у тонах;
- 2) Одиниці виміру не повинні утруднювати аналіз оптимального рішення і викликати додаткові розрахунки.
- 3) Техніко-економічні коефіцієнти недоцільно представляти дуже великими або дуже малими.

Після встановлення складу змінних визначають систему обмежень моделі, яка відображає умови реалізації задачі. Обмеження, які представлені у вигляді лінійних нерівностей та рівнянь, відображають організаційно-економічні та технологічні умови і вимоги, які характеризують дане виробництво. Від їх складу і змісту у значній мірі залежить прийнятність результатів, вони повинні достатньо повно відображувати взаємозв'язки процесу моделювання. Від їх кількості залежить максимальне число видів (способів) діяльності, які зможуть увійти в оптимальний план.

Основні обмеження відображають головні, найбільш істотні умови задачі. Вони накладаються на всі, або більшість змінних моделі.

До основних відносять обмеження із використанням виробничих ресурсів (землі, робочої сили, добрив, фінансових ресурсів і так далі).

Додаткові обмеження накладаються на невелику кількість змінних величин або окремі змінні. Зазвичай вони формуються у вигляді нерівностей.

Допоміжні обмеження вводять для полегшення розробки числової моделі, забезпечення правильного формулювання економічних вимог.

Збір інформації та розробка техніко-економічних коефіцієнтів. Значним етапом моделювання являється збір і обробка вихідної інформації. В залежності від задачі і об'єкта, по якому ця задача повинна бути побудована, необхідно визначити характер і об'єм інформації, джерела її збору і методи обробки.

Джерелами інформації служать річні звіти, виробничо-фінансові і перспективні плани, плани організаційно-господарського устрою, данні первинного обліку сільськогосподарських підприємств, технологічні карти по вирощуванню і збору сільськогосподарських культур, а також різноманітні нормативні довідники.

Метою обробки вихідної інформації являється розробка і обґрунтування системи техніко-економічних характеристик об'єкта або процесу. Для будь-якої моделі ці характеристики формуються у вигляді техніко-економічних коефіцієнтів, коефіцієнтів цільової функції і констант або об'ємних показників ресурсів або продуктів.

Техніко-економічні коефіцієнти представляють собою основну частину вхідної інформації, яка надходить в модель як в змінному, так і незмінному вигляді. Наприклад, розрахована врожайність в одному випадку може вводиться в модель без змін, а в другому – за вирахуванням відходів.

Коефіцієнти можна розділити на три групи: питомі нормативи витрат або виходу продукції; коефіцієнти пропорціональності; коефіцієнти зв'язку.

Питомі нормативи витрат або виходу продукції представляють собою техніко-економічну характеристику видів діяльності. По економічному змісту виділяють

коефіцієнти, які характеризують витрати i -го ресурсу на одиницю j -го виду діяльності і коефіцієнти виходу.

Питомі коефіцієнти витрат і виходу розраховуються на основі нормативних довідників, технологічних карт, з використанням методів математичної статистики та іншими способами. Від їх достовірності залежить результат рішення задачі.

Коефіцієнти пропорціональності – це коефіцієнти при змінних в тих обмеженнях, які передбачають відповідні пропорції між залежними змінними.

Економічний зміст коефіцієнтів в цільовій функції визначається характером критеріїв оптимальності. Числове значення критеріїв оптимальності частіше за все обчислюється як сума добутків коефіцієнтів цільової функції і значень змінних.

Модель можна відобразити розгорнуто у вигляді системи нерівностей і рівнянь. Але при достатньо великому числі змінних і обмежень таке вираження громіздке, зменшує огляд і затрудняє читання. Для більш компактного вираження використовують загальноприйнятну систему умовних позначень змінних величин, техніко-економічних коефіцієнтів, констант і коефіцієнтів при змінних в цільовій функції.

Після того як розраховані всі техніко-економічні коефіцієнти, коефіцієнти цільової функції і констант, приступають до побудови моделі у вигляді системи лінійних співвідношень або таблиці. Для побудови доцільно спочатку записати всі обмеження у вигляді системи лінійних нерівностей і рівнянь, а потім вже будувати матрицю..

Відповідно до наведених теоретичних основ побудови економіко-математичних моделей, побудуємо економіко-математичну модель оптимізації структури посівних площ для підприємств Запорізької та Херсонської областей відповідно до їх спеціалізації.

1. Постановка задачі.

Для сільськогосподарського підприємства необхідно оптимізувати структуру посівних площ, згідно його спеціалізації за умови оптимального використання власних виробничих ресурсів, з метою отримання максимального прибутку.

2. Визначення переліку змінних і обмежень.

Основними змінними задачі – x_j , буде виступати площа посіву сільськогосподарських культур.

Обмеження наведемо у побудові математичної моделі.

3. Побудова математичної моделі.

Розроблена та запропонована нами економіко-математична модель, буде використана для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні зернових, технічних, олійних, овочевих та бахчевих культур (відповідно до зональної спеціалізації регіону).

Система критеріїв оптимальності :

Раціональне використання виробничих та трудових ресурсів:

$$Z = \sum_{n=n+1}^m \overset{\circ}{a} x_{n+1} \text{ ® } \min, \quad m \hat{=} M, \quad (6.1)$$

де x_{n+1} – витрати виробничих ресурсів.

Прибуток від реалізації

$$Z = P_1 - P_2 \text{ ® } \max, \quad (6.2)$$

де P_1 – виручка від реалізації; P_2 – повні витрати на виробництво .

Система обмежень

Обмеження з використання площі:

$$\sum_{j=1}^n \overset{\circ}{a} x_j = B, \quad n \hat{=} N, \quad (6.3)$$

де B – площа ; N – множина культур.

Обмеження з обсягу площі зайнятої під окремими культурами:

$$b_{j \min} \leq \sum_{j=1}^n \overset{\circ}{a} x_j \leq b_{j \max}, \quad n \hat{=} N, \quad (6.4)$$

де b_j – мінімальний (максимальний) обсяг площі зайнятої під окремими культурами (згідно сівозміни)

Обмеження з надходження продукції:

$$\sum_{j,i=1}^{n,r} \overset{\circ}{a} a_{ij} x_{j+i+1} - x_{j+i+1+r} = 0, \quad n \hat{=} N, \quad r \hat{=} R, \quad (6.5)$$

- де a_{ij} – врожайність культури; R - кількість проміжків часу.

Обмеження з використання ресурсів праці:

$$\sum_{i,j=1}^{n,m} \overset{\circ}{a} w_{ij} x_j \leq W_i, \quad n \hat{=} N, \quad m \hat{=} M \quad (6.6)$$

де w_{ij} - витрати праці на 1 га в; W – загальна кількість ресурсів.

Обмеження з використання добрих:

$$\sum_{i,j=1}^{n,m} z_{ij} \times x_j \leq Z_i, \quad n \in N, \quad m \in M \quad (6.7)$$

де z_{ij} - норми внесення добрив, z_i – загальний обсяг добрив

Грошові витрати:

$$\sum_{j=1}^n p_j x_j - P_2 = 0 \quad (6.8)$$

де p_j – грошові витрати на одиницю площі; P_2 – загальні грошові витрати; x_j - площі, які зайняті під культурами;

Виручка від реалізації :

$$\sum_{j=1}^n c_j x_j - P_1 = 0, \quad (6.9)$$

де c_j – виручка від реалізації одиниці продукції; P_1 – загальна виручка; x_j - площі, які зайняті під культурами;

Для більш наглядного представлення інформації побудуємо блок-схему використання критеріїв оптимальності та обмежень для різних підприємств Запорізької та Херсонської області (рис. 6.1).

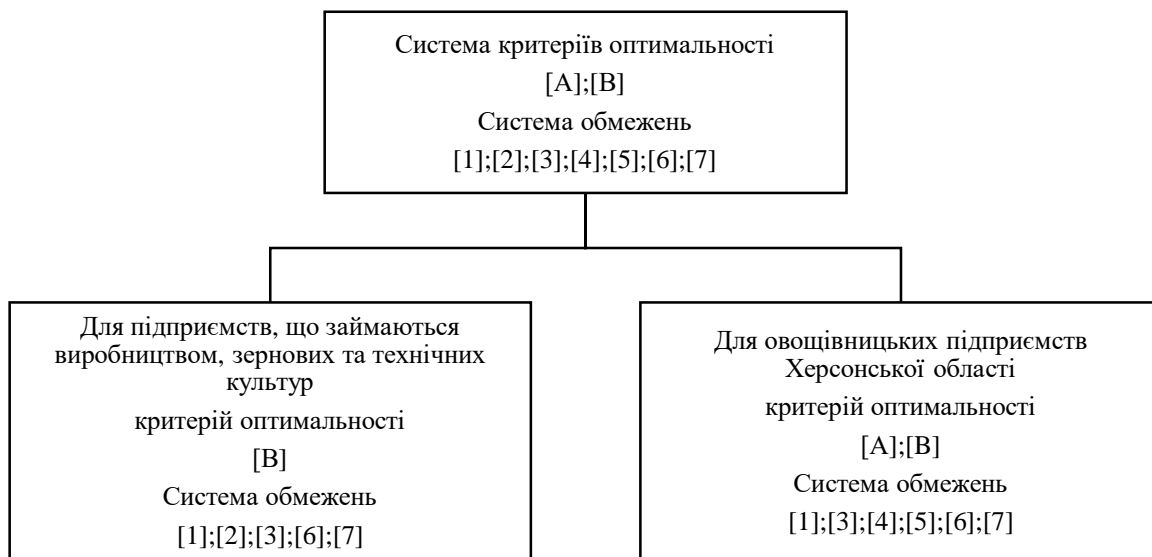


Рис.6.1. Блок схема використання критеріїв оптимальності та обмежень для різних підприємств Запорізької та Херсонської області.

Збір та обробка інформації.

Вихідні показники були розраховані у середньому :

1. За 7 років для овочевих культур які вирощуються під традиційними дощувальними установами, відповідно до статистичних звітів ряду підприємств Херсонської області.

2. За 5 років для зернових та технічних культур, відповідно до статистичних звітів ряду підприємств Херсонської області.

3. За 5 років для зернових, технічних, овочевих та баштанних культур відповідно до статистичних звітів ряду підприємств Запорізької області. Розрахунки проводились на одиницю виробленої продукції (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1

Витрати та ціна реалізації продукції с/г у середньому по Запорізькій області

Культури	Собівартість на 1 ц/гр.од.	Виручка на 1 ц/гр.од.	Урожайність ц/га
Пшениця озима	32,28	75,33	37,17
Кукурудза на зерно	20,76	21,77	19,75
Ячмінь озимий	18,29	29,18	25,7
Ячмінь ярий	6,45	58,87	23,27
Горох	39,90	104,89	15,54
Овес	9,28	123,73	22,63
Просо	66,50	136,92	20,45
Соняшник	173,13	449,39	10,57
Соя	86,39	221,18	29,75
Ріпак озимий	112,92	331,24	15,94
Овочі відкритого ґрунту	25,54	120,48	106,91
Баштанні продовольчі	13,33	45,00	102,00

Для розрахунку та оптимізації використання земельних ресурсів було використано Оброблену інформацію, таблиця 6.1, у якій відображено середньостатистичні показники собівартості, ціни реалізації у розрахунку на 1ц та урожайність ц/га сільськогосподарської продукції у середньому за 5 років.

Аналіз виробництва груп сільськогосподарських культур у кращих підприємствах Херсонській області показав, що в основному вирощується група зернових та олійних культур. Такі культури, як горох, овес, просо є менш розповсюдженими у даному регіоні. У свою чергу група овочевих і бахчевих культур у деякій частині підприємств взагалі є головними. Отже, для спеціалізованих підприємств, що займаються овочівництвом, наведемо та проаналізуємо статистичну інформацію окремо (таблиці 6.2 - 6.4).

Таблиця 2

Витрати та ціна реалізації продукції с/г господарства у середньому по Херсонській області

Культури	Собівартість на 1 ц/гр.од.	Виручка на 1 ц/гр.од.	Урожайність ц/га
Пшениця озима	50,34	80,54	29,8
Кукурудза на зерно	32,50	47,17	95,4
Ячмінь озимий	37,80	129,59	37,04
Ячмінь ярий	68,18	83,33	13,2
Соняшник	206,95	347,37	13,53
Соя	79,58	205,57	30,16

Таблиця 6.3

Рекомендовані норми внесення мінеральних добрив під овочеві культури

Культури	Мінеральні добрива		
	азотні	фосфорні	Калійні
капуста	90	50	35
огірки	75	60	60
помідори	75	80	30
цибуля	90	90	60
морква	75	35	90
буряки столові	75	35	90

Таблиця 6.4

Середні показники витрати та ціна реалізації продукції овочівництва

Культури	Витрати праці на 1 га, люд.-год.	Собівартість 1 ц., гр.од.	Ціна реалізації 1 ц, гр.од.	Урожайність з 1 га, ц
капуста	951,7	18,97	20,7	290
огірки	2121,3	30,53	40,8	190
помідори	1698,1	32,42	33,2	120
цибуля	1812,7	25,09	60,5	140
морква	1444,4	19,79	23,3	235
буряки столові	717,2		21,6	194

Для розрахунку використання земельних ресурсів у підприємствах Херсонської області, що займаються виробництвом овочевої продукції було використано оброблену інформацію, таблиці 2-4, які відображають середньостатистичні показники ефективності ведення галузі у середньому за період за 7 років. Зокрема визначено середні показники витрат праці на 1 га, собівартість та ціну реалізації 1 ц продукції, а також середню продуктивність груп овочевих культур - ц / га.

Відповідно до зібраної та обробленої інформації надамо розрахунки отримані на ЕОМ. Для отримання результатів розрахунку було використано прикладну програму Mathcad 14. Розрахунки проводились методом послідовних поступок (для багатокритерійних задач)

Наведемо та проаналізуємо основні результати. Розрахунки проводились на 100 га посівної площі:

1. Для підприємств Херсонської області, що спеціалізуються на виробництві овочевих культур (таблиця 6.5).

Таблиця 6.5

Порівняльна таблиця структури посівних площ овочевих культур

Культури	Фактична структура	Рекомендована структура	Відхилення « + ; - »
Капуста	2,67	9,33	6,67
Огірки	5,33	10,67	5,33
Помідори	72,00	38,67	-33,33
Цибуля	8,00	25,33	17,33
Морква	9,33	13,33	4,00
Буряк столовий	2,67	2,67	0,00
ВСЬОГО	100	100	0,00

Аналіз фактичної та розрахункової структури посівних площ у господарствах свідчить, про необхідність скорочення площі помідор. Відповідно необхідно збільшити площу зайняту під капустою, огірками, цибулею та морквою, а площа під столовим буряком залишиться незмінною. Для більш наглядного зображення змін у структурі посівних площ, побудуємо діаграму, рис.6.2.

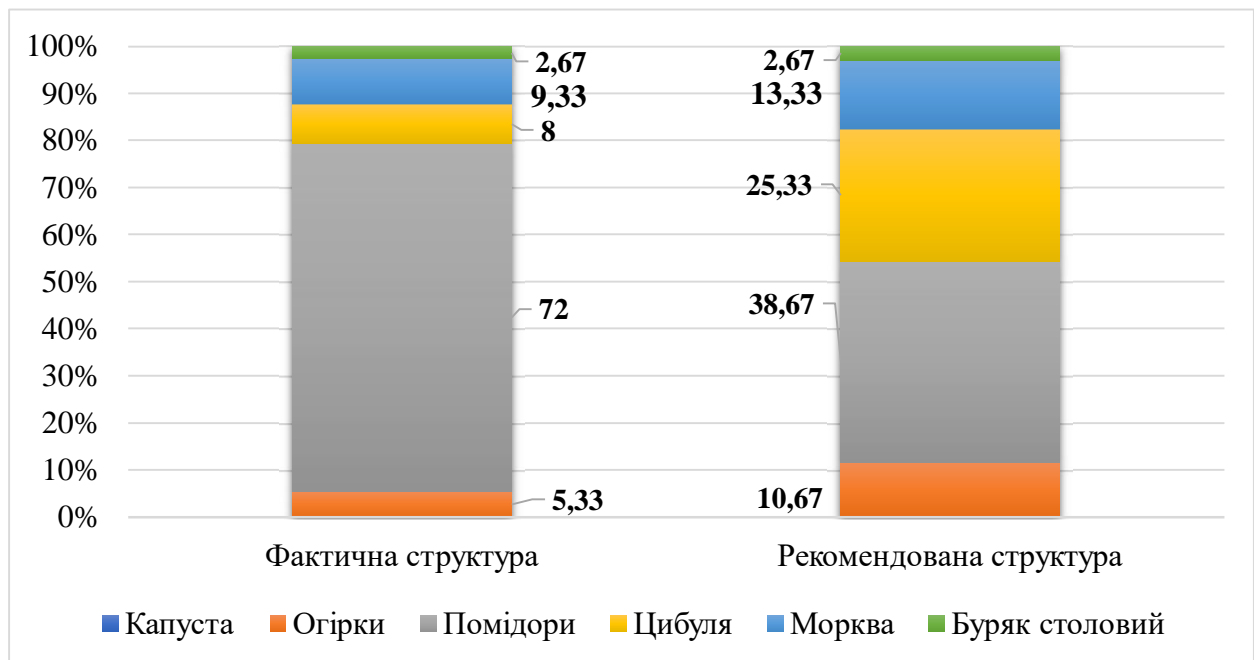


Рис. 6.2 Порівняльна структура посівних площ овочевих культур

Проаналізуємо зміни у валовому виробництві продукції при реалізації запропонованої структури посівних площ, таблиця 6.6.

Таблиця 6.6

Валове виробництво продукції, ц.

Культури	Фактичне	Планове	Відхилення « + ; - »
Капуста	774,3	2 705,7	1 931,4
Огірки	1 012,7	2 027,3	1 014,6
Помідори	8 640,0	4 640,4	-3 999,6
Цибуля	1 120,0	3 546,2	2 426,2
Морква	2 192,5	3 125,5	933
Буряк столовий	518	518	0,0

Зазначимо, що для розрахунку використовувались однакові показники врожайності сільськогосподарських культур, для фактичного та планового варіантів, показники врожайності були обчислені методом знаходження середніх величин на протязі періоду, що досліджувався.

Відповідно до зміни посівних площ відбулась зміна і валових зборів, зокрема збільшилось виробництво капусти, огірок, цибулі та моркви. В той же час зменшилось виробництво помідор і не змінним залишилось виробництво буряка столового.

Аналіз витрат на виробництво продукції, таблиця 6.7, надасть можливість оцінити фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 6.7

Витрати на виробництво продукції, тис. гр.од.

Культури	Фактичне	Планове	Відхилення « + ; - »
Капуста	14,7	51,3	36,6
Огірки	30,9	61,9	31,0
Помідори	280,1	150,4	-129,7
Цибуля	28,1	89,0	60,9
Морква	43,4	61,9	18,5
Буряк столовий	10,4	10,4	0,0
ВСЬОГО	407,6	424,9	17,3

Як бачимо, загальні витрати у господарствах збільшаться на 17,3 тис. гр.од., але для повного аналізу ефективності діяльності необхідно порівняти зміну показників витрат, та зміну виручки від реалізації.

Далі проаналізуємо показники виручки від реалізації, таблиця 6.8, та проведемо аналіз ефективність фінансових надходжень.

У результаті запропонованої нами структури посівних площ, виручка від реалізації збільшиться на 102,8 тис. гр.од. Як бачимо фінансові надходження зростають більш стрімкіше ніж витрати на виробництво, а це доводить ефективність запропонованої нами структури посівних площ. Зазначимо, що для розрахунку використовувались фіксовані ціни реалізації відповідно для фактичного та планового варіанту.

Виручка від реалізації продукції, тис. гр.од.

Культури	Фактичне	Планове	Відхилення « + ; - »
Капуста	16,0	56,0	40,0
Огірки	41,3	82,7	41,4
Помідори	286,9	139,8	-147,1
Цибуля	67,8	214,6	146,8
Морква	51,1	72,8	21,7
Буряк столовий	11,2	11,2	0,0
ВСЬОГО	474,3	577,1	102,8

Одним із вирішальних показників економічної ефективності є прибуток, отже проаналізуємо відповідні показники, таблиця 6.9.

Прибуток у результаті запропонованої нами структури посівних площ збільшиться на 85,5 тис. гр.од., або 56,2%., що в свою чергу доводить оптимальність отриманих рішень. В результаті запропонованої нами структури посівних площ, рентабельність зросте до 35,8 %, а це на 19,4 п.п. більше від показників, при існуючій структурі посівних площ.

Прибуток галузі овочівництва, тис. гр.од.

Культури	Фактичне	Планове	Відхилення « + ; - »
Капуста	1,3	4,7	3,4
Огірки	10,4	20,8	10,4
Помідори	6,8	-10,6	-3,8
Цибуля	39,7	125,6	85,9
Морква	7,7	10,9	3,2
Буряк столовий	0,8	0,8	0,0
ВСЬОГО	66,7	152,2	85,5

Для багатогалузевих підприємств Запорізької області (вирощуються зернові, технічні, олійні, овочеві та бахчеві культури).

Аналіз фактичного та рекомендованого варіантів структури посівної площі показав, що у загальній структурі необхідно збільшити площі посіву соняшника, овочей відкритого ґрунту та баштанних культур, Таке збільшення має відбуватись виключно у межах науково-обґрунтованих сівозмін, тобто у загальній структурі посівних площ, доля олійних культур не повинна перевищувати 46% у той же час доля зернобобових має складати 54%, Зазначимо також, що при розрахунках не враховувалась площа, яка виділяється під пари, а також під багаторічні культури (таблиця 6.10).

Таблиця 6.10

Порівняльна таблиця структури посівних площ

Культури	Факт	План
Пшениця озима	27,6	10,94
Кукурудза на зерно	3,76	3,76
Ячмінь озимий	8,33	8,33
Ячмінь ярий	16,61	5,71
Горох	2,25	0,65
Овес	7,37	2,51
Просо	1,98	1,18
Соняшник	21,2	41,73
Соя	4,88	3,81
Ріпак озимий	1,82	2,11
Овочі відкритого ґрунту	0,98	1,08
Баштанні продовольчі	3,22	18,19
Всього	100,0	100,0

Проаналізуємо зміни у валовому виробництві продукції, таблиця 6.11.

Для розрахунку валового виробництва продукції було використано однакові показники врожайності сільськогосподарських культур для фактичного та планового років, а середні показники врожайності було обчислено методом знаходження середніх величин протягом досліджуваного періоду.

Аналіз зміни валових зборів, показав, що відбудеться збільшення виробництва олійних та овоче-бахчевих культур. В той же час зменшиться виробництво зерно-бобових культур. З одного боку така зміна не є позитивною, з урахуванням навантаження на біологічні властивості земельних ресурсів, але її можливо уникнути за рахунок технологічно вірних методів відтворення відповідного ресурсу. У той же час з точки зору продовольчої безпеки України, та її конкуренто спроможності на світовому та європейському рівні, така зміна у валовому виробництві є виправданою, оскільки відповідно зональної спеціалізації, східних, центральних, та західних областей регіону, вирощування олійних та овочево-бахчевих культур, або взагалі не можливе, або потребує значних капіталовкладень.

Таблиця 6.11

Валове виробництво продукції, ц.

Культури	Факт	План
Пшениця озима	1025,89	406,64
Кукурудза на зерно	74,26	74,26
Ячмінь озимий	214,08	214,08
Ячмінь ярий	386,51	132,87
Горох	34,97	10,10
Овес	166,78	56,80
Просо	40,49	24,13
Соняшник	224,08	441,08
Соя	145,18	113,35

Культури	Факт	План
Ріпак озимий	29,01	33,63
Овочі відкритого ґрунту	104,77	115,46
Баштанні продовольчі	328,44	1855,38

Далі проведемо аналіз витрат на виробництво продукції, таблиця 6.12, що надасть змогу оцінити фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 6.12

Витрати на виробництво продукції, тис. гр.од.

Культури	Факт	План
Пшениця озима	33,12	13,13
Кукурудза на зерно	1,54	1,54
Ячмінь озимий	3,92	3,92
Ячмінь ярий	2,49	0,86
Горох	1,40	0,40
Овес	1,55	0,53
Просо	2,69	1,60
Соняшник	38,79	76,37
Соя	12,54	9,79
Ріпак озимий	3,28	3,80
Овочі відкритого ґрунту	2,68	2,95
Баштанні продовольчі	4,38	24,74
Всього	108,38	139,63

Як свідчать результати розрахунків витрати пов'язані з вирощуванням сільськогосподарської продукції у рекомендованому варіанті зросли на 31,25 тис. гр.од. порівняно з фактичним.

Ефективність фінансових надходжень проаналізуємо за допомогою показників вартості товарної продукції, таблиця 6.13.

Таблиця 6.13

Виручка від реалізації продукції, тис. гр.од.

Культури	Факт	План
Пшениця озима	77,28	30,63
Кукурудза на зерно	1,62	1,62
Ячмінь озимий	6,25	6,25
Ячмінь ярий	22,75	7,82
Горох	3,67	1,06
Овес	20,64	7,03
Просо	5,54	3,30
Соняшник	100,70	198,22
Соя	32,11	25,07
Ріпак озимий	9,61	11,14
Овочі відкритого ґрунту	12,62	13,91
Баштанні продовольчі	14,78	83,49
Всього	307,57	389,54

У результаті запропонованої нами структури посівних площ у господарстві виручка від реалізації збільшиться на 81,97 тис. гр.од. Зазначимо, що для розрахунку

використовувались фіксовані ціни реалізації відповідно для фактичного та планового року.

Як бачимо відбувається більш стрімкіше збільшення показників виручки ніж показників витрат.

Одним із вирішальних показників економічної ефективності є прибуток, отже проаналізуємо відповідні показники, таблиця 6.14.

Таблиця 6.14

Прибуток галузі рослинництва, тис. гр.од.

Культури	Факт	План
Пшениця озима	44,16	17,5
Кукурудза на зерно	0,08	0,08
Ячмінь озимий	2,33	2,33
Ячмінь ярий	20,26	6,96
Горох	2,27	0,66
Овес	19,09	6,5
Просо	2,85	1,7
Соняшник	61,91	121,85
Соя	19,57	15,28
Ріпак озимий	6,33	7,34
Овочі відкритого ґрунту	9,94	10,96
Баштанні продовольчі	10,40	58,75
Всього	199,19	249,91

Прибуток підприємств Запорізької області у результаті запропонованої нами структури посівних площ у розрахунку на 100 га збільшиться на 50,72 тис. гр.од., а це більш ніж 25% .

3.Для підприємств Херсонської області (зернові та олійні).

Аналіз фактичної, та запропонованої нами структури посівних площ, таблиця 6.15, показав, що для підприємств області, необхідно збільшити площі озимої пшениці на 2,07% ячменю озимого на 0,77%, соняшнику та сої відповідно на 4,04% та 1,07%. У свою чергу зменшити площі ячменю ярого на 7,43% та кукурудзи на зерно на 0,52%. Для більш інформативного зображення існуючого та запропонованого варіантів побудуємо діаграму рис.6.3.

Таблиця 6.15

Порівняльна таблиця структури посівних площ

Культури	Факт	План
Пшениця озима	30,95	33,02
Кукурудза на зерно	3,56	3,04
Ячмінь озимий	12,52	13,29
Ячмінь ярий	14,80	7,37
Соняшник	24,86	28,90
Соя	13,31	14,38
Всього	100,0	100,0

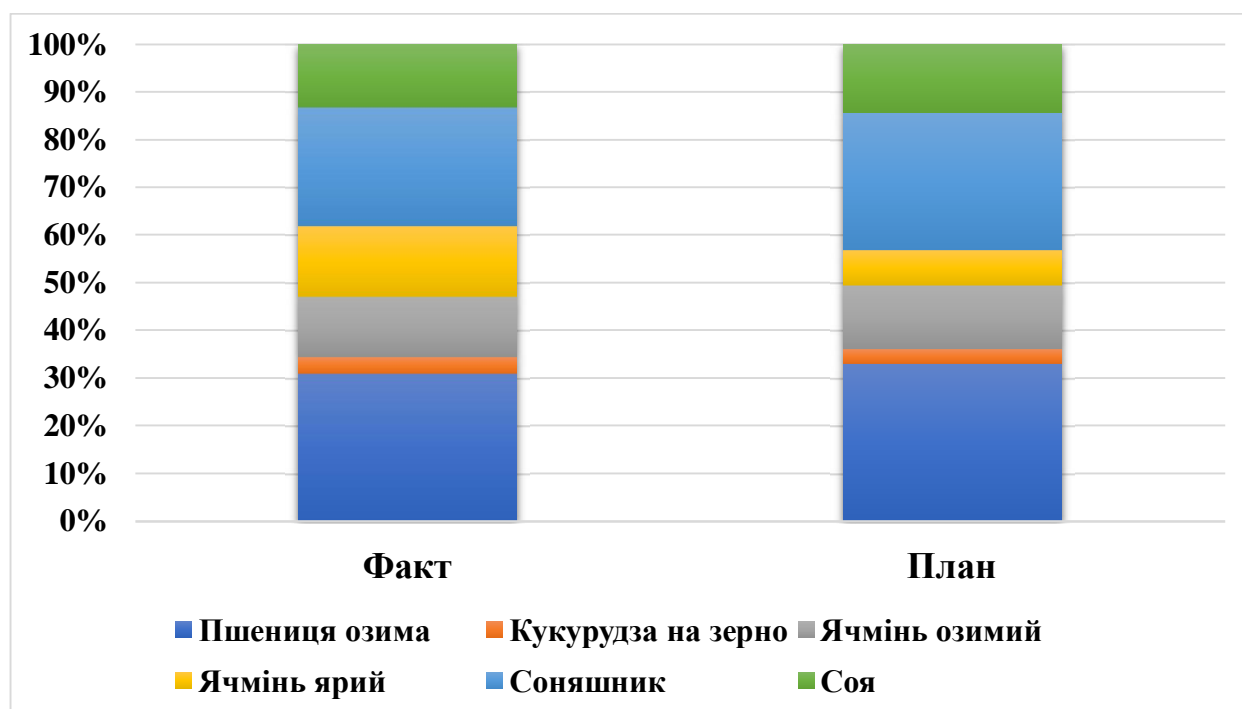


Рис. 6.3. Порівняльна структура посівних площ для підприємств Херсонської області

Проаналізуємо зміни у валовому виробництві продукції при застосуванні варіанту структури посівних площ, що пропонується таблиця 6.16.

Таблиця 6.16

Валове виробництво продукції, ц.

Культури	Факт	План
Пшениця озима	922,31	984,00
Кукурудза на зерно	339,62	290,02
Ячмінь озимий	463,74	492,26
Ячмінь ярий	195,36	97,28
Соняшник	336,36	391,02
Соя	401,43	433,70

Відповідно до зміни посівних площ відбулась зміна і валових зборів, зокрема збільшилось виробництво пшениці та ячменю озимого, а також соняшнику та сої. В той же час зменшилось виробництво кукурудзи на зерно та ячменю ярого.

Аналіз витрат на виробництво продукції, таблиця 6.17, надає змогу оцінити фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 6.17

Витрати на виробництво продукції, тис. гр.од..

Культури	Факт	План
Пшениця озима	46,43	49,53
Кукурудза на зерно	11,04	9,43

Культури	Факт	План
Ячмінь озимий	17,53	18,61
Ячмінь ярий	13,32	6,63
Соняшник	69,61	80,92
Соя	31,95	34,51
Всього	189,88	199,63

Проаналізувавши витрати на виробництво було встановлено, що у плановому році витрати зростуть на 9,75 тис. гр.од. у розрахунку на 100 га посівів.

Ефективність фінансових надходжень проаналізуємо за допомогою показників вартості товарної продукції, таблиця 6.18.

Таблиця 6.18

Виручка від реалізації продукції, тис. гр.од.

Культури	Факт	План
Пшениця озима	74,28	79,25
Кукурудза на зерно	16,02	13,68
Ячмінь озимий	60,10	63,79
Ячмінь ярий	16,28	8,11
Соняшник	116,84	135,83
Соя	82,52	89,16
Всього	366,04	389,82

У результаті запропонованої нами структури посівних площ виручка від реалізації збільшиться на 23,78 тис. гр.од. на 100 га. Зазначимо, що для розрахунку використовувались фіксовані ціни реалізації відповідно для фактичного та планового варіанту.

Отримана динаміка у плановому році по підприємствам Херсонської області свідчить про те, що виручка у плановому році за рахунок оптимізації посівної площі зросте по пшениці, ячменю озимому, соняшнику та сої, а виручка від реалізації кукурудзи та ярого ячменю зменшилася.

Проаналізувавши показники витрат та виручки від реалізації продукції, рисунок 6, ми бачимо, що динаміка зростання виручки є більш стрімкішою, про що свідчить тренд, зокрема коефіцієнти при «х» у лінійній залежності по виручці майже у 3 рази більші, тобто кут нахилу є менш гострим, а значить і чинник зростає більш стрімкіше (рис. 6.4).

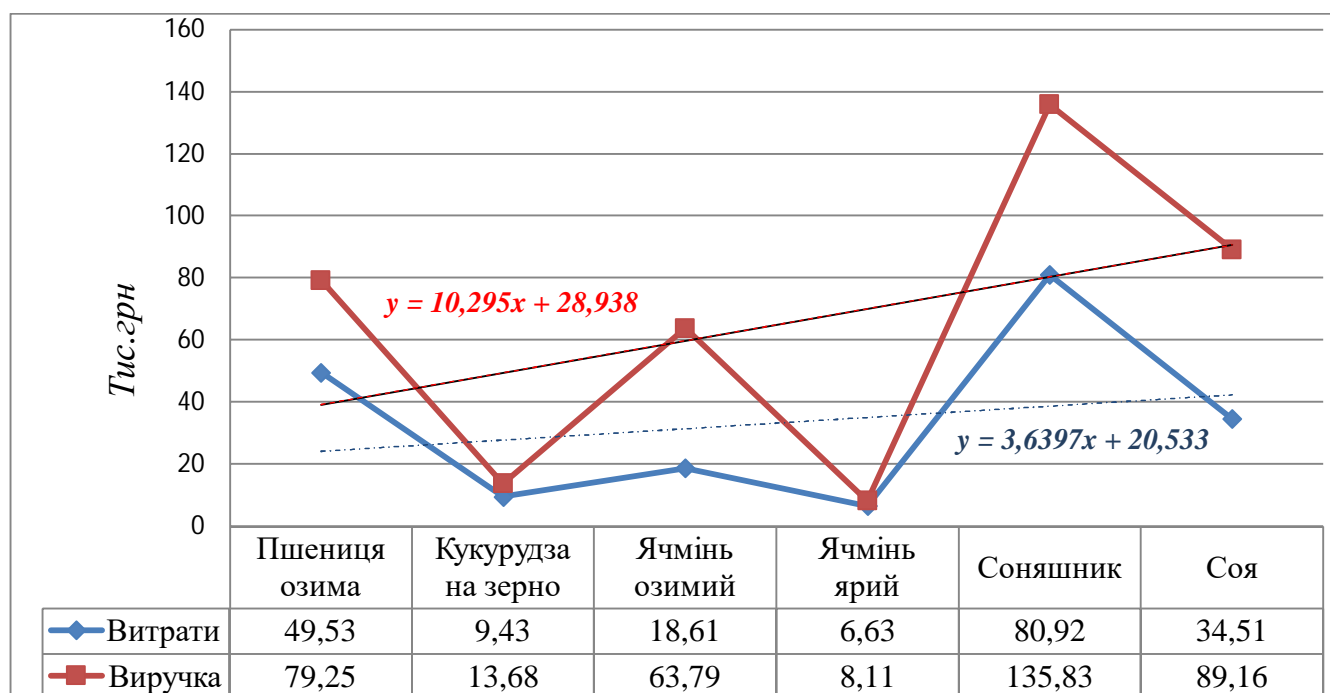


Рис. 6.4. Порівняльна діаграма стрімкості зростання витрат та виручки від реалізації

Одним із вирішальних показників економічної ефективності є прибуток, отже проаналізуємо відповідні показники, таблиця 6.19.

Таблиця 6.19

Прибуток галузі рослинництва, тис. гр.од.

Культури	Факт	План
Пшениця озима	27,85	29,72
Кукурудза на зерно	4,98	4,25
Ячмінь озимий	42,57	45,18
Ячмінь ярий	2,96	1,48
Соняшник	47,23	54,91
Соя	50,57	54,65
Всього	176,16	190,19

Прибуток господарства у результаті запропонованої нами структури посівних площ збільшиться на 14,03 тис. гр.од. у розрахунку на 100 га посівної площі, або майже на 8%, що в свою чергу доводить економічну ефективність отриманих рішень.

Висновки та пропозиції.

1) В сучасних умовах розвитку економіки країни, широке застосування економіко-математичних методів у плануванні ведення будь-яких галузей народного господарства, має вирішальне значення, оскільки дозволяє, як можна точніше спрогнозувати результати фінансово-виробничих показників результату діяльності підприємства. У свою чергу витрати часу та фінансових засобів на прийняття оптимального управлінського рішення, є мінімальні.

2) Створення математичної моделі, аналіз та обґрунтування отриманих результатів та прийняття управлінських рішень, має відбуватися у суворій послідовності. Сама ж математична модель не має бути громіздкою, але у той же час, має відображати головні показники, згідно необхідних (умови системи обмежень) та достатніх (умови критерію оптимальності) умов постановки задачі.

3) Нами розроблені та запропоновані економіко-математичні моделі оптимізації структури посівних площ, для підприємств Херсонської та Запорізької областей відповідно до напрямків виробничої діяльності.

4) Для підприємств Херсонської області, що спеціалізуються на виробництві овочевих культур. Ми пропонуємо збільшити площу зайняту під капустою, огірками, цибулею та морквою, площу зайняту під столовим буряком залишити незмінною, у свою чергу зменшити площу під помідорами. У результаті запропонованої структури посівних площ:

- загальні витрати на виробництво збільшаться на 17,3 тис. гр.од.;
- виручка від реалізації збільшиться на 102,8 тис. гр.од.;
- прибуток зросте на 85,5 тис. гр.од., або 56,2%., порівняно до існуючого;
- рівень рентабельності складе до 35,8 %, а це на 15,4 п.п. більше від показників, при існуючій структурі посівних площ.

Для підприємств Херсонської області, що спеціалізуються на вирощуванні зернових та олійних культур. Ми пропонуємо збільшити площі озимої пшениці на 2,07% ячменю озимого на 0,77%, соняшнику та сої відповідно на 4,04% та 1,07%. У свою чергу зменшити площі ячменю ярого на 7,43% та кукурудзи на зерно на 0,52%. У результаті запропонованої структури посівних площ:

- витрати на виробництво ростуть на 9,75 тис. гр.од. у розрахунку на 100 га посівів;
- виручка від реалізації збільшиться на 23,78 тис. гр.од. на 100 га.;
- прибуток збільшиться на 14,03 тис. гр.од. у розрахунку на 100 га посівної площі, або майже на 8% порівняно до фактичної структури посівних площ.

Для багатогалузевих підприємств Запорізької області які вирощують зернові, технічні, олійні, овочеві та бахчеві культури. У загальній структурі необхідно збільшити площі посіву соняшника, овочей відкритого ґрунту та баштанних культур.

- такі зміни мають відбуватись виключно у межах науково-обґрунтованих сівозмін, тобто у загальній структурі посівних площ, доля олійних культур не повинна перевищувати 46% у той же час доля зернобобових має складати 54%, Зазначимо також, що при розрахунках не враховувалась площа, яка виділяється під пари, а також під багаторічні культури ;

- з точки зору продовольчої безпеки України, та її конкурентно спроможності на світовому та європейському рівні, така зміна у структурі посівних площ є

Монографія

виправданою, оскільки відповідно зональної спеціалізації, східних, центральних, та західних областей регіону, вирощування олійних та овочево-бахчевих культур, або взагалі не можливе, або потребує значних капіталовкладень;

- загальні витрати пов'язані з вирощуванням сільськогосподарської продукції у рекомендованому варіанті зросли на 31,25 тис. гр.од. порівняно з фактичним;
- виручка від реалізації у запропонованому нами варіанті структури посівних площ збільшиться на 81,97 тис. гр.од.;
- прибуток у розрахунку на 100 га збільшиться на 50,72 тис. гр.од., а це більш ніж на 25% .

Зазначимо, що для розрахунку використовувались однакові фінансово економічні показники ефективності виробництва одиниці продукції відповідно для фактичного та запропонованого варіанту. А це дає змогу стверджувати, що економічний ефект отриманий саме за рахунок наших пропозицій, що до оптимізації структури посівних площ.



6.4. Обґрунтування моделей породно-сортової структури для великих спеціалізованих садівницьких підприємств (к.е.н., доцент Кравець О.В.)

Для великого спеціалізованого підприємства з комбінованим використанням продукції зони зрошеного садівництва південних областей України необхідно визначити оптимальний породно-сортовий склад, для найбільш ефективного використання природних та виробничих ресурсів, при рівномірному надходженню плодової продукції, та коштів від реалізації, який забезпечував би максимальний економічний ефект.

Для успішного проведення розрахунків згідно поставленої задачі необхідно:

- Представити задачу у математичній формі.

Приймемо, що площі зайняті під породами та їх сортами будуть рівні x га, тоді нам необхідно знайти деякий вектор $X(x_1, x_2, x_3, \dots, x_{n-1}, x_n)$ який забезпечував би екстремум цільової функції:

$$\underset{j=1}{\overset{m}{\text{arg}}} c_j x_j \text{ ® } (\min, \max), m \in M, \quad (6.10)$$

де c_j - коефіцієнти, які змінюються в залежності від умов критерію оптимальності.

- Побудова системи критеріїв оптимальності.

Згідно постановки задачі система критеріїв оптимальності прийме такий вигляд:

- а) максимально рівномірне надходження продукції;
- б) найбільш раціональне використання виробничих та трудових ресурсів протягом року.

Розв'яжемо задачу методом послідовних поступок.

- Запис математичної моделі.

- а) Максимально рівномірне надходження продукції.

Цільова функція

$$Z = \mathop{\text{a}}_{j=1}^n a_{ij} \times x_j \text{ @ } \text{max}, n \hat{=} N, \quad (6.11)$$

де a_{ij} – врожайність породи (сорту);

x_j – площа породи (сорту);

N – кількість порід та сортів;

Система обмежень

1. Обмеження по використанню площі.

$$\mathop{\text{a}}_{j=1}^n x_j = B, n \hat{=} N, \quad (6.12)$$

де B – площа саду; N – множина порід, сортів.

2. Обмеження по гарантованому об'єму площі зайнятої під окремими породами плодкових насаджень.

$$b_{j \text{ min}} \leq \mathop{\text{a}}_{j=1}^n x_j \leq b_{j \text{ max}}, n \hat{=} N, \quad (6.13)$$

де b_j – мінімальний, максимальний об'єм площі зайнятої під окремими породами, сортами плодкових насаджень.

3. Обмеження по рівномірному надходженню продукції:

- а) збір продукції;

$$\mathop{\text{a}}_{j,i=1}^{n,r} a_{ij} x_{j+i+1} - x_{j+i+1+r} = 0, n \hat{=} N, r \hat{=} R, \quad (6.14)$$

де a_{ij} – врожайність певної породи, сорту; R – кількість проміжків часу.

- б) надходження продукції.

$$\mathop{\text{a}}_{m=m+1}^r x_{m+1} - x_{m+1+r} = 0, n \hat{=} N, m \hat{=} M, r \hat{=} R \quad (6.15)$$

де R – кількість пікових періодів надходження продукції.

б) найбільш раціональне використання виробничих та трудових ресурсів протягом року.

Цільова функція.

$$\underset{n=n+1}{\overset{m}{\text{a}}} x_{n+1} \text{ @ } \min, m \hat{=} M, \quad (6.16)$$

де x_{n+1} – витрати праці у задані проміжки часу.

Система обмежень.

1. Обмеження по використанню площі.

$$\underset{j=1}{\overset{n}{\text{a}}} x_j = B, n \hat{=} N, \quad (6.17)$$

де B - площа саду; N – множина порід, сортів.

2. Обмеження по використанню ресурсів праці в певний проміжок часу.

$$\underset{j,i=1}{\overset{n,m}{\text{a}}} w_{i,j} x_j = x_{j+i}, n \hat{=} N, m \hat{=} M, \quad (6.18)$$

де $w_{i,j}$ - затрати праці на 1 га в певний проміжок часу;

M - кількість проміжків часу.

3. Обмеження по максимально рівним витратам праці у пікові періоди виробничого циклу.

$$\underset{n=n+1}{\overset{m}{\text{a}}} x_{n+1} - x_{n+1+k} = 0, n \hat{=} N, m \hat{=} M, k \hat{=} K \quad (6.19)$$

де K - кількість пікових періодів виробничого циклу.

Розрахунок породно-сортового складу плодоносних насаджень проведемо на 200, 400, 600 га площі плодкових культур; витрати виробничих та трудових ресурсів на 1 га, розрахуємо за допомогою технологічних карт для зони зрошуваного садівництва. Приймемо, що умовний прибуток від реалізації 1ц плодів яблуні рівний 1, тоді прибуток від реалізації груші - 1,4; черешні - 2; вишні - 1,5; сливи - 0,9; абрикосу -1,8; персика – 2; яблуні після зберігання - 2; груші після зберігання –2,8, (розрахований у середньому по прибутковим господарствам Запорізької області); планова врожайність порід та сортів визначена за дослідями Інституту зрошуваного садівництва Української академії Аграрних наук.

Аналіз результатів розрахунку. Розрахуємо на ЕОМ породно-сортовий склад для підприємств з комплексним використанням продукції.

- Підприємство з площею плодоносних насаджень 200 га: породи зерняткових повинні займати 55,3% або 110,6 га, з яких: яблуня 90,6 га - 45,3%; груша 20 га - 10%, породи кісточкових 44,7% або 89,4 га, з них черешня 50 га - 25%; вишня 1,7 га - 0,9%; слива 12 га - 6%, абрикос 13,7 га - 6,8%; персик 12 га - 6%.

- Підприємство з площею плодоносних насаджень 400 га: породи зерняткових повинні займати 55%, що по даному варіанту складає 220 га, з яких: під сорти яблуні виділяють 180 га або 45%; груші 40 га - 10%, породи кісточкових відповідно 45% , що складає 180 га, із яких: під сорти черешні повинно бути використано 100 га - 25%; вишні 4 га -1%; сливи 20 га - 5%; абрикоса 28 га -7%; персика 28 га -7%.

- Підприємство з площею плодоносних насаджень 600 га: площа зерняткових порід повинна складати 333,1 га або 55%, у тому числі: яблуня 273 га, що складає 45%; груша 60,1 га - або 10%, площа кісточкових порід складає 45% - або 266,9 га, з яких : черешня займає 147 га - 25%; вишня 13 га - 2,2%; слива 24 га - 4%; абрикос 40,9 га - 6,8%; персик 42 га - 7%.

Наведемо у таблиці 20, отримані результати розрахунку структури груп сортів плодових культур за строками дозрівання.

Таблиця 20

Структура груп сортів зерняткових та кісточкових культур за строками дозрівання

Культури строки дозрівання	Площа плодоносних насаджень					
	200 га		400га		600га	
	га	%	га	%	га	%
1	2	3	4	5	6	7
Зерняткові,	110,6	55,3	220	55	333,1	55
з них:						
яблуня всього	90,6	100	180	100	273	100
з 01.08 по 31.08	21	23,2	36,8	20,4	34,1	12,5
з 01.09 по 30.09	39,9	44	85,2	47,4	122,1	44,7
з 01.10 по 11.10	29,7	32,8	58	32,2	116,8	42,8
груша всього	20	100	40	100	60,1	100
з 01.08 по 31.08	8	40	14,1	35,3	28,8	47,9
з 01.09 по 30.09	12	60	25,9	64,8	31,3	52,1
Кісточкові,	89,4	44,7	180	45	266,9	45
з них:						
Черешня всього	50	100	100	100	147	100
з 20.05 по 11.06	13,2	26,4	22,8	22,8	43,1	29,3
з 12.06 по 30.06	20,2	40,4	43,6	43,6	55,3	37,7
з 01.07 по 11.07	16,6	33,2	33,6	33,6	48,6	33,0
вишня всього	1,7	100	4	100	13	100
з 11.06 по 31.06	1	58,8	1,1	27,5	9,5	73,1
з 01.07 по 11.07	0,7	41,2	2,9	72,5	3,5	26,9

Культури строки дозрівання	Площа плодоносних насаджень					
	200 га		400га		600га	
	га	%	га	%	га	%
слива всього	12	100	20	100	24	100
з 01.07 по 31.07	0,7	5,8	2,8	13,9	3,5	15
з 01.08 по 31.08	11,3	94,2	17,2	86,1	20,5	85
абрикос всього	13,7	100	28	100	40,9	100
з 11.06 по 31.06	6	43,8	12,8	45,7	20,1	49,1
з 01.07 по 11.07	7,7	56,2	15,2	54,3	20,8	50,9
персик всього	12	100	28	100	42	100
з 21.07 по 31.07	0,5	4,2	4	14,3	3	7,1
з 01.08 по 31.08	10,5	87,5	23	82,1	32	76,2
з 01.09 по 15.09	1	8,3	1	3,6	7	16,7
ВСЬОГО:	200	100	400	100	600	100

Розглянемо валовий збір, надходження продукції по періодам та надходження коштів від реалізації.

А) Для підприємства з площею плодоносних насаджень 200 га.

- Валовий збір, (рис. 5).

Згідно запропонованої системи розв'язків (табл.20) плановий розмір валового збору склав 16441 ц у тому числі продукція: а) зерняткових 9900ц - 60,2%, з якої: яблуна 8220ц - 50%; груша 1680ц - 10,2%, б) кісточкових 6541 ц -39,8%, з якої: черешня 3819 ц - 23,2%; вишня 87 ц- 0,53%; слива 946 ц - 5,8%; абрикос 976 ц - 5,9%; персик 713 ц - 4,3%.

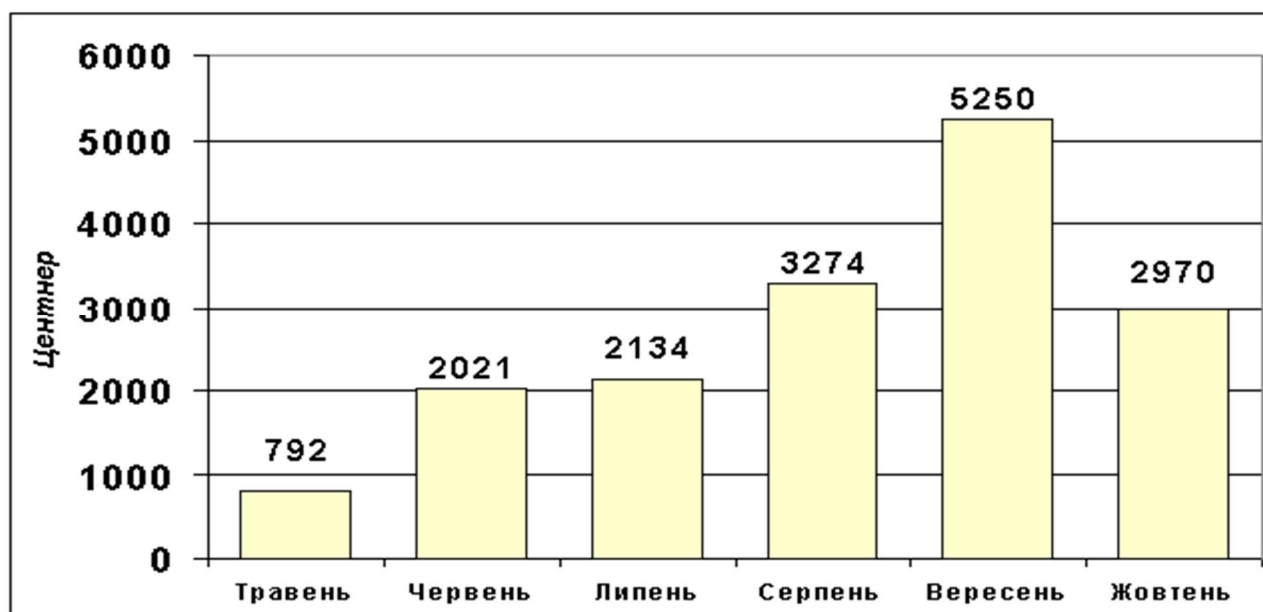


Рис. 5 Валовий збір продукції за місяцями

- Надходження продукції на реалізацію.

Для забезпечення рівномірного надходження продукції на реалізацію, буде доцільно, розподілити реалізацію по місяцям таким чином (рис.6).

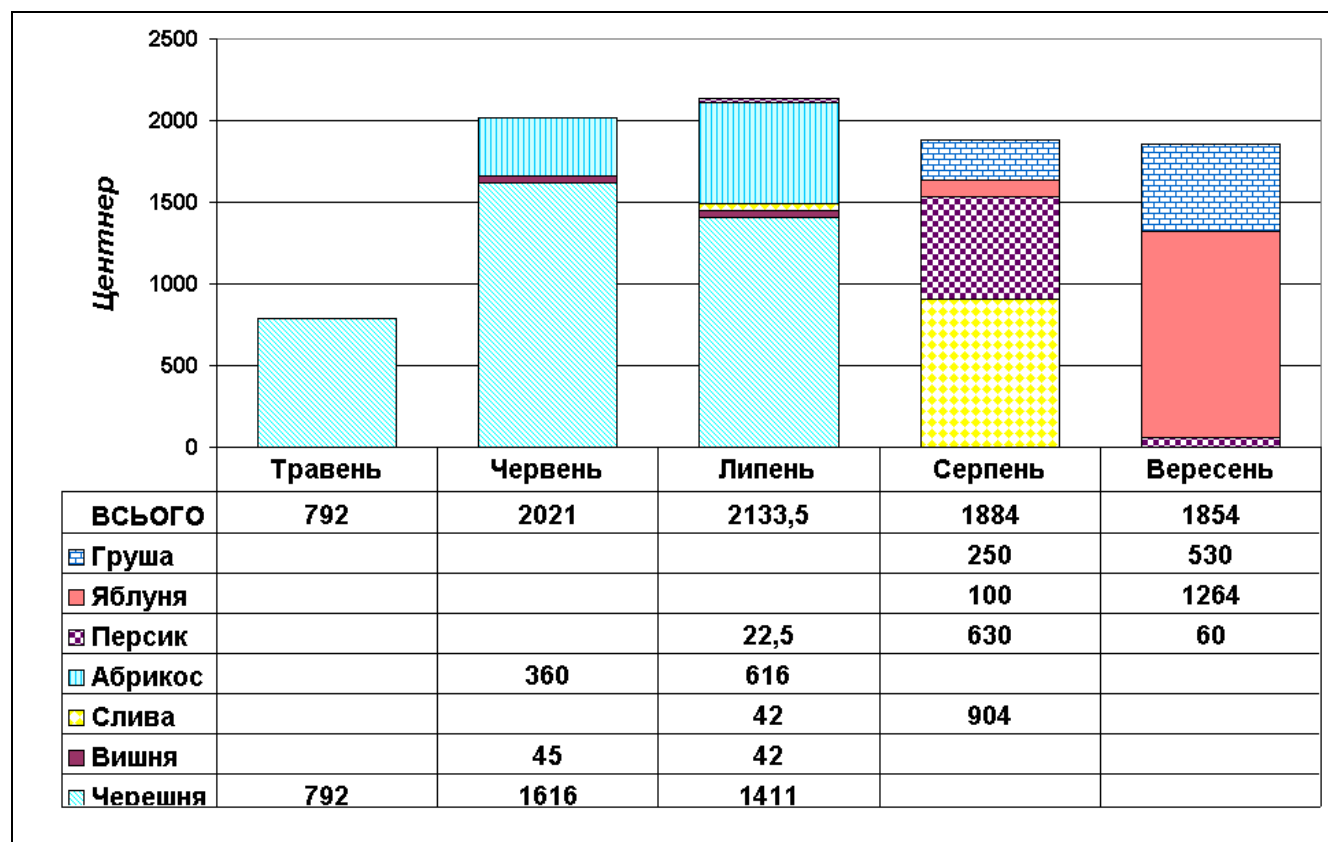


Рис. 6 Розподіл надходження продукції на реалізацію

Зупинимось більш детально на реалізації продукції зерняткових.

Врахувавши особливості запропонованого сортового складу, а також економічну ефективність реалізації цієї продукції у різні проміжки часу, приведемо, на наш погляд, один з найоптимальніших варіантів розподілу цієї продукції.

а) Реалізація літніх, осінніх сортів (серпень, вересень) 2144 ц - 21,7% продукції зерняткових, з яких сорти: яблуні 1364 ц - 16,6% (валового збору яблуні); груші 780 ц – 86,7% (валового збору груші).

б) Реалізація осінніх, зимових сортів (жовтень, листопад) від 1816 ц -18,3%, до 2806 ц - 28,3% (валового збору зерняткових).

в) Закласти на зберігання зимових сортів, від 4950 ц -50%, до 5940 ц -60% (валового збору зерняткових).

- Умовне надходження коштів від реалізації .

На основі представленої системи розв’язків (табл. 20) надходження коштів від реалізації розподілиться, як показано на рисунку 7. Даний варіант рішення забезпечить отримання 44,3% загальної виручки у літні місяці, 19,4% в восени, та 36,3 % на протязі зимових місяців та ранньою весною.

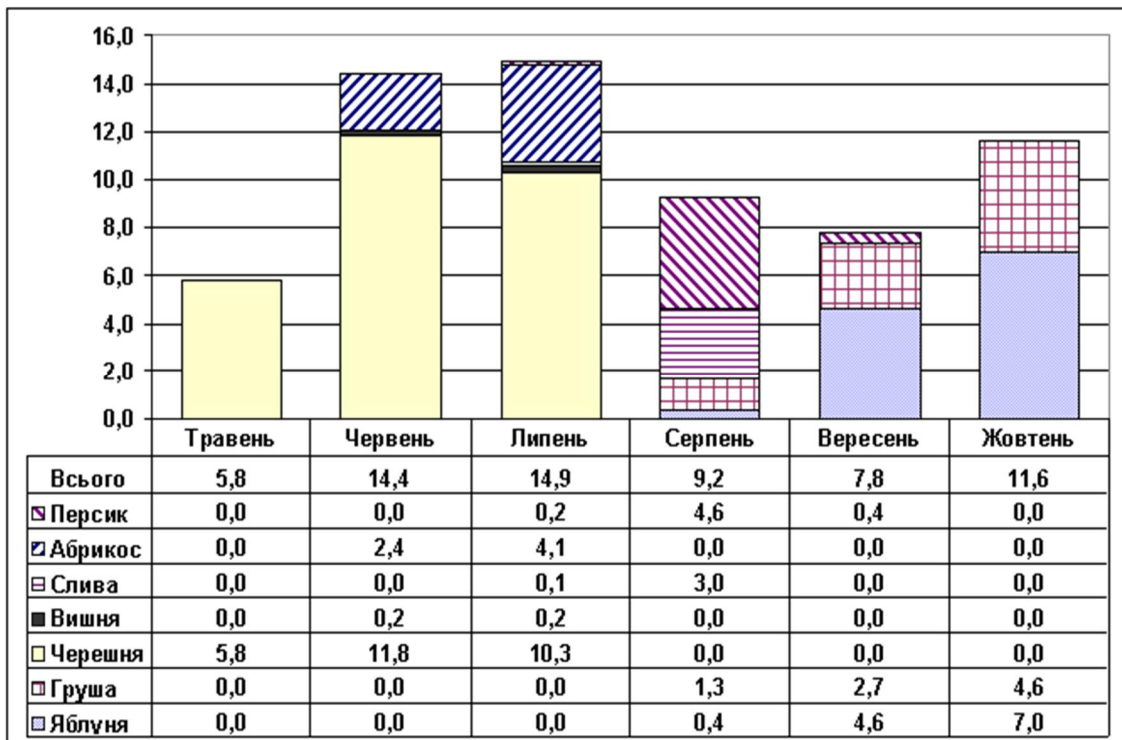


Рис. 7. Розподіл надходження коштів від реалізації за місяцями (у %)

Б) Для підприємства з площею плодоносних насаджень 400 га.

- Валовий збір.

На рисунку 4 представимо розподіл надходження валового збору по місяцям. Згідно знайденої системи розв'язків (табл.20), плановий розмір валового збору складає 37345 ц, у тому числі продукція:

а) зерняткових складала 24260,5 ц - 65%; з яких: яблуня 20824 ц - 55,8%; груша 3436 ц - 9,2%,

б) кісточкових 13084,4 ц, що складає 35%, з яких: черешня 7712,3 ц - 20,7%; вишня 223,5 ц - 0,6%; слива 1544,6 ц - 4,1%; абрикос 1984 ц - 5,3%; персика 1620 ц - 4,3%.

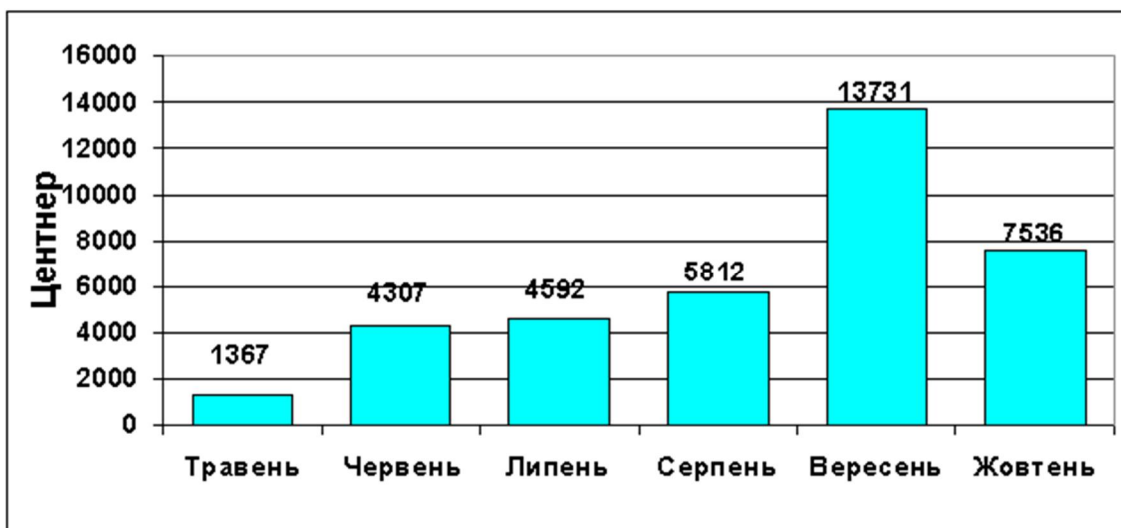


Рис. 8 Валовий збір

- Надходження продукції на реалізацію.

Як відзначалося раніше, рівномірність надходження продукції на реалізацію, у галузі садівництва, досить відчутно впливає на досягнення найбільш ефективних результатів виробництва, отже, на основі існуючого асортименту продукції згідно отриманої породно-сортової структури, найбільш доцільно розподілити надходження продукції на реалізацію таким чином (рис. 9).

а) Реалізація ранніх сортів кісточкових 2530,92 ц, що складає 19,3% продукції кісточкових порід, у тому числі: черешня 1367,2 ц -17,7% валового збору черешні (травень); вишня 49,5 ц - 22,1% (червень); слива 166,26 ц - 10,8% (липень); абрикос 768 ц - 38,7% (червень); персика 180ц - 11,1% (липень).

б) Реалізація середніх та пізніх сортів кісточкових 10553,4 ц, що складає 80,7% продукції кісточкових, у тому числі: черешня 6345,1 ц-82,3% валового збору черешні (червень, липень); вишня 174 ц- 77,9% (липень); слива 1378,32 ц- 89,2% (серпень); абрикос 1216 ц- 61,3% (липень); персика 1440 ц- 88,9% (серпень,вересень).

в) Реалізація літніх, осінніх сортів зерняткових 5344 ц- 22% продукції зерняткових, у тому числі: яблуна 2548 ц- 10,6% валового збору яблуневих сортів (серпень,вересень); груша 2796 ц - 81,4% (серпень,вересень),

г) Реалізація осінніх та зимових сортів зерняткових у жовтні, листопаді від 4360 ц- 18%, до 6786 ц- 28%.

д) Закласти на зберігання від 12130 ц - 50%, до 14556 ц- 60%, продукції зерняткових.

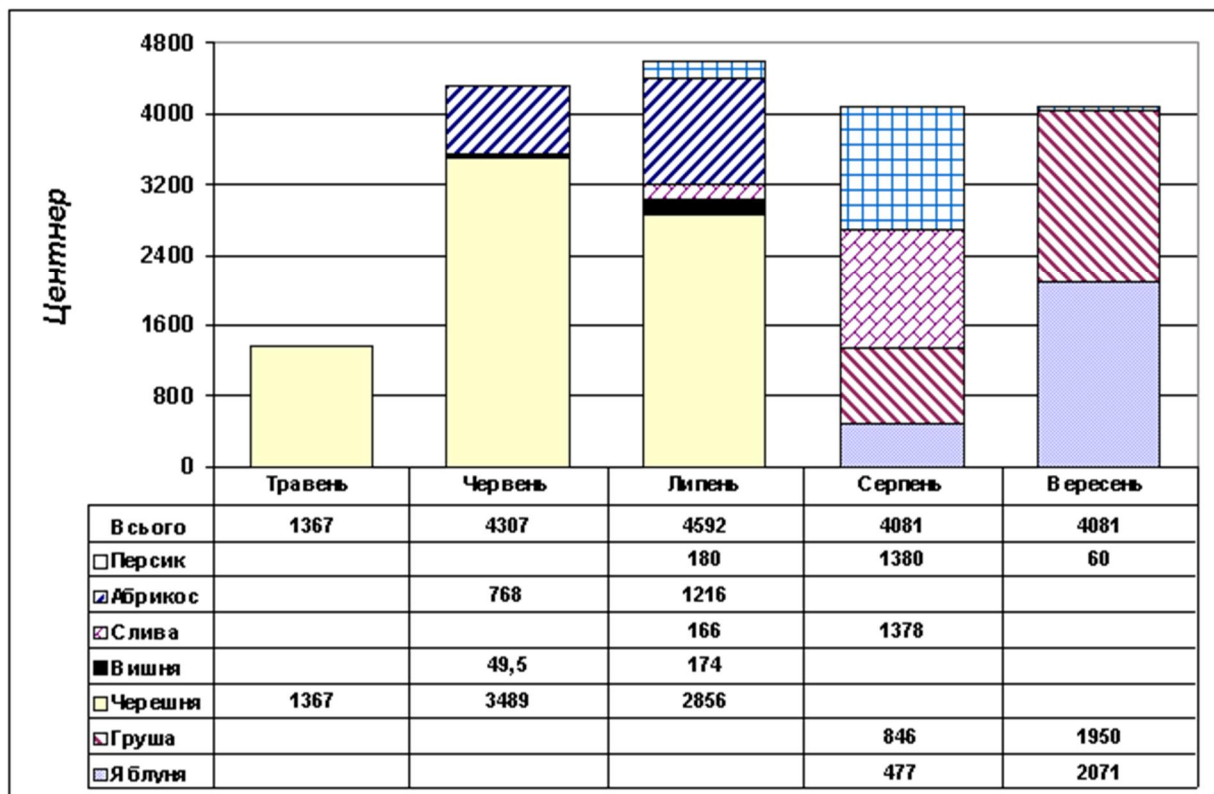


Рис. 9 Надходження продукції на реалізацію

- Умовне надходження коштів від реалізації.

Таким чином, по запропонованому варіанту рішення (табл.20), дана породно-сортова структура забезпечить 41,3% надходження коштів від реалізації продукції вже у період з травня по серпень, в осінні місяці надійде 19,4% коштів, та від реалізації продукції після зберігання 39,3% (рис. 10).

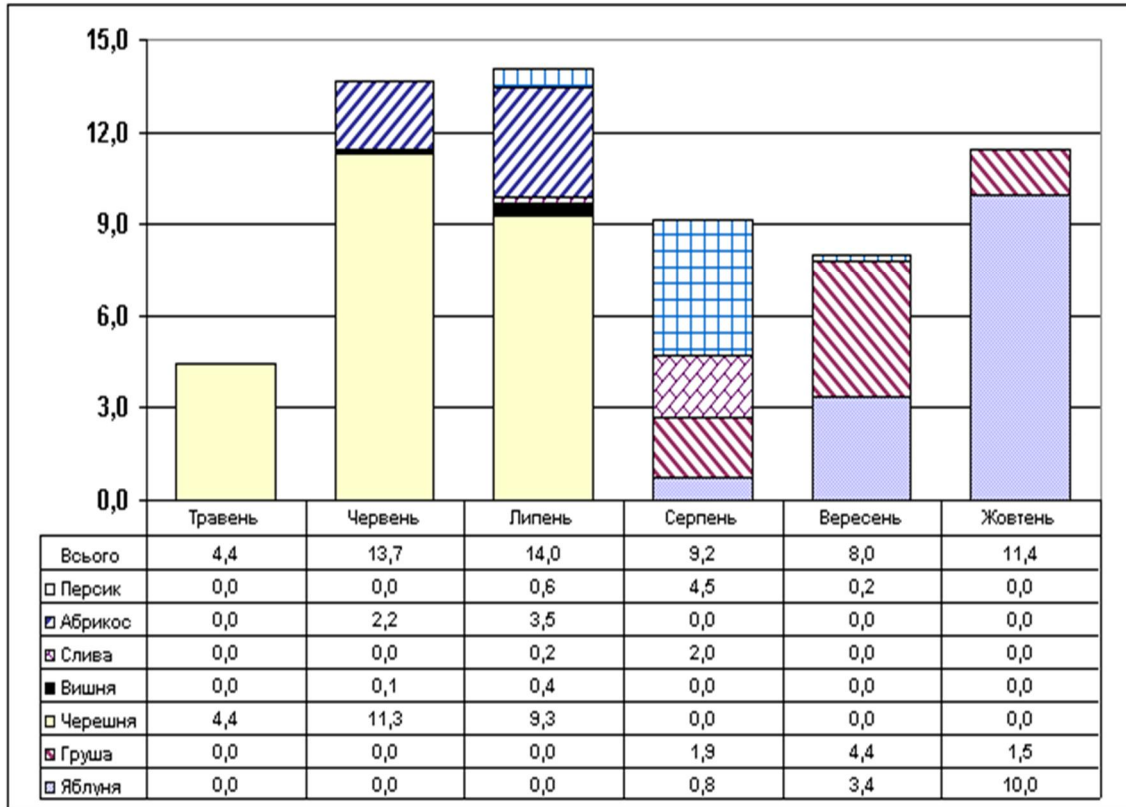


Рис. 10 Розподіл надходження коштів від реалізації за місяцями (у %)

Р) Для підприємства з площею плодосних насаджень 600 га

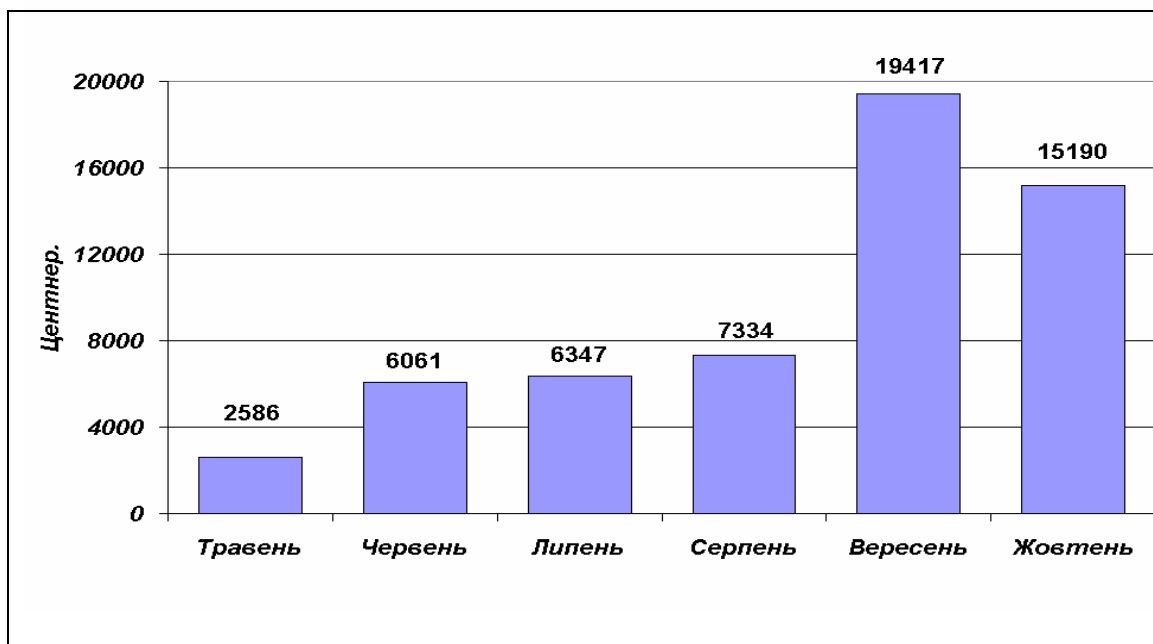


Рис. 11. Динаміка валового збору за місяцями

- Валовий збір (рис. 11).

Загальна кількість валового збору по запропонованому варіанту породно - сортової структури склала 56934 ц, у тому числі продукція:

а) зерняткових складає 37961 ц- або 66,6%, з яких: яблуня 33103 ц- 58,1%, продукції садівництва; груша 4858 ц- 8,5%,

б) кісточкових складає 18973,4 ц- або 33,4%, з яких: черешня 11140,9 ц- 19,6%; вишня 673,5 ц- 1,1%; слива 1850 ц- 3,3%; абрикос 2870 ц - 5%; персик 2475 ц - 4,4%. На рисунку 11 представлений помісячний валовий збір продукції садівництва.

- Надходження продукції на реалізацію.

На основі отриманих параметрів валового збору, з урахуванням сформованого асортименту продукції, найбільш доцільно розподілити надходження продукції на реалізацію таким чином (рис. 12).

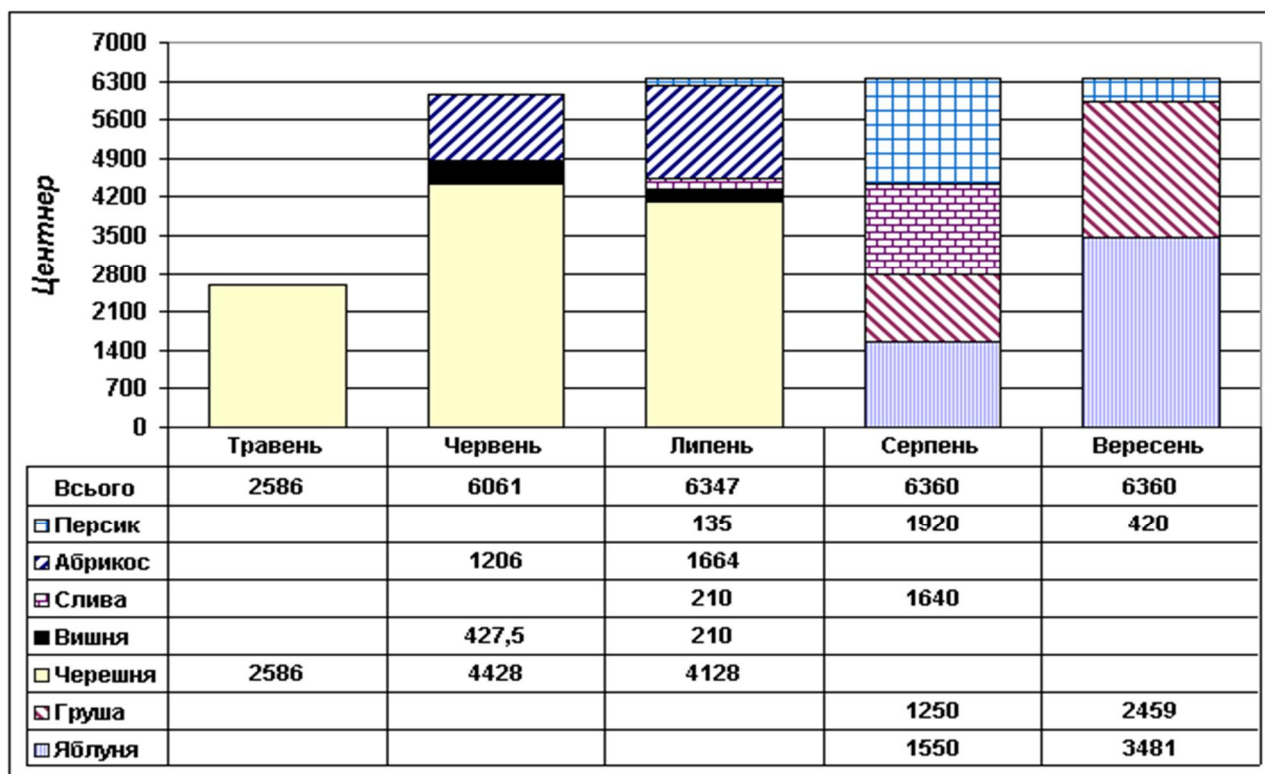


Рис. 12. Розподіл надходження продукції на реалізацію за місяцями

а) Реалізація ранніх сортів кісточкових 4564,1 ц, що складає 24,1% продукції кісточкових порід, з яких: черешня 2585,6 ц (травень)- 23,2% валового збору черешні; вишня 427,5 ц (червень)- 67,1%; слива 210 ц (липень- 11,4%; абрикос 1206 ц (червень) - 42%; персик 135 ц (липень) - 5,5%.

б) Реалізація середніх та пізніх сортів кісточкових 14409 ц -або 75,9% продукції кісточкових, з яких: черешня 8555,4 ц (червень,липень) - 76,8% валового збору черешні; вишня 210 ц (липень) - 32,9%; слива 1640 ц (серпень) - 88,6%; абрикос 1664 ц (липень) - 58%; персик 2340 ц (серпень,вересень) - 94,5%.

в) Реалізація літніх, осінніх сортів зерняткових 87404 ц, що складає 23% продукції зерняткових, з яких: яблуна 5031 ц (серпень, вересень) - 15,2% валового збору сортів яблуні; груша 3709 ц (серпень, вересень) - 76,4%.

г) Реалізація зерняткових у жовтні, листопаді від 6444 ц - 17%, до 10241 ц - 27% продукції зерняткових;

д) Закласти на зберігання від 18981 ц - 50%, до 22777 ц - 60% продукції зерняткових сортів.

Рівномірність розподілу надходження продукції на реалізацію, в першу чергу дасть можливість відчутно скоротити повну собівартість продукції за рахунок витрат пов'язаних з реалізацією, та гарантує підприємству рівномірне надходження прибутку, що в свою чергу вплине на ефективність реалізації вирощеної продукції.

- Умовне надходження коштів від реалізації .

Згідно розрахованого варіанту, надходження коштів від реалізації розподілиться таким чином: травень – серпень 39,9%; осінні місяці – 19,7%. Надходження коштів від реалізації продукції, яка зберігалась, складе 40,4% .

На рисунку 13 зображено, більш детально, надходження коштів від реалізації, а у таблиці (рис. 13) розподіл надходження коштів у розрізі порід.

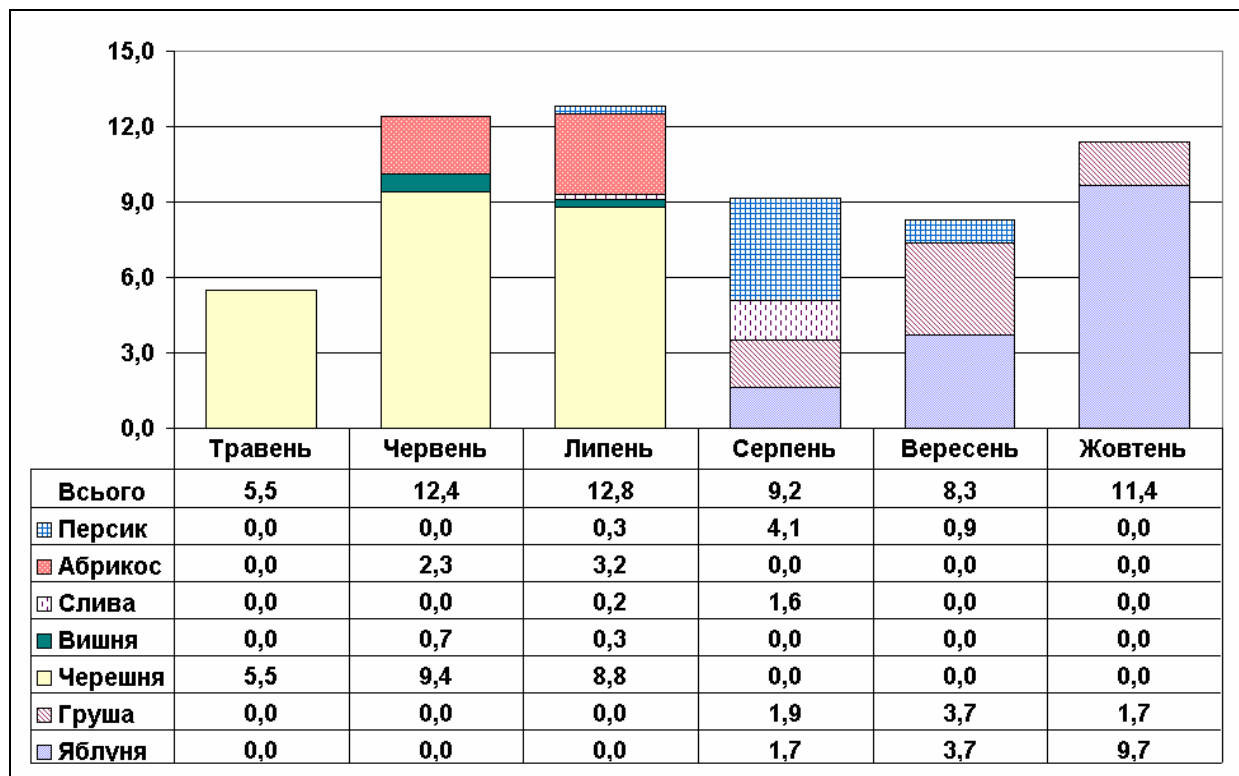


Рис. 13. Розподіл надходження коштів від реалізації за місяцями, у %

Згідно розрахованого варіанту, надходження коштів від реалізації розподілиться таким чином: травень – серпень 39,9%; осінні місяці – 19,7%. Надходження коштів від реалізації продукції, яка зберігалась, складе 40,4% .

2. Розглянемо витрати праці, по отриманим варіантам породно-сортової структури.

А) Річний розподіл витрат праці по варіанту з площею плодових плодоносних насаджень 200 га.

Загальна кількість витрат праці по даному варіанту склала 172403 люд.- год, у тому числі на породи:

а) зерняткових 85575,6 люд.- год. - 49,6%; з яких на породи: яблуні 70746 люд.- год. -41%; груші 14829 люд.- год. - 8,6%,

б) кісточкових 86827,4 люд.- год. - 50,4%, з яких на породи: черешні 59951,7 люд.- год. - 34,8%; вишні 1769 люд.-год.- 1%; сливи 6831,6 люд.- год. - 3,9%; абрикоса - 9847,6 люд.- год.-5,7%; персика - 8427,4 люд.- год. - 4,9%.

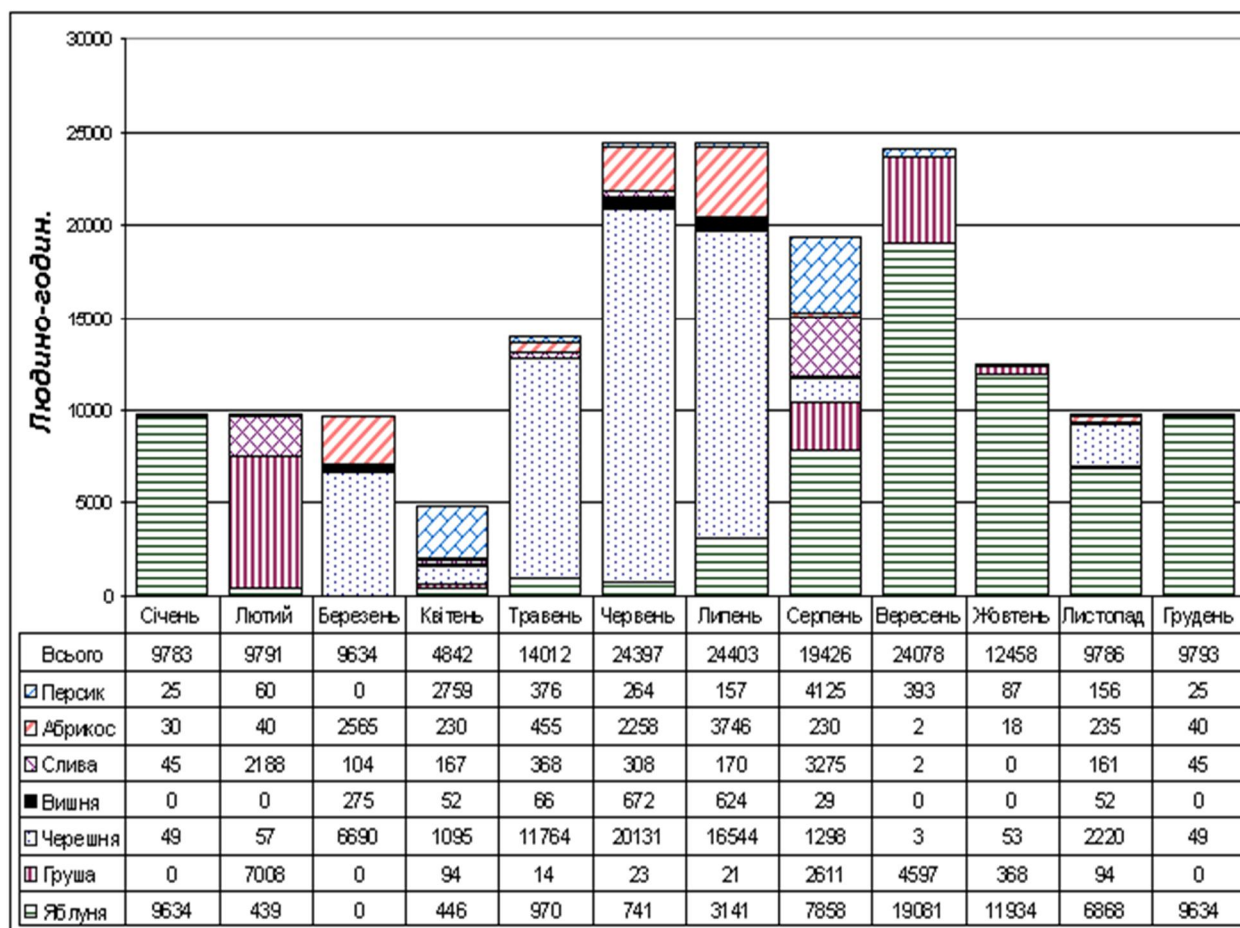


Рис. 14. Річний розподіл витрат праці за місяцями

На рисунку 14 зображений річний розподіл витрат праці по місяцям, а у таблиці рисунка 14 приведена структура витрат праці по породам.

Як бачимо (рис.14), у річному розподілі витрат праці немає явно виражених екстремальних точок, отже система розв'язків задовольняє умові системи критеріїв оптимальності.

Б) Річний розподіл витрат праці по варіанту з площею плодових плодоносних насаджень 400 га.

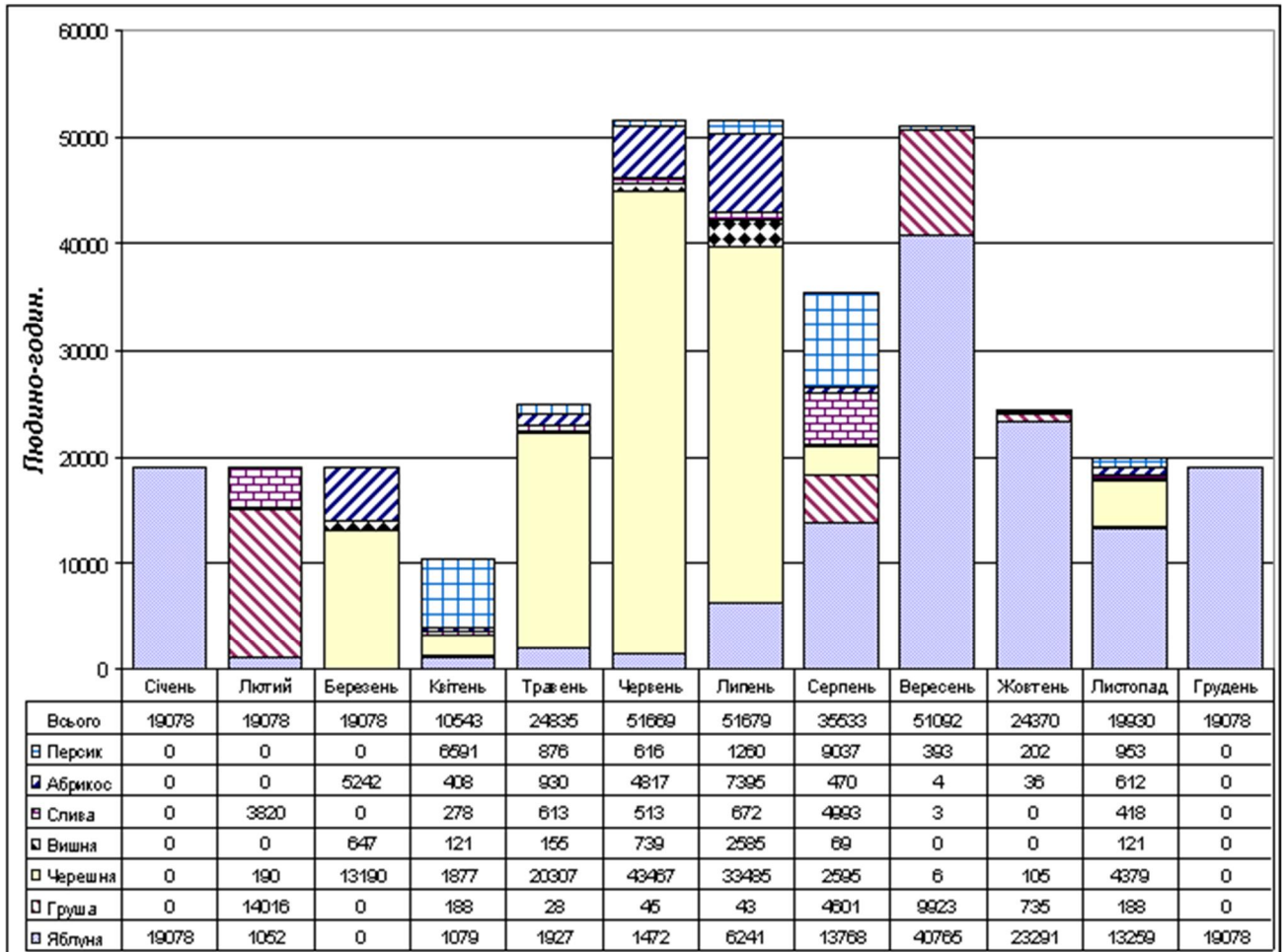


Рис. 15. Річний розподіл витрат праці за місяцями

Річні витрати праці склали 345965 люд.- год., з яких на породи:

а) зерняткових використано 170777,3 люд.- год., що складає 49,4%; у тому числі: яблуна 141010,2 люд.- год. або 40,76%; груша 29767,1 люд.- год. або 8,6%;

б) кісточкових використано 175187,5 люд.- год., що складає 50,6%; у тому числі: черешня 119600,5 люд.- год.- 34,57%; вишня 4437,1 люд.- год.- 1,28%; слива - 11309,2 люд.- год.- 3,27%; абрикос - 19913,6 люд.- год.- 5,76%; персика - 19927,2 люд.- год. - 5,76%.

На рисунку 15 зображений річний розподіл витрат праці по місяцям, а у таблиці рисунка 15, приведена структура витрат праці по породам.

Як бачимо, у річному розподілі затрат праці немає явно виражених екстремальних точок, отже система рішень задовольняє умові цільової функції.

В) Річний розподіл витрат праці по варіанту з площею плодових плодоносних насаджень 600 га.

Загальна кількість витрат праці на догляд за плодоносними насадженнями та виробництво продукції садівництва склала 517414 люд.- год., у тому числі на породи:

а) зерняткових 256826,9 люд.-год. - 49,7%, з яких: яблуна - 212534,2 люд.- год.- 41,1%; груша - 44292,7 люд.- год.- 8,6%;

б) кісточкових 260587,1 люд.- год.- 50,3%, з яких: черешня - 175304 люд.- год.- 33,9%; вишня 13121,7 люд.- год.- 2,5%; слива 13562,7 люд.- год.- 2,6%; абрикос 28819,6 люд.- год.- 5,6%; персик 29779,2 люд.- год.- 5,7%.

На рисунку 16 представимо річний розподіл витрат праці, а у таблиці рисунка 16 структуру розподілу витрат праці по породам.

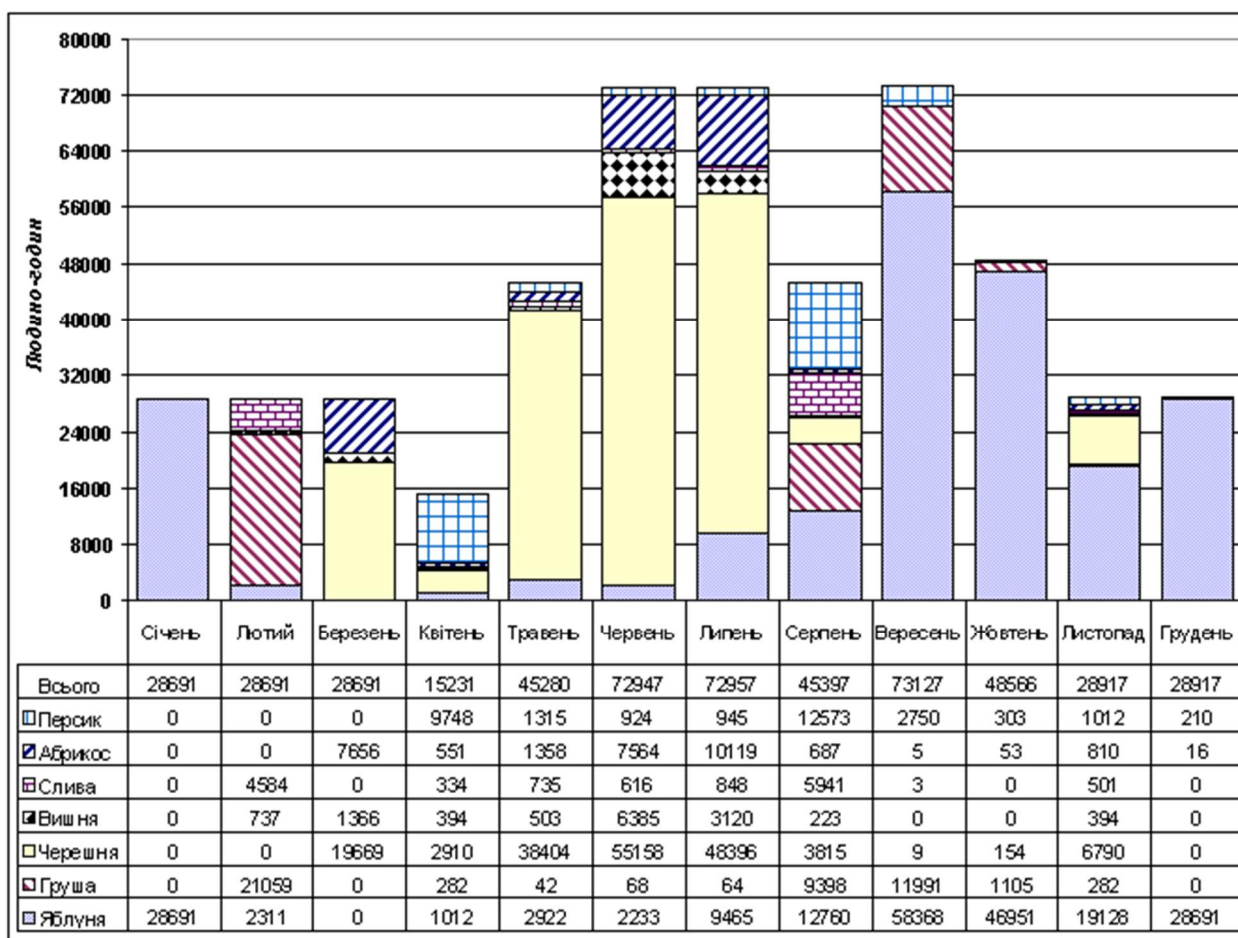


Рис. 16. Річний розподіл затрат праці за місяцями

Запропоновані варіанти породно-сортового складу дозволять:

- забезпечити виробництво садівницької продукції у відповідності до попиту і місткості ринку, з врахуванням основних економічних чинників, зокрема: ресурсів праці, розміщення ринків збуту, зональної спеціалізації сільськогосподарського виробництва;

- рівномірно використовувати протягом року робочу силу і техніку, що допоможе більш раціонально використовувати наявні ресурси господарств;

Монографія

- ефективно розподілити надходження продукції на реалізацію;
- максимально використати позитивні інвестиційні властивості плодових насаджень;
- оптимально розподілити надходження коштів від реалізації продукції садівництва;
- збільшити прибуток від реалізації.

Отже, система знайдених розв'язків задовольняє необхідні умови системи обмежень та достатні умови системи критеріїв оптимальності, а значить є оптимальною, як з математичної, так і з економічної точки зору.

ВИСНОВКИ

Монографія «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку» є комплексним дослідженням, спрямованим на формування цілісного бачення майбутнього України в контексті післявоєнної трансформації, євроінтеграційних прагнень і викликів глобальної нестабільності. Вона охоплює ключові напрями публічного управління, регіонального розвитку, інноваційного менеджменту, цифровізації, а також прикладні аспекти управління на рівні підприємств і територіальних громад.

У першому розділі розкрито сучасні тенденції розвитку державної регіональної політики як основи просторового оновлення країни. Автори акцентують увагу на необхідності децентралізації, посилення спроможності регіонів та формування нової архітектури багаторівневого врядування, що забезпечить збалансований розвиток усіх територій.

Другий розділ присвячений інноваційним підходам до управління міськими просторами в умовах післявоєнної відбудови. Здійснено аналіз інструментів сталого урбаністичного розвитку, орієнтованого на підвищення якості життя громадян, інтеграцію екологічних і соціальних стандартів, що відповідають європейським практикам.

У третьому розділі розглянуто трансформацію публічної служби як ключової інституційної опори державності. Особлива увага приділена питанням професіоналізації, етичним стандартам, цифровим компетенціям і відкритості державного управління.

Четвертий розділ висвітлює засади продуктивного менеджменту, що є основою ефективного функціонування організацій у нестабільному середовищі. Автори акцентують увагу на важливості лідерства, стратегічного мислення та адаптивності управлінських структур.

У п'ятому розділі проаналізовано маркетингові інструменти антикризового управління підприємствами, зокрема в контексті втрат ринків, логістичних викликів та зниження купівельної спроможності. Запропоновані механізми дозволяють бізнесу адаптуватися до нових умов та залишатися конкурентоспроможним.

Нарешті, шостий розділ розкриває роль математичного апарату у процесах планування та прийняття управлінських рішень у сільському господарстві. Цей підхід сприяє підвищенню точності прогнозів, оптимізації ресурсів і ефективності аграрного виробництва в умовах нестачі та ризиків.

Матеріали досліджень, рекомендації та їх обґрунтування, викладені в монографії, дозволяють сформулювати висновки.

Соціальна відповідальність організації перед суспільством полягає в добровільному прийнятті відповідальності за наслідки діяльності промислової одиниці перед жителями конкретного району, регіону, області.

Соціально відповідальна компанія завжди набуває більш високого статусу щодо інших організацій, які не приділяють належної уваги зовнішній громадській активності. Ряд переваг представлений такими складовими, як наявність зменшеної експлуатаційної витрати, підвищений обсяг продажів, залучена на тривалий час співпраці клієнтура. Збільшена продуктивність праці і покращена якість виконаних завдань, надання можливості для збереження складу персоналу, зменшення потреби в наглядовій функції та збільшення доступу до капіталу створює сприятливі умови для розширення послуг, що надаються компанією, що, в кінцевому підсумку, призводить до зміцнення фінансового становища фірми.

Неприбуткова організація є стратегічним партнером державних владних інститутів. Громадяни набувають впевненості у завтрашньому дні, відновлюючи свої соціальні, політичні, економічні та громадянські права за допомогою консультаційних послуг неприбуткової організації. Державі потрібно заручитися підтримкою неприбуткової організації у багатьох напрямках їх діяльності з відмовою неприбуткової організації впливати на політичну стратегію керуючої гілки держави у політичному напрямку. В наш час діяльність добровільних організацій знаходиться під захистом ЗУ «Про об'єднання громадян» та «Про політичні об'єднання». Юридично правомірним є положення, за яким діяльність громадянської організації припиняється лише за вироком суду.

Розвиток територій є важливим пріоритетним напрямом державної регіональної політики, який має на меті забезпечення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку різних регіонів країни. У зв'язку зі зростанням конкуренції між різними регіонами у світі, розвиток територій стає все важливішим завданням для держав. Для досягнення цієї мети державна регіональна політика має передбачати широкий спектр заходів, які сприятимуть розвитку територій, таких як інвестиційна підтримка, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації робочої сили, підтримка малого та середнього бізнесу, інноваційних технологій тощо. Однак успішний розвиток територій потребує не тільки належної уваги держави, а й залучення громадськості до процесу прийняття рішень, що стосуються їхнього регіону. Також важливим чинником є регіональна співпраця між різними регіонами країни та міжнародні партнерства. У контексті глобалізації та швидкої зміни економічних умов розвиток територій стає важливим елементом забезпечення сталості та конкурентоспроможності країни загалом. Тому державна регіональна політика

повинна приділяти належну увагу розвитку різних регіонів та їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Підвищення рівня професіоналізму сучасного управлінця пов'язане з набуттям конкретних практичних навичок та вмій у виконанні посадових обов'язків, аналізі державної та регіональної політики, здійсненні управління персоналом, адміністративного і проектного менеджменту тощо. Значною мірою рівень кваліфікації працівників сфери державного управління залежить від творчого пошуку й реалізації ефективних інтерактивних методів навчання з урахуванням сучасних вимог до змісту професійного навчання.

Важливим елементом удосконалення безперервної професійної підготовки кадрів, які мають втілювати демократичні перетворення, а також приймати виважені управлінські рішення за умов динамічних змін, обмеження в часі й ресурсах має стати використання сучасних тренінгових і навчально-релаксаційних технологій, модельно-ігрових тренажерних систем, дистанційних навчальних програм та здійснення відповідного інформаційно-комунікаційного супроводження за європейським зразком.

Досліджено євроінтеграцію як інструмент реформування публічного управління України після війни. Розглянуто адаптацію державного управління до європейських стандартів, зокрема у сферах децентралізації, цифровізації та антикорупційної політики. Проаналізовано виклики післявоєнного відновлення, модернізацію інституцій та інтеграцію принципів SIGMA. Особливу увагу приділено цифровій трансформації, електронному урядуванню та європейським механізмам фінансової підтримки реформ. Визначено стратегічні напрями співпраці України з ЄС та запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції найкращих європейських практик. Дослідження пропонує практичні рекомендації щодо подальшої інтеграції України в європейський адміністративний простір, удосконалення механізмів державного управління та адаптації успішних європейських практик до національного контексту.

Співпраця між державними, місцевими органами та міжнародними організаціями для залучення фінансових та технологічних ресурсів, необхідних для відбудови, має бути посиленою. Інтеграція в європейські програми відновлення, такі як Horizon Europe або Green Deal, може суттєво прискорити цей процес, забезпечуючи громадам не лише необхідні ресурси, але й доступ до найкращих європейських практик сталого розвитку. Таким чином, для ефективного відновлення українських громад у повоєнний період необхідні узгоджені дії органів державної влади, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів. Зусилля мають бути спрямовані на впровадження інноваційних підходів, які забезпечать сталий розвиток і довгострокову стабільність громад. Зокрема, необхідно забезпечити економічне відновлення через інтеграцію

принципів економіки замкненого циклу, що сприятиме раціональному використанню ресурсів та мінімізації відходів. У соціальній площині, важливо впроваджувати програми підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, спрямовані на їх професійну адаптацію і залучення до економічної діяльності.

В екологічній сфері пріоритетом має стати відновлення природних екосистем і впровадження зеленої енергетики, що забезпечить збереження навколишнього середовища та екологічну безпеку. Важливо також запровадити цифровізацію управлінських процесів на місцевому рівні, що сприятиме прозорості та підвищенню ефективності державного управління.

У контексті міжнародного співробітництва, необхідно активізувати участь у європейських програмах, таких як Horizon Europe та Green Deal, що дозволить залучити додаткові фінансові та технологічні ресурси для відновлення інфраструктури. Інтеграція цих підходів стане основою для побудови сучасного європейського суспільства, яке забезпечить економічну, соціальну та екологічну стійкість українських громад.

Цифровізація державного управління в Україні є стратегічним напрямком, що спрямований на модернізацію та оптимізацію діяльності державного апарату, забезпечення прозорості управлінських процесів і спрощення взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Впровадження електронного урядування, автоматизація адміністративних процедур, розвиток цифрових сервісів та інтеграція штучного інтелекту є ключовими факторами, що впливають на ефективність цифрової трансформації.

Попри суттєві досягнення, зокрема створення порталу «Дія» та розширення цифрових послуг, залишається низка викликів, які уповільнюють процес цифровізації. До основних проблем належать відсутність єдиної державної цифрової стратегії, недостатній рівень кібербезпеки, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури у регіонах, кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій та необхідність удосконалення нормативно-правової бази.

Для ефективного подолання зазначених викликів необхідно:

- розробити та впровадити єдину національну стратегію цифровізації,
- посилити заходи щодо забезпечення кібербезпеки державних цифрових ресурсів,
- розширити міжнародну співпрацю з країнами ЄС для інтеграції найкращих практик електронного урядування,
- інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури та забезпечити рівний доступ громадян до цифрових послуг,
- запровадити системні програми підготовки державних службовців у сфері цифрових технологій.

Цифрова трансформація державного управління є не лише необхідною умовою для інтеграції України в європейський цифровий простір, але й потужним інструментом для покращення якості державних послуг, боротьби з корупцією та забезпечення ефективного управління державними ресурсами. Комплексний підхід до впровадження цифрових технологій дозволить зробити державне управління більш гнучким, прозорим та орієнтованим на потреби громадян, сприяючи розвитку інноваційної економіки та суспільства майбутнього.

Проведено аналіз процесу цифровізації державного управління в Україні, його основних викликів та перспектив впровадження. Досліджено вплив цифрових технологій на ефективність управлінських процесів, зокрема електронного урядування, автоматизації адміністративних процедур та цифрової трансформації державних послуг. Визначено ключові проблеми, серед яких відсутність єдиної цифрової стратегії, недостатній рівень кібербезпеки, обмеженість цифрової інфраструктури та кадровий дефіцит у сфері інформаційних технологій. Запропоновано стратегічні напрями розвитку цифрового державного управління в Україні, які включають інтеграцію інноваційних технологій, вдосконалення законодавчої бази та розширення міжнародної співпраці.

Впровадження цифрових STEAM-рішень у процес управління міськими просторами є ключовим елементом для досягнення сталого розвитку міських територій. STEAM-підхід дозволяє інтегрувати науку, технології, інженерію, мистецтво та математику, що забезпечує міждисциплінарний підхід до вирішення урбаністичних проблем. Використання цифрових інструментів для моніторингу екологічних показників, таких як якість повітря та енергоспоживання, сприяє оперативному реагуванню на зміни довкілля, що зменшує негативний вплив на міські екосистеми. Найкращі світові практики, зокрема у Сінгапурі та Амстердамі, показують ефективність використання STEAM-технологій для покращення екологічної стійкості, управління міськими ресурсами та розвитку міської інфраструктури.

У порівнянні з Європейським Союзом, де такі підходи вже активно підтримуються через програми, як-от «Європейська зелена угода» та «Програма розумних міст», Україна тільки починає інтегрувати STEAM-рішення в управлінські практики. Подальший розвиток цього напрямку вимагатиме підтримки на державному рівні, зокрема через надання фінансування, розробку відповідних законодавчих рамок та інтеграцію міжнародних практик. Важливим завданням для України є поширення міжнародних найкращих практик і активна участь у відповідних європейських програмах, що допоможе українським містам стати більш стійкими та технологічно розвиненими.

Рекомендації щодо правового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління зосереджуються на методологічних розробках для виявлення та діагностики проблемних ситуацій в управлінні на місцевому рівні, використанні ефективних методів комунікації між усіма учасниками місцевого самоврядування, а також впровадженні практики проведення наукових оцінок і досліджень щодо організації місцевого самоврядування.

На місцевому рівні пропонується усунути недоліки інституційного та статусного характеру у формуванні складу учасників правовідносин шляхом впровадження інноваційних підходів до визначення статусних характеристик органів місцевої влади, що передбачають різноманітне змістове наповнення правовідносин у частині суб'єктів.

Необхідно чітко визначити спеціальні та інші статуси учасників місцевого управління, враховуючи потребу виконання конкретних публічних функцій. Рекомендується організувати діяльність місцевого управління через систему суб'єктів, які здійснюють місцеві функції, систематизуючи проблемні питання всіх учасників управління в контексті вирішення завдань місцевого значення та визначення предметів управління.

Важливими для подальшого розвитку організаційно-правового забезпечення місцевого самоврядування залишаються територіально-орієнтовані та галузеві аспекти, що стосуються розв'язання проблем, пов'язаних з управлінською діяльністю на місцевому рівні.

У контексті війни, для подальшої трансформації України в правову та демократичну державу, а також для інтеграції до європейської спільноти, основними пріоритетами публічного управління повинні стати наступні кроки:

- проведення інституційних реформ в національній економіці, що забезпечить злагоджену діяльність органів публічної влади різних рівнів для досягнення збалансованого розвитку суспільства;
- підвищення ефективності використання наявних ресурсів (природних, фінансових, людських тощо) та пошук нових можливостей;
- усунення дублювання функцій шляхом чіткого визначення повноважень між органами та рівнями влади;
- спрощення структури державної служби, створення нової ефективної моделі управління та підвищення кваліфікації державних службовців;
- гарантування надання якісних і своєчасних адміністративних послуг з подальшою їх цифровізацією;
- забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями влади та громадянами для розв'язання важливих соціальних завдань;

- удосконалення інформаційно-технічного забезпечення діяльності органів публічного управління;

- продовження децентралізації в умовах війни та посилення ролі місцевих органів влади;

- розробка заходів для покращення рівня життя та доходів населення.

Подальший розвиток публічного управління має зосередитися на вирішенні нагальних соціальних та економічних проблем, покращенні якості життя громадян і забезпеченні соціального добробуту, що стає особливо актуальним в умовах військової агресії.

Механізми захисту публічних службовців від надмірно гострої та необгрунтованої критики можуть включати, зокрема, запровадження правила про те, що представник громадськості або інститут громадянського суспільства, який оприлюднив інформацію про обставини, які можуть свідчити про вчинення публічним службовцем того чи іншого правопорушення, має одночасно звернутись із заявою про це до органів (посадових осіб), які мають повноваження щодо притягнення нього до відповідальності за відповідне правопорушення. Також, захист публічних службовців має бути покладений на підрозділ внутрішньої безпеки та/або правового забезпечення відповідного адміністративного органу. Після проведення службового розслідування за матеріалами громадського контролю, призначеного за заявою відповідного публічного службовця або за ініціативою його керівника, якщо інформація про порушення з боку публічного службовця не підтвердиться, цей підрозділ має звернутись до представника громадськості або інституту громадянського суспільства, який поширив відповідну інформацію, із позовом в інтересах відповідного публічного службовця про спростування інформації та/або відшкодування шкоди, що завдана порушенням права на недоторканність честі, гідності та ділової репутації публічного службовця.

Ділова комунікація публічної служби у системі державного управління – це сукупність технологій та прийомів взаємодії органів влади з народом (зв'язки з громадськістю) з метою встановлення правових ділових відносин в усіх сферах громадянського суспільства.

Отже, професійна діяльність публічної служби передбачає наявність професійно значущих комунікативних умінь і навичок здійснювати соціальну взаємодію, що забезпечують результативність та ефективність вирішення професійних завдань, встановлювати адекватні міжособистісні та конвенціональні стосунки в різних ситуаціях. Найважливішою умовою ефективності ділового спілкування публічної служби є знання ним власних комунікативних можливостей, рівня комунікативної

компетентності. Відомо, що найчастіше на державну службу йдуть упевнені в собі люди, більшість з яких бажають професійного зростання.

Саме ділова комунікація й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління, з'єднує людей в єдине суспільство, єдину країну, єдину громаду з єдиною владою, тобто цементує суспільство. Мета розвитку ділового спілкування – формування ефективних управлінських відносин у роботі публічної служби.

Зміни у правовому регулюванні діяльності ТОВ торкнулися корпоративного управління в значній кількості юридичних осіб. Одним з нововведень є обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ, що потребує дослідження характеру таких обмежень і правових наслідків їх недотримання. Автор ставить за мету визначити поняття обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ, а також класифікацію цих обмежень, з'ясувати правові наслідки недотримання цих обмежень, надати рекомендації як для засновників (учасників) ТОВ, так і для контрагентів ТОВ щодо встановлення, дотримання і перевірки цих обмежень. Встановлено, що обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ – це закріплена законом та/або статутом ТОВ заборона виконавчому органу вчиняти від імені ТОВ певні правочини без згоди вищого органу управління ТОВ або його наглядової ради. Визначено, що ці обмеження поділяються на два види: обмеження щодо вчинення значних правочинів і обмеження щодо вчинення правочинів із заінтересованістю. З'ясовано, що правовим наслідком недотримання цих обмежень може бути визнання договору недійсним, але лише за умови, що контрагент знав або не міг не знати про ці обмеження. Саме на позивача покладається обов'язок довести обізнаність (чи презюмовану обізнаність) контрагента про ці обмеження. Рекомендації, надані в цій статті, можуть бути враховані в роботі по складанню проєктів установчих документів ТОВ, а також при перевірці ТОВ як контрагента перед укладенням з ним договорів. Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка стандартів належної обачності при перевірці обмеження повноважень, а також з'ясування можливості закріплення на законодавчому рівні права учасників ТОВ за певних умов звертатися в інтересах ТОВ із похідним позовом саме про визнання правочину недійсним. Стаття має емпіричний характер та зорієнтована перш за все на вирішення практичних проблем, пов'язаних із обмеженням повноважень виконавчого органу ТОВ.

Для того щоб зробити обмеження повноважень виконавчого органу ТОВ дієвими, засновникам (учасникам) ТОВ рекомендується формулювати в статуті ці обмеження за критерієм виду правочину, а також встановлювати в статуті фіксований поріг вартості предмета правочину; в зразках договорів обов'язково передбачати положення про те, що директор (генеральний директор) діє на підставі статуту. Рекомендовано також своєчасно і в повному обсязі вносити до ЄДР відомості про обмеження повноважень

виконавчого органу. В разі виявлення факту перевищення повноважень виконавчим органом (та відсутності схвалення таких дій загальними зборами чи наглядовою радою), рекомендується негайно інформувати про це контрагента задля своєчасного врегулювання потенційного спору, та утримуватися від суперечливих дій.

Для того щоб договірні відносини з ТОВ мали характер стабільних і передбачуваних, контрагентам ТОВ необхідно проявляти належну обачність при укладенні договорів з ТОВ. Мінімальними вимогами такої належної обачності є вивчення актуальної редакції статуту ТОВ на предмет наявності обмеження повноважень, а додатково - вивчення відомостей про ТОВ, що наявні в ЄДР. При цьому рекомендується перед укладенням договору вимагати надання засвідченої підписом керівника ТОВ на кожній сторінці копії статуту в повному обсязі із зазначенням дати такого засвідчення. Слід мати на увазі, що в судовій практиці відомості, наявні в статуті, мають перевагу над відомостями, наявними в ЄДР.

Концепція продуктивного менеджменту – це комплексна система, яка охоплює різні принципи, стратегії та практики, спрямовані на оптимізацію ресурсів і досягнення цілей організації. Від постановки цілей і комунікації до стратегічного планування і лідерства кожен елемент відіграє ключову роль у створенні продуктивного робочого середовища. Прийняття принципів продуктивного менеджменту є не просто бізнес-імперативом, а ключовим фактором забезпечення сталого зростання, конкурентоспроможності й успіху в сучасному динамічному та непростому глобалізованому середовищі.

Забезпечення продуктивного управління в контексті створення стартапу потребує дотримання балансу між створенням сприятливого робочого мікроклімату, подоланням викликів й адаптацією до постійно змінюваного середовища ведення бізнесу. Успішні лідери стартапів – це ті, хто може орієнтуватися у складнощах організаційної культури, комунікації, розподілу ресурсів, адаптивності, залучення талантів і управління фінансами. Оскільки стартапи й надалі відіграють важливу роль у стимулюванні інновацій та економічного зростання, важливість ефективного управління ними важко переоцінити. Саме завдяки стратегічному й перспективному керівництву, стартапи можуть долати виклики та прокладати свій шлях до успіху в конкурентному середовищі бізнесу.

Формування й підтримка позитивної ділової репутації є важливою складовою стратегії розвитку підприємств, особливо в умовах цифровізації, що значно змінює підходи до управління репутацією. Аналіз застосування сучасних PR-інструментів показав їхню ефективність у підвищенні іміджу компаній, зокрема через використання цифрових каналів комунікації та соціальних мереж. Проте, попри позитивні результати, зберігаються виклики, зокрема недостатня інтеграція новітніх технологій

в управлінські стратегії та обмежене використання аналізу даних для формування більш персоналізованих PR-кампаній.

Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити наявні PR-стратегії, впроваджуючи інноваційні цифрові інструменти, а також адаптувати методи управління репутацією до швидких технологічних змін. Прогнозується, що зростання впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних і автоматизація процесів, дозволить ще більше підвищити ефективність управління репутацією, забезпечуючи компаніям більш точний контроль над своїм іміджем та взаємодією з аудиторією.

Таким чином, здійснене дослідження підкреслює важливість розвитку й адаптації PR-стратегій до умов цифрової трансформації, що дасть змогу підприємствам не лише зберегти свою репутацію, а й зміцнити її в умовах динамічного бізнес-середовища.

У наш час ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. У кожній організації формується своя особлива культура, гармонійні відносини між співробітниками, етика поведінки персоналу, яка і визначає її імідж і репутацію. Корпоративна культура може відігравати важливу роль у зміцненні рівня залучення працівників, використовуючи розумно технології і забезпечуючи добробут працівників. А це призведе організації до позитивних перетворень. Саме за цих умов корпоративна культура набуває особливої уваги.

До вивчення корпоративної культури існують різні підходи і кожна з теорій орієнтується її засновником на певні цілі. Виходячи з відмінності у визначенні корпоративної культури, слід розуміти систему матеріальних і духовних цінностей, міфів і ритуалів, прийнятих в певній організації. Вона проявляється у взаємодії, поведінці, сприйнятті себе й інших і формується цілеспрямовано в рамках прийнятої стратегії організації. Дослідження корпоративної культури дозволили виявити багатогранні аспекти цього феномена: філософсько-світоглядні, психологічні і функціонально-організаційні.

Розвиток менеджера відбувається завдяки саморозвитку. Грамотний менеджер повинен розуміти що це йому необхідно для творчих і професійних якостей. Саморозвиток – це процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями та формувати позитивні стосунки з навколишнім світом

Сучасний розвиток суспільства свідчить, що успішна діяльність підприємств у значній мірі залежить від умілого і компетентного керівника. Керівник повинен бути настільки здатним виконувати свою роботу, щоб її ефективність була максимальною.

У своїй повсякденній роботі керівникам доводиться багато часу витратити на виконання повсякденних обов'язків, які не були заплановані заздалегідь. Через це інколи на протязі робочого дня не залишається часу на вирішення глобальних питань. В таких умовах спостерігається зниження працездатності, і вся увага спрямовується на процес діяльності, а не на результат. Для цього людині важливо уміти організувати себе. Внаслідок цього сьогодні все більшого поширення набуває самоменеджмент.

Більшість організацій домагаються успіху завдяки складеній роботі менеджерів. Діяльність менеджера зводиться до раціонального і ефективного управління ресурсами для досягнення поставлених цілей. Але ефективно управляти це дуже складно. Самоменеджмент дає можливість менеджерам максимально використовувати свої можливості, свідомо управляти часом, послідовно і цілеспрямовано використовувати прийоми для ефективної праці, спрямувати свою діяльність на досягнення мети.

На основі проведеного дослідження встановлено, що навіть досвідчені менеджери повинні використовувати різні методи самоменеджменту, які дозволять їм навчитися ставити і досягати цілі в професійній діяльності, а також уникати непередбачені труднощі. Для цього необхідно саморозвиватися, самовдосконалюватися, самоорганізовуватися і самомотивувати себе.

Послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці, з оптимальним використанням ресурсів для досягнення цілей – це досконалий самоменеджмент. Сьогодні керівник для того, щоб ефективно управляти, повинен завдяки самоменеджменту раціонально використовувати свій час і свій потенціал, створювати власний імідж, виключити помилки при виконанні своїх функцій. Для цього необхідно постійно працювати над собою. Володіння прийомами самоменеджменту дозволяє уникати перевантаження та стреси, опанувати методи вибору пріоритетів та підвищувати ефективність здійснення управлінської діяльності.

Самоменеджмент, як структурна одиниця менеджменту, стає все більш професійно досліджуваним і якісно розвивається. Самоменеджмент відіграє значну роль розвитку організації, оскільки мета самоменеджменту у тому, щоб максимально використовувати можливості не тільки для досягнення ефективних результатів організацій, а також для менеджерів. Оволодівши технологією самоменеджменту, менеджер отримує інструмент, який дозволяє йому розвиватися, розкрити свій потенціал, свої можливості та ресурси, стати професіоналом у своїй справі, успішно не тільки у професії, а й у особистому житті, людиною, у якої на все вистачає часу і він скрізь встигає. Доцільно продовжити аналіз самоменеджменту як складової професійного розвитку персоналу. Подальша перспектива наукових досліджень у цьому напрямі пов'язана з пошуком ефективних інструментів і методів застосування самоменеджменту для персоналу організацій.

Професіоналізм менеджера впливає на організацію роботи всього підприємства, а його професійна діяльність та розвиток є сам менеджмент, який є покращенням своїх навичок та ефективного використання часу. Менеджери повинні навчитися планувати свій робочий день так, щоб можна було займатися не лише роботою, а й збільшити кількість вільного часу для позаробочої діяльності та відпочинку. Тому, для менеджера одним з інструментів, який необхідно використовувати у своїй діяльності – тайм-менеджмент.

Низький рівень володіння тайм-менеджерськими навичками. Також ми вияснили, що у ході виконання своєї роботи менеджери стикаються з безліччю факторів, які вимагають їх відхилення від запланованого. Дуже часто відривають від роботи менеджера власна недисциплінованість, думки на особисті теми, телефонні дзвінки тощо. Постійні зміни в діяльності підприємств – вихід на нові ринки, впровадження нових систем управління, розробка нових товарів тощо, стає для менеджерів нормою постійного збільшення кількості завдань, необхідність постійно вишукувати резерви часу для їх здійснення.

Професіоналізм менеджера впливає на організацію роботи всього підприємства, а його професійна діяльність та розвиток є сам менеджмент, який є покращенням своїх навичок та ефективного використання часу. Менеджери повинні навчитися планувати свій робочий день так, щоб можна було займатися не лише роботою, а й збільшити кількість вільного часу для позаробочої діяльності та відпочинку. Тому, для менеджера одним з інструментів, який необхідно використовувати та удосконалювати є тайм-менеджмент.

Визначено, що саме можна визнавати за ефективний маркетинг у менеджменті підприємства. Наведено конкретні кількісні показники, за динамікою яких можна оцінювати повноту функціонального забезпечення маркетингу, проаналізовано залежності показників діяльності підприємства машинобудування для сільського господарства.

Значна кількість вітчизняних підприємств ще не інтегрували маркетингові функції до системи менеджменту, а це означає, що прийнята ними форма впровадження маркетингу не є досконалою. Звернення до аутсорсингу можна вважати на початкових стадіях вирішенням завдання повноцінного маркетингового забезпечення. У разі усвідомлення гострої необхідності в маркетинговій підтримці діяльності підприємства, яке не має можливості створити власну службу маркетингу, вдаються до послуг спеціалізованих фірм поза підприємством, тобто аутсорсерів. Перспективним є пошук ефективних форм організації маркетингу та реалізації його ключових функцій на підприємствах різних галузей господарства.

В умовах співучасті підприємств у контрактній групі консолідованого маркетингу постійно має застосовуватись тактика пошуку та володіння інформацією про важелі купівлі, про претензії не лише до якості товару, а й до якості постачальників сировини для його виготовлення. На підприємствах сільськогосподарського машинобудування необхідно створити сприятливі умови для моніторингу вибуття сільгосптехніки у сільськогосподарських підприємствах. Опосередкованим результатом очікувано може стати поступове перешкодження залежності від техніки іноземного виробництва, часткове виконання завдання імпортозаміщення в країні загалом. А найголовнішим результатом, наближеним до конкретного виробника — забезпечення загальної збутової концепції, побудованої на інтересах кожного з учасників і забезпечення довгострокової рентабельності виробничо-комерційної діяльності.

Вивчення поведінки промислових споживачів є завданням для маркетологів-професіоналів, тому що характеристика таких споживачів підвладна індивідуальним обставинам діяльності кожного окремого підприємства. Коло знань, якими треба володіти, є специфічним, сконцентрованим на конкретних технологіях. Саме тому прямий маркетинг, який базується на близьких бізнес-контактах, може вирішити це завдання.

Стратегічне управління підприємства на ринку засобів виробництва має передбачати необхідність створення ринкових переваг. Розроблений та описаний метод «маневру» має застосовуватись комплексно, на засадах використання описаних та обґрунтованих методик зайняття сильної ринкової позиції та формування стратегій на основі доповненої моделі купівлі промислових споживачів Теодора Левіта з метою повнішого контролю ринку, нівелювання ризиків неповної реалізації продукту. Результатом впровадження даного методу очікується одержання ринкових переваг вітчизняних виробників засобів виробництва. Авторська розробка стратегії контролю факторів ефективності збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування базується на інтерференції їх профілів за рівнями впливовості й керованості, що є актуальним з огляду на багатофакторність впливу.

Запропоновано комплекс засобів посилення впливу на споживача сільськогосподарської техніки для налагодження довготривалого зв'язку між виробником і споживачем на підставі доповнення моделі купівлі Теодора Левіта.

Метод «маневру» на основі одержання ринкових переваг для підприємств виробників засобів виробництва у процесі здійснення стратегічного управління дозволить встановити чинники, які спричинили сприятливу або несприятливу для них та їх продукції ситуацію, визначитись з засобами покращення положення підприємства та його продукції. Співвідношення певних осередків дозволяє обирати стратегічні

пріоритети, спрямовані на підтримку належного збуту продукції. Розроблений метод може бути корисним для використання виробничими підприємствами та господарськими об'єднаннями різних галузей.

Використано метод аналогій для означення досвіду та домінуючих проблем у діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Метод порівняння прийнятий за основу характеристик методик управлінської діяльності. Метод обмеженої раціональності – при обґрунтуванні доцільності корегування форм взаємодії підприємств.

Для забезпечення ефективного застосування концепції об'єднаного маркетингу уточнено понятійний апарат «ко-маркетинг», «консолідований маркетинг», «омніканальний маркетинг», «мультиканальний маркетинг» та визначено базові та розроблено специфічні принципи ефективного впровадження консолідованого маркетингу. Для побудови нових інтегрованих структур бізнесу запропоновано використання ко-маркетингової методології в управлінні збутом, що складає інноваційний аспект статті.

Обґрунтовано доцільність застосування методів конвергентності та консолідації, як основи інтеграції, у практиці організації маркетингу для більш ефективної реалізації функції збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Обґрунтовано передумови (загальноекономічні процеси, ринкова орієнтація діяльності, необхідність маркетингу в управлінні) та детермінанти інновацій у формуванні методологічних засад маркетингового управління збутом продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування, систематизовано інформацію про сучасні дослідження у напрямку удосконалення методології маркетингу на основі практичного застосування ко-маркетингу (внесок автора).

Використання методології ко-маркетингу для компаній породжує різні формати ко-маркетингової взаємодії. Для забезпечення ефективного застосування концепції об'єднаного маркетингу уточнено поняттєвий апарат «ко-маркетинг», «консолідований маркетинг», «омніканальний маркетинг», «мультиканальний маркетинг» та визначено базові принципи ефективного впровадження консолідованого маркетингу.

Обґрунтовано доцільність застосування методів конвергентності та консолідації (ко-маркетингу), як основи інтеграції, у практику організації маркетингу для більш ефективної реалізації функції збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. Запропоновано основні та специфічні принципи втілення консолідованого маркетингу у практику організації збутової діяльності.

Напрямами перспективних досліджень є розробка методологічних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління

збутовою діяльністю підприємств, пошук шляхів досягнення привабливості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва, створення умов для забезпечення взаємовигідних відносин між постачальниками та споживачами матеріально-технічних ресурсів і послуг для сільськогосподарських товаровиробників, що забезпечить ефективне функціонування, як одних, так і інших, вироблення оптимальних стратегій і планів маркетингу, які б забезпечували найкраще задоволення запитів покупців на ринку при покращенні показників збуту і підвищенні прибутковості власної діяльності тощо.

Перед Україною постає завдання сформуванню правового забезпечення нової - євроорієнтованої державної аграрної політики із посиленням її екологічного та соціального складників.

Світова кон'юнктура продовольчих ринків та процеси міжнародної економічної інтеграції (зовнішній фактор), а також активізація розвитку ринкових відносин на тлі певної невизначеності в державному регулюванні аграрної сфери (внутрішній фактор), зумовили появу та бурхливий розвиток великого агробізнесу. З однієї сторони, слід визнати, що діяльність агрохолдингів є визначальною у сфері забезпечення конкурентоздатності сільгосппродукції на зовнішніх та внутрішніх ринках, і тому держава повинна докласти максимальних зусиль для створення прозорих та ефективних правил їх діяльності та збереження мотивації великого бізнесу. З іншої сторони, здійснюючи правове регулювання аграрних холдингів необхідно передбачити заходи щодо мінімізації негативних наслідків їх діяльності, які можна класифікувати за спрямованістю на:

1) усунення загрози монополізації землекористування та «надконцентрації виробництва» (наприклад, визначення максимального розміру землекористування для окремих агрохолдингів в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці);

2) вдосконалення фіскальної політики щодо агрохолдингів (запобігання фактам зловживань у сфері оптимізації оподаткування, встановлення необхідності участі у формуванні місцевих бюджетів шляхом внесення відповідних прийнятних податкових платежів орендарів);

3) посилення соціально-орієнтованої складової зазначених формувань та підтримку розвитку сільських територій (закріплення права першочергового працевлаштування орендодавця земель в структурі орендаря, введення нормативу кількості робочих місць тощо)

Моделювання є одним з найбільш складних процесів у дослідженні. В сучасних умовах розвитку економіки країни широке застосування економіко-математичних методів у плануванні ведення будь-яких галузей народного господарства, має вирішальне значення, оскільки дозволяє, як можна точніше спрогнозувати результати

фінансово-виробничих показників результату діяльності підприємства. У свою чергу витрати часу та фінансових засобів на прийняття оптимального управлінського рішення, є мінімальні.

Створення математичної моделі, аналіз та обґрунтування отриманих результатів та прийняття управлінських рішень, має відбуватися у суворій послідовності. Сама ж математична модель не має бути громіздкою, але водночас має відображати головні показники, згідно необхідних (умови системи обмежень) та достатніх (умови критерію оптимальності) умов постановки задачі.

Розроблено та запропоновано економіко-математичні моделі оптимізації структури посівних площ, для підприємств Херсонської та Запорізької областей відповідно до напрямків виробничої діяльності.

Монографія «Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку є ресурсом для практиків, які працюють над розбудовою ефективної, стійкої та сучасної України. Її положення можуть бути інтегровані в освітні програми, стратегічні документи органів влади, діяльність бізнесу та проекти міжнародної технічної допомоги. Форсайтний підхід, покладений в основу цього видання, дозволяє не лише прогнозувати майбутнє, але й формувати його проактивно — через впровадження рішень, які відповідають як національним потребам, так і глобальним викликам.

Запропоновані варіанти породно-сортового складу дозволять:

- забезпечити виробництво садівницької продукції у відповідності до попиту і місткості ринку, з врахуванням основних економічних чинників, зокрема: ресурсів праці, розміщення ринків збуту, зональної спеціалізації сільськогосподарського виробництва;
- рівномірно використовувати протягом року робочу силу і техніку, що допоможе більш раціонально використовувати наявні ресурси господарств;
- ефективно розподілити надходження продукції на реалізацію;
- максимально використати позитивні інвестиційні властивості плодкових насаджень;
- оптимально розподілити надходження коштів від реалізації продукції садівництва;
- збільшити прибуток від реалізації.

Отже, система знайдених розв'язків задовольняє необхідні умови системи обмежень та достатні умови системи критеріїв оптимальності, а значить є оптимальною, як з математичної, так і з економічної точки зору.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.В., Плотніченко С.Р. Самоменеджмент – один з факторів професійного успіху менеджера. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки, 2022. Том 24, № 100. С.54-58. <https://nvlvet.com.ua/index.php/economy/article/view/4690>
2. Агеєва І.В., Плотніченко С.Р. Вуйченко М. А. Забезпечення продуктивного менеджменту при застосування бізнес-стартапу: ідеї та виклики. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3357>
3. Вороніна Ю.Є., Плотніченко С.Р. Розвиток територій як пріоритетний напрямок державної регіональної політики. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК» №30. м.Дубни, с.170-174 <https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/economics/article/view/193/175>
4. Вороніна Ю.Є., Плотніченко С.Р. Концепції функціонування соціально – відповідального суспільства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В.Синяєвої. Мелітополь: Люкс, 2021. Вип.2- С.18. 23. https://drive.google.com/file/d/1M0EIZjptgQ2MlSoiwwICl-tPxxvj_u8Oe/view
5. Вороніна Ю.Є. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Люкс, 2022. Вип.1- С.17. 23. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16901/1/Zbirnik_%E2%84%9645_economika_7-16.pdf
6. Нехай, В. (2023). Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-9>
7. Нехай В.В. Маркетингові інструменти управління підприємством. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 301-305.
8. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176
9. Нехай В. В. Функціональне значення маркетингу у системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного*

агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).
Мелітополь, том 2, №48. 2023. С. 15-24

10. Ортіна Г. В. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті євроінтеграції. Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління". 2024. Вип. 2(21). С.316-324 DOI 10.52363/2414-5866-2024-2-36 <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23480/1/Ortina.pdf>
11. Ортіна Г. В. Цифрові steam-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку. № 3 (52) (2024): Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-12> <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/848>
12. Ортіна Г. В. Євроінтеграція як інструмент реформ у сфері публічного управління після війни № 1 (54) (2025): Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-54-4> <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/928>
13. Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В.Синяєвої. – Мелітополь: Люкс, 2021. – Вип.1- С.88 – 93. <https://drive.google.com/file/d/1qplcHfJYZNuQdm1oyTfqOuFd895XB9Dw/view>
14. Сидоров Я. О., Щипанова О. О., Юрченко В. В. Юридична відповідальність викривача у практиці Європейського суду з прав людини: передумови для деталізації регулювання у законодавстві України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. С. 01-19. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-14-01-10>.
15. Сидоров Я. О., Лютіков П. С. Практика Європейського суду з прав людини як передумова переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 15. С. 1-6. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-02>.
16. Сидоров Я. О., Половинкіна Р. Ю. Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-01-03>.

1.1. Концепції функціонування соціально-відповідального суспільства

1. Амоша О., Новікова О. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу. Держава і суспільство, С. 122–127. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf
2. Баюра Д.О. Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності компаній. Теоретичні та прикладні питання економіки. К. : ВПЦ «Київський університет». 2009. № 18. С. 259–264.
3. Бебик В., Бортніков В., Дегтерьова Л., Кудряченко А. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: навч.-метод. посібн. / (за заг. ред. В.Бебика). К. : Інститут громадянського суспільства, 2006. 248 с.
4. Белявська К.С. Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему. Вісн. Хмельниц. нац. ун. 2011. №1. С. 228–233.
5. Будьонна Л. Шляхи та напрями формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні. / Л. Будьонна // Соціальна політика. 2008. №8. С. 9–10.
6. Вергун Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальної фінансово-економічної кризи. Теоретичні та прикладні питання економіки: Зб. наук. праць. К., 2010. Вип. 23. С. 165–170.
7. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин. Науковий збірник Молодий вчений. Херсон, 2018. Вип. 12 (64). С. 168-174.
8. Вороніна Ю.Є. Антропологічні виміри природи конфліктів в публічному управлінні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь: Люкс, 2019. Вип.2- С.53 – 57.
9. Вороніна Ю.Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. № 1 (57). С.296-300.

1.2. Розвиток територій як пріоритетний напрям державної регіональної політики

1. Бубенко П. Т., Димченко О. В. Територіальна організація інноваційного розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 109–115. doi: 10.32983/2222-4459-2020-6-109-115.
2. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Мелітополь: Колор Принт, 2020. 196 с.
3. Вороніна Ю. Є., Плотніченко С. Р. Концепції функціонування соціально відповідального суспільства. Збірник наукових праць Таврійського державного аг-

- ротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: Люкс, 2021. Вип. 2. С. 18–23.
4. Куцай Н. С. Особливості формування програми інноваційного розвитку регіону. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2019. Вип. 16 (63). С. 71–79.
 5. Мокій А. І., Павліха Н. В., Науменко Н. С., Дацко О. І. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку територіальних громад України. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 17–27.
 6. Плотніченко С. Р., Вороніна Ю. Є. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: Люкс, 2021. Вип. 1. С. 88–93.
 7. Lessons From Fiscal Decentralization In Ukraine / Z. Varnalii, L. Demydenko, Y. Nakonechna, N. Miedviedkova. Globalization and Business. 2019. No 7. P. 73–78. doi: 10.35945/gb.2019.07.009.
 8. Ortina H., Voronina Y., Yefimenko L. The philosophy of sustainable development as a vector of social and responsible partnership of the state, business and civil society. Культурологічний вісник Нижньої Наддніпрянини. 2019. Т. 2, № 40. С. 111–117.

1.3. Кадрове забезпечення системи державної служби в Україні

1. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996. Тлумачення від 12.04.2012 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.
2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 черв. 2001 р. № 2493-III / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
3. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Про місцеві державні адміністрації [Електронний ресурс] : Закон України від 09 квіт. 1999 р. № 586-XIV / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.
5. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2000 р. № 1922 // Офіц. вісн. України. 2001. № 1-2. С. 27.
6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

[Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лют. 2019 р. № 106 / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>.

7. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин / Ю. Є. Вороніна // Науковий збірник Молодий вчений. Херсон, 2018 Вип. 12 (64). С. 168-174.
8. Вороніна Ю.Є. Антропологічні виміри природи конфліктів в публічному управлінні. /Вороніна Ю.Є.// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) за ред. Л.В.Синяєвої. Мелітополь: Люкс, 2019. Вип.2- С.53 – 57.
9. Вороніна Ю.Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2020. № 1 (57). С.296-300.

2.1. Євроінтеграція як інструмент реформ у сфері публічного управління після війни

1. Гельберт Д. Впровадження принципів SIGMA у країнах-кандидатах на вступ до ЄС: виклики та можливості. *European Governance Review*. 2021. С. 45-60.
2. Браун О. Децентралізація та ефективність публічного управління в Центральній та Східній Європі. *Journal of Public Policy and Administration*. 2020. С. 98-112.
3. Тейлор М. Цифрова трансформація державного управління в Європейському Союзі. *European Digital Governance Journal*. 2019. С. 77-89.
4. Кларк А. Антикорупційні механізми в реформах державного управління: уроки Євроінтеграції. *International Journal of Public Administration*. 2022. С. 123-140.
5. OECD. Інтеграція та антикорупційна стратегія: найкращі практики з країн ЄС. OECD Publishing. 2021.
6. Європейська Комісія. Оцінка ефективності антикорупційних заходів у ЄС. Брюссель: EU Publications Office. 2020.
7. Ковальський П. Децентралізація в Польщі: успіхи та виклики. *Polish Public Administration Review*. 2018. С. 23-41.
8. Шнайдер М. Фінансова автономія місцевих органів влади в Німеччині. *German Journal of Public Finance*. 2019. С. 67-85.
9. Уряд Великої Британії. Цифрові державні сервіси: успіх GOV.UK. Лондон: Кабінет міністрів. 2021.
10. SIGMA. Програми підтримки ЄС для реформи державного управління у Східній Європі. *OECD-SIGMA Report*. 2021. С. 112-130.

11. Світовий банк. Зміцнення управління та боротьби з корупцією в країнах, що розвиваються. Вашингтон: World Bank Publications. 2022.
12. Джонсон П. Розслідувальна журналістика та викриття корупції. *Media Studies Journal*. 2018. С. 78-92.
13. ЮНЕСКО. Освіта для доброчесності: антикорупційні освітні програми. Париж: UNESCO Publishing. 2021.
14. Європейська Комісія. Правова база для антикорупційних санкцій у ЄС. Брюссель: EU Publications Office. 2020.
15. Ортіна, Г.В. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті євроінтеграції, Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2(21)2024. С.316-324
16. Transparency International. Модель боротьби з корупцією у Сінгапурі. *Transparency Report*. 2020. С. 65-78.

2.2. Державні механізми та інноваційні підходи до сталого розвитку громад у післявоєнний період у контексті Євроінтеграції

1. Жолнович О. Децентралізація та місцеве самоврядування у відновленні громад після конфлікту. *Український журнал державного управління*. 2021. Вип. 8(2). С. 35–49.
2. Вагнер Й. Сталий розвиток інфраструктури та управління відходами: Європейські уроки для постконфліктного відновлення. *Журнал європейських досліджень*. 2019. Вип. 7(3). С. 102–117.
3. Левченко К. Роль державної підтримки у стимулюванні інновацій в місцевих громадах. *Економічні реформи в постконфліктних регіонах*. 2020. Вип. 5(4). С. 89–103.
4. Мартін Р. Переробка та економічна стабільність у посткатастрофічній реконструкції. *Нідерландський журнал екологічної економіки*. 2018. Вип. 4(2). С. 65–80.
5. Європейська комісія. *Європейський зелений курс*. Брюссель: Європейська комісія, 2019. 48 с.
6. Подольська Є.А. Нові сенси та інноваційні підходи до забезпечення соціальної безпеки. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Соціологія і політичні науки. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 19–25.
7. ЮНІСЕФ. Соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб у післявоєнний період. *Гуманітарний вісник ЮНІСЕФ*. 2020. Вип. 10(1). С. 45–60.

8. Жолнович О. Координація центральної та місцевої влади у відновленні постконфліктних регіонів. Український журнал державного управління. 2021. Вип. 8(3). С. 50–68.
9. Вагнер Й. Переробка будівельних відходів як елемент економіки замкненого циклу: уроки для України. Журнал європейських досліджень. 2019. Вип. 7(4). С. 90–105.
10. Левченко К. Державні механізми стимулювання економічної активності у постконфліктних регіонах. Економічні реформи в постконфліктних регіонах. 2020. Вип. 5(5). С. 70–85.
11. Мартін Р. Моделі державної підтримки малого та середнього бізнесу у посткатастрофічних регіонах. Нідерландський журнал екологічної економіки. 2018. Вип. 4(3). С. 120–135.
12. Європейська комісія. Впровадження відновлюваних джерел енергії у відбудову громад. Брюссель: Європейська комісія, 2019. 62 с.
13. Левченко К. Перспективи розвитку економіки замкненого циклу в Україні. Економічні реформи в постконфліктних регіонах. 2020. Вип. 5(6). С. 110–125.
14. Європейська комісія. Horizon Europe: фінансування відновлення громад. Брюссель: Європейська комісія, 2019. 78 с.
15. Вагнер Й. Зелена енергетика у відновленні громад: досвід Німеччини. Журнал європейських досліджень. 2019. Вип. 7(5). С. 130–145.
16. Жолнович О. Цифровізація місцевого самоврядування: естонський досвід для України. Український журнал державного управління. 2021. Вип. 8(4). С. 120–135.
17. Європейська комісія. Horizon Europe та Green Deal: можливості для України. Брюссель: Європейська комісія, 2020. 90 с.
18. Ортіна Г. В. Трусова Н.В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління Випуск 2(19)2023

2.3. Діджиталізація державного управління: виклики та перспективи впровадження в Україні

1. Brown O. Digital Governance: The European Experience and Lessons for Ukraine. Journal of Public Policy and Administration. 2020. Vol. 12(4). P. 98–112.
2. Clarke A. Cybersecurity in Digital Government: International Practices and Implementation Challenges. International Journal of Public Administration. 2022. Vol. 18(5). P. 123–140.
3. Taylor M. Digital Transformation of Public Administration in the European Union. European Digital Governance Journal. 2019. Vol. 15(3). P. 77–89.

4. Helbert D. Implementation of SIGMA principles in EU candidate countries: Challenges and opportunities. *European Governance Review*. 2021. Vol. 34(2). P. 45–60.
5. Мельник І. Цифровізація державних послуг в Україні: Проблеми та перспективи. *Вісник державного управління*. 2021. Вип. 3(1). С. 112–130.
6. Петренко В. Інноваційні підходи до розвитку цифрової інфраструктури в Україні. *Економіка та управління*. 2020. Вип. 6(2). С. 87–102.
7. Сидоренко К. Автоматизація адміністративних процедур у державному управлінні: досвід ЄС для України. *Державне управління та електронне урядування*. 2021. Вип. 9(4). С. 75–91.
8. European Commission. Digital Strategy for Europe 2025. URL: <https://ec.europa.eu/digital-strategy-2025>
9. Horizon 2020 Programme. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>
10. Кравченко В. Електронне урядування в Україні: оцінка ефективності та перспективи розвитку. *Вісник державного управління*. 2020. Вип. 5(2). С. 55–71.
11. Shneider F. Blockchain for Government: Enhancing Transparency and Efficiency. *Digital Governance Review*. 2022. Vol. 19(1). P. 34–49.
12. Ivanov D. Artificial Intelligence in Public Administration: Global Trends and Applications for Ukraine. *AI & Governance Journal*. 2021. Vol. 7(3). P. 88–105.

2.4. Цифрові steam-рішення для управління міськими просторами: екологічний дизайн та моніторинг сталого розвитку

1. Джонс М. Впровадження цифрових інструментів в управлінні міськими просторами. *Науковий вісник*. 2020. С. 45-48.
2. Вілсон О. STEAM-підходи до екологічного дизайну міських просторів. *Урбаністичні дослідження*. 2019. С. 98-102.
3. Європейська зелена угода. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: <https://ec.europa.eu/green-deal>.
4. Копенгаген: досвід екологічного дизайну та сталого розвитку міста. *Green Cities Magazine*. 2021. С. 34-37.
5. Амстердам: цифрові рішення для розумних міст. *Smart Cities Europe Report*. 2021. С. 89-93.
6. Берлін і цифрові технології в управлінні міськими просторами. *Digital City Reports*. 2022. С. 56-60.
7. Horizon 2020 Programme. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>.

8. Джонсон Б. Міждисциплінарні рішення в управлінні міськими просторами. Сталий розвиток громад. 2020. С. 112-118.
9. Закон України "Про стратегічне планування". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2446-19>.
10. Концепція сталого розвитку міст в Україні. Міністерство розвитку громад та територій України. 2022.
11. Сінгапур: досвід впровадження STEAM-рішень у міському управлінні. Science & Urban Planning Journal. 2020. С. 47-51.
12. Вплив цифрових технологій на міське середовище: приклад Гельсінкі. Smart Cities Finland Report. 2022. С. 61-65.
13. Ортіна Г.В. Трусова Н.В. Державне управління безпекою особистості в контексті сталого розвитку та національної безпеки. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління Випуск 2(19)2023 С. 66-74
14. Horizon Europe Programme. Європейська Комісія. URL: https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en.
15. Програма "Розумні міста" в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023.
16. Впровадження STEAM-підходу у міське управління: досвід Сінгапуру та Амстердаму. International Journal of Smart Urban Solutions. 2022. С. 129-134.

3.1. Теоретичний аспект дослідження правового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування як суб'єктів публічного управління; 3.2. Сучасний стан правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні; 3.3. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в повоєнний період

1. Агранофф Р., Браун Т., Ткачук А., Розбудова місцевих рад в Україні: матеріали до навчальної програми (Програма сприяння парламентам України). Київ, 1999. 122 с.
2. Батанов О. Проблеми конституційної регламентації компетенції місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах. Право України. 2015. № 9. С. 104-113.
3. Баштанник А. Г. Організаційні засади формування інтегрованих систем публічного управління в контексті європейського інтеграційного процесу. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2012. № 4 С. 15-26.
4. Білецька І. Канада: парламент у системі розподілу функцій влади. Віче. № 1.1997. С. 149-152.

5. Бородін Є.І., Тарасенко Т.М. Розвиток системи місцевого самоврядування в Україні. Аспекти публічного управління. 2015. №4.
6. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Городніченко Ю., Сологуб І., Ведер ді Мауро Б. СЕPR. Паризький звіт 1. 2022. 508 с.
7. Вплив війни на сферу адмінпослуг. Право в умовах війни. Квітень, 2022. URL: https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf
8. Гончарук Н., Чередніченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. №2. С.46-54.
9. Горбова, Н. А., Палюх, А. Я., & Пархета, В. І. Правовий захист та відновлення прав людини і основоположних свобод в умовах подолання наслідків війни. Київський часопис права, (1), 2023. 47-52.
10. Грицяк І.А. Моделі регіонального та місцевих рівнів європейського управління. Проблеми децентралізації : національний та міжнародний досвід: зб. матеріалів та документів / за заг. ред. М.О.Пухтинського. Київ: Атака, 2006. С. 269 – 279.
11. Oleksenko, R., Voronina, Y., Nesterenko, O., Horbova, N., Verkhovod, I. Development of environmental projects at the level of public administration. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science., 2021, 937(2)
12. Європейська хартія місцевого самоврядування: ратифікована Законом України від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР. (Редакція від 16.11.2009). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
13. Євтушевський В.А. Еволюція економічних функцій органів місцевого самоврядування в Україні. Ідеологія державотворення в Україні: історія і сучасність: Матеріали наук. практ. Конф., 22-23 листоп., 1996 р. Київ, 1997. С.348-350.
14. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні: від 21.05.1997 №280/97-ВР (Редакція від 21.10.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
15. Закон України Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування: від 26.03.1992 № 2234-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12>
16. Кампо В. Український муніципалізм: історія і сучасність. Хроніка. 2000. Вип. 27–28. 1998. С. 497.
17. Карпа М.І. Формування компетенції органів публічної влади: територіально-орієнтований підхід. Ефективність державного управління: збірник наукових праць / ЛРІДУ НАДУ. 2017. Вип. 3. С. 213–222.

18. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові державної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі економічного розвитку. Теорія та практика державного управління. № 1 (76). 2023. С.7-25.
19. Ковалів М.В., Іваха В.О. Правовий статус органів місцевого самоврядування в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2015. № 824. С. 45—49.
20. Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України: документ № 1к/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80>
21. Кампо В.М., Гринчак В.А., Заяць І.А. та ін. Конституція країн парламентської демократії: Навч. посіб. Київ. НМК ВО, 1992. С.14-33.
22. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр>
23. Кравченко В.В., Пітцик М.В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права). Київ, 2001.
24. Куйбіда, В. С., Куйбіда, С. В., Теличко В. С. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання. International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 272–287. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-03-04>
25. Масик М. З. Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. Наукові перспективи. № 12(30). 2022. С.41-54.
26. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу :аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54с.
27. Назаренко О. А., Озарко К. С. Виклики та стратегічні пріоритети публічного управління України в умовах війни. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72). № 4. 2022. С. 64-71
28. Олійник Л. Місцеві громади та внутрішня міграція населення: виклики під час воєнного стану та пошуки шляхів їх подолання. Аналітичний центр "ЮрФем".24 жовтня 2022 року. URL: <https://jurfem.com.ua/mistsevi-hromady-vnutrishnya-mihratsia-naselennya/>
29. Орзіх М. Самоврядні території в системі державного устрою України. Місцеве та регіональне самоврядування України. Київ, 1993.Вип. 1-2. С. 64.

30. План Відновлення України. Національна рада з відновлення. Липень, 2022. URL: https://uploadssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf
31. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
32. Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів: Закон України від 14.01.1998 року // Відомості Верховної Ради України. 1998. №3-4. 15 с.
33. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 року № 2259 IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225920#Text>
34. Про правовий режим воєнного стану: Закону України від 12 травня 2015 року № 389 VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/38919#Text> (дата звернення: 10.11.2024).
35. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/682022_41405 (дата звернення: 10.11.2024).
36. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень, 2022. URL: https://uploadssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62dea15d096a8b75415efd70_%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf (дата звернення: 10.11.2024).
37. Проект Закону про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади: Проект Закону України, 2019. Верховна Рада України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67644
38. Пухтинський М. Система місцевого самоврядування в Україні. Дніпропетровськ: ДФ УАДУ.1996. № 1. с. 69-89.
39. Рекомендації стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни. Центр експертизи доброго врядуванням. Страсбург, 30 червня 2022 року SEGG/PAD(2022) №3. 12 с.
40. Романов В. Теоретико-методологічні аспекти аналізу історичного досвіду реформ місцевого самоврядування. Вісник УАДУ. 2000. № 3. С. 386-388.
41. Руснак Б. А. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика: посібник для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Одеса, 2011. 536 с.
42. Семко С.О. Організаційні форми роботи представницьких органів місцевого самоврядування: Автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.02 / Семко Світлана

- Олегівна; Національний університет «Юридична Академія України ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2011. 22 с.
43. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління. 2015. №4. С. 111-120.
 44. Соловйова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. № 5. 2022. С.421-424. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/99.pdf (дата звернення: 10.11.2024).
 45. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. Лабораторія законодавчих ініціатив. 6 листопада 2023 року. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17395> (дата звернення: 10.11.2024).
 46. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
 47. Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. Держава та регіони. № 2 (70). 2020. С.22-26.
 48. Тимошук В. Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє. Правова держава. 2022. №33. С. 75-85. URL: <https://journals.indexscopernicus.com/api/file/viewByFileId/1716537> (дата звернення: 10.11.2024).
 49. Хріпливець Д.Є. Теоретичні засади моделей місцевого самоврядування. Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток», 2010, № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=188> (дата звернення: 10.11.2024).
 50. Шигапова Е. Окремі аспекти імплементації Європейської хартії місцевого самоврядування в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 5. С. 181-185.
 51. Ярмистий М. Місцеві органи влади в умовах воєнного стану: повноваження та співпраця військових адміністрацій з органами місцевого самоврядування. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 4 квітня 2022 року. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/misceve-samovryaduvannya/2059/> (дата звернення: 10.11.2024).

3.4. Передумови переосмислення меж відповідальності за поширення думок, які принижують честь, гідність та ділову репутацію публічних службовців

1. Nahnichuk, O. I. (2014). Svoboda vyrazhennia pohliadiv shchodo derzhavnykh sluzhbovtiv u rishenniakh Yevropeiskoho sudu z prav liudyny [Freedom of expression regarding civil servants in the decisions of the European Court of Human Rights]. Derzhava i pravo. Yurydychni i politychni nauky – State and law. Legal and political sciences, 64, 345-351 [In Ukrainian].
2. Kablak, P. I. (2014). Dyfamatsiia yak sposib nezakonnoho vplyvu na suddiv ta prava liudyny: poshuk rivnovahy [Defamation as a way of unlawfully influencing judges and human rights: finding a balance]. Aktualni problemy derzhavy i prava – Current problems of state and law, 74, 326-332 [In Ukrainian].
3. Tur, O. T. (2020). Osoblyvosti tsyvilno-pravovoho zakhystu chesti, hidnosti ta dilovoi reputatsii publichnykh osib [Peculiarities of civil legal protection of honor, dignity and business reputation of public persons]. Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law, 9, 66-70. DOI: 10.32849/2663-5313/2020.9.12 [In Ukrainian].
4. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of 28 June 1996 no. 254k/96-BP]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [In Ukrainian].
5. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 25 sichnia 2023 r. u spravi № 761/33563/20 [Judgment of the Supreme Court of Ukraine of 25 January 2023 in case no. 761/33563/20]. Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/121626524> [In Ukrainian]
6. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 10 kvitnia 2024 roku u spravi № 367/6289/21 [Judgment of the Supreme Court of Ukraine of 10 April 2024 in case no. 367/6289/21]. Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/118485770> [In Ukrainian].
7. European Court of Human Rights. Judgment of 31 March 2011 in *Siryk v. Ukraine* (application no. 6428/07). Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-104281>.
8. European Court of Human Rights. Judgment of 21 January 1999 *Janowski v. Poland* (application no. 25716/94). Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-58909>
9. European Court of Human Rights. Judgment of 23 April 2015 in *Morice v. France* (application no. 29369/10). Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/?i=001-154265>
10. European Court of Human Rights. Judgment of 11 March 2003 in *Lešník v. Slovakia* (application no. 17224/11). Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-60974>
11. European Court of Human Rights. Judgment of 27 June 2017 in *Medzlis Islamske Zajednice Brcko and Others v. Bosnia and Herzegovina* (application no. 17224/11). Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-175180>

12. European Court of Human Rights. Judgment of 16 January 2024 in Veiga Cardoso v. Portugal (application no. 48979/19). Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-230257>.

3.5. Комунікативна діяльність та ділове спілкування у роботі публічної служби

1. Бронікова С.А., Кудрявцева, З.Ф., Плотницька І.М. Ділове спілкування: риторика та ораторське мистецтво в державному управлінні. К., 2014.
2. Гудков Д.Г. Алгоритм сприйняття тексту та культурна комунікація. К, 2011. 392 с.
3. Колотілова Н.А., Сагач Г.М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації. К., 2014. 354 с.
4. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://www.essuir.sumdu.edu.ua>
5. Про доступ до публічної інформації [Електронний ресурс]: Закон України від 13 січн. 2011 р. № 2939-VI. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939/2011-%D0%B2%D1%80>
6. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення Національного контактного центру [Електронний ресурс]: Розпорядження КМУ від 02 березня 2016 р. № 182-р. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182%D0%B2%D1%80>
7. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління [Електронний ресурс] / Г. Почепцов. Режим доступу: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049>.
8. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
9. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С.Чернова, В.Воронкової, В.Банаха, О.Сосніна, П.Жукаускаса, Й.Ввайнхардт, Р.Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
10. Сурмін Ю. П. Методологічні аспекти реформування державного управління в Україні [Електронний ресурс] / Ю. П. Сурмін. Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10sypduu.pdf>.
11. Плотніченко С.Р. Операційний менеджмент в системі управління підприємством/ С.Р. Плотніченко// Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. №1 (30). 163 с. С. 59-61

12. Плотніченко С.Р. Зв'язки з громадськістю як позитивний імідж в органах влади./ С.Р. Плотніченко, К.В. Анатасова // Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2018. №1 (30). 163 с. С. 53-55.
13. Плотніченко С.Р. Етика менеджера в діловому спілкуванні./ С.Р. Плотніченко// Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. №1 (30).- 163 с.

3.6. Обмеження повноважень виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю

1. Vatrал, M., & Overko, H. (2021). Upravlinnia tovarystvom z obmezhenoiu vidpovidalnistiu [Management of a limited liability company]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, 2, 31-35. DOI: 10.32849/2663-5313/2021.2.06. Retrieved from <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/2/7.pdf> [in Ukrainian].
2. Smirnov, H. Yu. (2023). Pravochyny iz zainteresovanistiu v korporatyvnykh pravovidnosynakh: pytannia vdoskonalennia pravovoho rehuliuвання [Transactions with an interest in corporate legal relations: the issue of improving legal regulation]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 2, 193-196. DOI: 10.32782/2524-0374/2023-2/44. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/2_2023/44.pdf [in Ukrainian].
3. Karchevskiy, K. A. (2009). Poniattia znachnogo pravochynu (doktrynalnyi aspekt) [The concept of a significant deed (doctrinal aspect)]. *Forum prava – Law forum*, 3, 308-316. Retrieved from <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5e5386b-082b-420a-9dea-852f70c54f07/content> [in Ukrainian].
4. Hrynyshyn, Kh. M. (2024). Znachni pravochyny hospodarskykh tovarystv [Significant transactions of business associations]. Ph. D in Law thesis. Lviv [in Ukrainian].
5. Sulyma, A. P. (2023). Statut u rehuliuванні TOV i TDV – aktualni pytannia spivvidnoshennia imperatyvnogo ta dyspozytyvnogo [The charter in the regulation of LLCs and companies with additional responsibility - relevant issues of the ratio of imperative and dispositive]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 2, 197-201. DOI: 10.32782/2524-0374/2023-2/45. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/2_2023/45.pdf [in Ukrainian].
6. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 435-IV [Civil Code of Ukraine of 16 January 2003 No. 435-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].

7. Pro derzhavnu reiestratsiiu yurydychnykh osib, fizychnykh osib - pidpryiemtsiv ta hromadskykh formuvan : zakon Ukrainy vid 15 travnia 2003 roku № 755-IV [About state registration of legal entities, natural persons - entrepreneurs and public formations : the law of Ukraine of 15 May 2003 No. 755-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> [in Ukrainian].
8. Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu : zakon Ukrainy vid 6 liutoho 2018 roku № 2275-VIII [On limited and additional liability companies : the law of Ukraine of 6 February 2018 No. 2275-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n266> [in Ukrainian].
9. Deiaki pytannia derehuliatsii hospodarskoi diialnosti : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 bereznia 2019 roku № 367 [Some issues of deregulation of economic activity : Resolution No. 367 of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 27 March 2019]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#n37> [in Ukrainian].
10. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 9 chervnia 2021 roku u spravi № 911/3039/19 za pervisnym pozovom pro stiahnennia zaborhovanosti ta za zustrichnym pozovom pro vyznannia dohovoru nediisnym [Resolution of the Supreme Court of Ukraine of 9 June 2021 in case No. 911/3039/19 on the initial claim for debt collection and on the counterclaim for declaring the contract invalid]. Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/97926318> [in Ukrainian].
11. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 19 bereznia 2024 roku u spravi № 902/207/22(902/487/23) pro vyznannia nediisnym dohovoru zastavy [Resolution of the Supreme Court of Ukraine of 19 March 2024 in case No. 902/207/22(902/487/23) on invalidating the pledge agreement]. Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/117974329> [in Ukrainian].
12. Postanova Verkhovnoho Sudu vid 4 kvitnia 2023 roku u spravi № 906/43/22 (906/343/22) pro vyznannia nediisnym dohovoru [Resolution of the Supreme Court of Ukraine of 4 April 2023 in case No. 906/43/22 (906/343/22) on invalidating the contract]. Retrieved from <https://reyestr.court.gov.ua/Review/110205459> [in Ukrainian].

4.1. Забезпечення продуктивного менеджменту при заснуванні бізнес-стартапу: ідеї та виклики

1. Антонюк Д., Антонюк К. Порівняльний аналіз стартап екосистем в моделях розвитку країн Східної Європи: досвід для повоєнної відбудови України. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2023. № 2 (24). С. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-2/24-06>

2. Гейдор А. П., Бізбіз Т. М. Джерела фінансування стартапів в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 1. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.73>
3. Герман А. Інноваційне підприємництво та стартап в креативній економіці. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5 (1). С. 165–169. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-27)
4. Дмитрієва О. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап проєктів в Україні. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 28. С. 104–118. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.28.104>. Дума О., Завтура К. Екосистема стартапів в Європі: кращі практики та уроки для України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). С. 119–130. DOI: <https://doi.org/>
5. Закусило Т. М., Месюра В. І. Розробка структури інформаційної технології організації особистого тайм-менеджменту. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2021. № 1. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.31649/1997-9266-2021-154-1-70-76>
6. Іванченко Н. О., Подскребко О. С., Сідлецька А. О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 4 (507). С. 303–311.
7. Колесник В. І. Управління стартапами в Україні: проблеми та перспективи. Економіка харчової промисловості. 2017. № 9 (4). С. 57–61. DOI: [10.15673/fie.v9i4.744](https://doi.org/10.15673/fie.v9i4.744)
8. Кравченко М. О., Лаврова А. О. Аналіз проблематики розвитку стартап руху в Україні. Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». 2017. № 2. С. 177–186.
9. Курченко О. О. Становлення та розвиток стартапів в Україні: проблеми та шляхи вирішення. Український соціум. 2016. № 2. С. 80–87.
10. Подп'ятнікова А. Я. Особливості демократичного транзиту в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. № 30 (69). С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.5/02>
11. Попко О. В., Мальчик М. В. Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2014. № 811. С. 275–279.
12. Смоленюк Р. П. Створення бізнес-інкубатора в структурі технопарку для підвищення потенціалу людського капіталу. Сталий розвиток економіки. 2014. № 1. С. 261–269.
13. Тимошенко М. В. Інноваційні стартапи як чинник розвитку економіки: краща світова практика та досвід України. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2022. № 33. С. 13–20. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6642172>

4.2. Формування позитивної ділової репутації організації через сучасні інструменти паблік рилейшнз

1. Алькема В. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152>
2. Кравчук І., Присяжнюк О., Лавриненко С. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 27. С. 54–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2023_27_11 (дата звертання: 05.05.2025).
3. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. Економіка суспільство. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93/88> (дата звертання: 05.05.2025).
4. Озарко К. Роль репутаційного менеджменту в розвитку підприємств: проблеми та перспективи у трансформаційних періодах. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>
5. Казак К., Краснокутська Н. Компаративний аналіз сучасних каналів комунікації для організації. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2019. № 1. С. 103–107. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2019.01.18>
6. Ангелко І., Лех І. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій у діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 11–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_4 (дата звертання: 05.05.2025).
7. Березюк В., Донець А. Маркетингові комунікації в інтернет середовищі: сутність та проблематика інтеграції. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. № 1. С. 120–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2023_7_1_12 (дата звертання: 05.05.2025).
8. Дем'яненко Н., Самойлик Ю., Скаченко Т. Особливості економічної комунікації малого та середнього бізнесу, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування й громадськими об'єднаннями. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 59–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2022_2_9 (дата звертання: 05.05.2025).
9. Боковець В., Письменний Р. Управління іміджем підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022.

- Вип. 304. № 2(1). С. 128–130. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-17](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-17)
10. Каліна І., Хайдарова Т., Сабірова І. Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах військового стану країни. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 3. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-8>
 11. Карбовська Л., Железняк К. Івент (подієвий) маркетинг – інструмент маркетингових комунікацій підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 31–39.
 12. Прес-релізи та новини. Нафтогаз України: вебсайт. URL: <https://www.naftogaz.com> (Дата звернення: 06.05.2025).
 13. Нова пошта. Офіційна сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/NovaPoshta> (Дата звернення: 06.05.2025).
 14. Нова пошта. Офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/novaposhta.official> (Дата звернення: 06.05.2025).
 15. Бізнес-академія: корисні матеріали для продавців. Prom.ua: вебсайт. URL: <https://prom.ua/academy> (Дата звернення: 06.05.2025).
 16. Новини компанії та презентації. Rozetka: вебсайт. URL: <https://rozetka.com.ua/news/> (Дата звернення: 06.05.2025).
 17. Новини та офіційні повідомлення. ПриватБанк: вебсайт. URL: <https://privatbank.ua/news> (Дата звернення: 06.05.2025).
 18. Новини компанії. Сільпо: вебсайт. URL: <https://silpo.ua/news> (Дата звернення: 06.05.2025).
 19. Партнерські ініціативи. Uklon: вебсайт. URL: <https://www.uklon.com.ua/blog> (Дата звернення: 06.05.2025).
 20. Історії успіху та відгуки. Work.ua: вебсайт. URL: <https://www.work.ua/success> (Дата звернення: 06.05.2025).
 21. Смирнова Т. Комунікаційна система сучасного підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. Економічний простір. 2021. № 172. С. 56–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2021_172_12 (дата звертання: 05.05.2025).
 22. Завербний А., Шпак Ю., Побурко О. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 80–86. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/15.pdf (дата звертання: 05.05.2025).

23. Dvorský J., Bednarz J., Blajer-Gołębiewska A. The impact of corporate reputation and social media engagement on the sustainability of SMEs: Perceptions of top managers and the owners. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2023. Vol. 18. № 3. P. 779–811. DOI: <https://doi.org/10.24136/eq.2023.025>.

4.3. Корпоративна культур і роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації

1. Андрущенко К.А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. №7. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=258>
2. Бабчинська О.І. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу [Електронний ресурс] /
3. О.І.Бабчинська, А.К. Мідляр. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5151>.
4. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості / Н.М. Буняк // [Електронний ресурс] Глобаль-ні та національні проблеми економіки. – 2017, № 8. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
5. Дороніна, М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна, В. І. Пересунько // *Економіка і управління*. – 2006. – № 4. – С. 7–12.
6. Кирий С.Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія / С.Л. Кирий // *Теорія і практика державного управління*. – 2014, №3(46). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/4/02.pdf>.
7. Лисенко В. В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 251–256.- Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf
8. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: [учеб. пособ.] / Н.П. Лукашевич. К. : МАУП, 1999. – 360 с.
9. Чкан А.С. Самоменеджмент як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №1(25). С. 261-266.
10. Штепа О.С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. *Наука і освіта. Науково-практичний журнал Південно-українського університету АПН України. Спецвипуск “Психологія особистості: теорія, досвід, практика”*. – 2009. – № 8. – С. 128–130.

4.4. Самоменеджмент – фактор професійного успіху менеджера

1. Ahieieva, I.V. (2018). Teoretychni aspekty samomenedzhmentu v suchasnykh umovakh. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky), 2(37), 162-167. DOI: 10.31388/2519-884X-2018-37-162-167. (in Ukrainian).
2. Babchynska O.I. & Midliar A.K. (2016). Samomenedzhment yak skladova profesiinoho rozvytku personalu. Efektyvna ekonomika (electronic journal), 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>. (Data zvernennia: 15. 10.2022). (in Ukrainian).
3. Byba, V.A. (2021). Teoretychni zasady rozvytku samomenedzhmentu orhanizatsii. Ekonomika ta derzhava, 2, 58-61. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.58. (in Ukrainian).
4. Bishof, A. & Bishof, K. (2006). Samomenedzhment. Effektivno i racional'no [Self-management. Effectively and rationally], 2nd ed, Omega-L.
5. Buniak, N. M. (2017). Self-management as the art of personal self-development. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, 18, 185-188. (in Ukrainian).
6. Vudkok, M. & Frensys, D. (1994). Raskreposhhenyj menedzher. Dlya rukovoditelya-praktika [Unfettered manager. For practical manager]. Moscow: Delo, 320.
7. Zajvert, L. (1995). Vashe vremya – v vashih rukah: sovety delovym lyudyam, kak effektivno ispol'zovat' rabochee vremya [Your time is in your hands: tips for business people on how to use working time effectively] / per. L. I. Cedilin, N. A. Vrublevskaya., Interekspert: INFRA-M.
8. Lifinceva O. V. Samomenedzhment jak bazova fahova kompetencija mytcja u suchasnomu kul'turnomu prostori. Visnyk Nacional'noi' akademii' kerivnyh kadriv kul'tury i mystectv : nauk. Zhurnal, 2, 67-71. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2020.220405>. (in Ukrainian).
9. Lukashevych M.P.(2010). Teorija i praktyka samomenedzhmentu. K.: MAUP, 225.
10. Olijnyk, I.V.(2020). Samomenedzhment jak tehnologija profesijnogo samorozvytku ta formuvannja doslidnyc'koi' kompetentnosti u majbutnih doktoriv filosofii' Visnyk universytete imeni Al'freda Nobelja. Serija «Pedagogika i psihologija». Pedagogichni nauky. 2 (20). DOI: 10.32342/2522-4115-2020-2-20-27. (in Ukrainian).
11. Ostrjanina S. V, Mokij O. O. & Drobit'ko D. O.(2021). Upravlenye rozvytkom personalu pidpryjemstva u konteksti vprovadzhennja konceptual'noi' modeli samomenedzhmentu. Ekonomika ta suspil'stvo, 29, URL: [file:///C:/Users/user5968/Downloads/578-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-554-1-10-20210908%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/user5968/Downloads/578-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-554-1-10-20210908%20(4).pdf) . DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-39. (Data zvernennia: 03. 10.2022). (in Ukrainian).

12. Ratushniak, O. H. Lialiu, O. H. & Podolianchuk, K. V.(2019). Analysis of the use of time management methods by modern youth», Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. Vol. 2, pp. 68-72. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-68-72. (in Ukrainian).
13. Ratushniak O. H., Kavetskyi V.V. & Lesko O.Y. (2022). «Samomenedzhment yak osnovna skladova v roboti operatsiinoho menedzhera». Efektyvna ekonomika, 1. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/78.pdf (Data zvernennia: 12.10. 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.76. (in Ukrainian).
14. Fedoryshyna L.M. & Kaminskyi V.I. (2016). Samomenedzhment yak mystetstvo upravlinnia indyvidualnym liudskym kapitalom. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, 10, 535-538. (in Ukrainian).

4.5. Тайм-менеджмент - інструмент ефективного використання часу менеджера

1. Агеева І.В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2019. № 1(39). С. 167-172. DOI: 10.31388/2519-884X-2019-39-167-172.
2. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2011. Вип.2(6). URL: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf). (дата звернення: 13.08.2023).
3. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016.№ 20 (1). С.148-153. URL:http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/38.pdf
4. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 279-283.
5. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. Ефективна економіка. №12.2019. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/72.pdf DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.70
6. Lothar Seiwert. Noch mehr Zeit für das Wesentliche: Zeitmanagement neu entdecken: DOI: https://books.google.ru/books?id=S90tCwAAQBAJ&pg=PT3&hl=ru&source=gbs_to_c_r&cad=4#v=onepage&q&f=false (дата обрращения: 21.09. 2023).

7. Tracey, B. Effective time management: an effective technique for managing your own time. 2007. SmartBook 79. doi: http://loveread.ec/read_book.php?id=51300&p=1
8. Лазоренко Т.В., Бринчак М.М. Управління часом. Значення оптимізації використання часу. Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». м.Мукачеве. Мукачівський державний університет.2018, № 19. С.455-459. DOI:10.32782/2524-0072/2018-19-69.
9. Гузар У.Є., Коркуна О.І. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №6 (23). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/23-2019-ukr>. (дата звернення 16.09.2023).
10. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. Теорія і практика державного управління. Харків, 2016. №2(53).С171-177.
11. Cirillo F. The Pomodoro Technique.2007. URL: <https://francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique>.
12. Девід Аллен. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. КМ-БУКС, 2018. 392 с.
13. Агєєва І.В., Плотніченко С.Р. Самоменеджмент – один з факторів професійного успіху менеджера. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки, 2022. Том 24, № 100.С.54-58. DOI: 10.31388/2519-884X-2019-39-167-172
14. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf> (дата звернення 18.09.2023).
15. Маслоківська А. О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 467–471.
16. Lay C.H. At last, my research article on procrastination. Journal of Research in Personality. 1986. 20 (4). P. 474–495.

4.5. Аспекти корпоративної культури в організації

1. Гресь Є. Ю. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві / Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. // Актуальні проблеми економіки та
2. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова, С.С. Марінова // Економіка харчової промисловості. 2013. №3. С. 28–32.
3. Чернявський А. Д. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб./ А.Д.Чернявський МАУП, 2007. 208 с.

4. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А. О. Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 328-330.
5. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник/Г.Л.Хаєт, О.Л.Єськов, С.В.Ковалевський. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403с.
6. Dile, T. Corporate cultures/ Dile T., Kennedy A.//Reading, MA: Addison-Wesleys, 1982.- 204 p.
7. Shein E.H. Organizational Culture/ Shein E.H. // American psychologist. 1990. Vol. 45(1). P. 109–119.
8. Smircich, L. Concepts o Culture and organizational analyses /L.Smircich // Administrative Science Quarterly. 1983. №28- P.339-358.
9. Ouchi, W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge/ Ouchi, W.G. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. P. 45.

5.1. Маркетингові засади антикризового управління підприємством

1. Хершген Х. Маркетинг: основи професійного успіху. К. : Крок, 2010. 328 с.
2. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176
3. Акимова І. М. Промисловий маркетинг. К. : Т-во «Знання», 2011. 294 с.
4. Нехай В.В. Стратегічні напрямки розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування України. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 – 15 квітня 2022 р.). Полтава, 2022. С. 509-513
5. Nekhai, V., Voloshchuk, Y., Satyr, L., Voloshchuk, K., & Kravets, O. (2023). Production of engineering products as an element of social growth in the global world: legal factor of development: Productos de ingeniería como elemento de crecimiento social en el mundo global: factor jurídico de su desarrollo. Cuestiones Políticas, 41(76), 259-273
6. Нехай, В.В. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. Економіка та суспільство, (48). 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2198/2124>
7. Нехай Вікторія. Планування збуту продукції виробничого призначення за умови нульового та негативного попиту. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (20 жовтня 2022 року), Бережани: ФОП «Однорог Т.В. 2022. С. 104-107

5.2. Функціональне значення маркетингу для антикризового управління підприємством

1. Акімова І.М. Промисловий маркетинг. К. : Тов-во «Знання», КОО, 2021. 294 с.;
2. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. Ефективна економіка. 2017. № 6, С.58-63;
3. P Kotler, G Armstrong. Fundamentos de marketing, MGM Gay, RGC Cantú, 2017. 456p.;
4. P Kotler, G Armstrong. Marketing. MX. 2012. 550 p. Druker P. Efficacy and Safety of a Specific Inhibitor of the BCR-ABL Tyrosine Kinase in Chronic Myeloid Leukemia. NU, 2020. URL: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJM200104053441401>;
5. Drucker. The Practice of Management. Karnataka state chartered accountants association. 2021. URL: <https://kscaa.com/wp-content/uploads/2021/06/KSCAA-New-TDS-Provisions-26-June-2021.pdf>;
6. Drucker P. The Practice of Management. Karnataka state chartered accountants association. 2021. URL: <https://kscaa.com/wp-content/uploads/2021/06/KSCAA-New-TDS-Provisions-26-June-2021.pdf>;
7. Tetyana Vasilieva, Serhii Lieonov, Inna Makarenko, Natalie Sirkovska. Sustainability information disclosure as an instrument of marketing communication with stakeholders: markets, social and economic aspects. Marketing and Management of Innovations, 2017. N 4. P.350 – 357;
8. Viktoriia Nekhai, Svetlana Nesterenko, Oksana Marchenko, Svetlana Suprunenko, Tetiana Khrystova. (2021). Restorative and productive methods of environmental management in the implementation of environmental policy. Cuestiones Políticas. Serbiluz Editorial Fund, University of Zulia. Maracaibo, Venezuela. 39 (71), 871-883;
9. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchykova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. Review of Economics and Finance, 2022, 20, 363-377;
10. The Global Competitiveness Report (2019). URI: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf;
11. Formation of the means of production market. 2019. URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-121/doc-155/>

5.3. Створення ринкових переваг підприємства. Метод «маневру» у стратегічному управлінні

1. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська Політехніка. Логістика». 2004. №499. С. 72 – 78;

2. Нехай В.В. Інновації створення маркетингових організацій. Теорія та практика: книга рефератів проблем та перспектив 21-22 травня 2020 року. Маріямполе та Каунас, Литва, С.64-65;
3. Нехай В.В. Маркетингове планування діяльності підприємств та логістики на ринку товарів виробничого призначення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 2 (98). С. 58-65;
4. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218;
5. Нехай В.В. Маркетингове планування діяльності підприємств та логістики на ринку товарів виробничого призначення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 2 (98). С. 58-65;
6. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством. Київ: 2006. 256 с.

5.4. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою URL: http://culonline.com.ua/Books/Upravl_zbutovoyu_politikoju_Valabanova2011.pdf;
2. Ялдин І.В. Передумови виникнення та сутність поняття «інтегровані структури бізнесу». *Економіка та управління підприємствами*. 2010. №2. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pekon/2010_2/61-72.pdf;
3. Vip, George S. Total Global Strategy, Tnglewood Cliffs, Nj. Prentice-Hall, 2021. 150 p.;
4. Мармуть Л.О. Матеріально- технічне забезпечення регіональних АПК. *Економіка АПК*. 2007. N 2. С. 11 – 18;
5. Mikhailova L. I., Nekhay V. V. Aapplication for consolidated marketing solve the problems product sales of agricultural engineering. *The scientific heritage*. Budapest. 2017. № 8 (8) P. 2, 21–31;
6. Нехай В.В. Управління ринком сільськогосподарської техніки на основі консолідації та прямого маркетингу. *Економіка АПК*. Київ, 2015. №12. С.68 – 71;
7. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218;
9. Нехай В. В. Застосування методології консолідованого маркетингу для вирішення проблем збуту підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) (Index Copernicus та ін.)*. 2018. № 1 (36). С. 60–66.

6.1. Правове забезпечення підтримки та розвитку аграрного сектору економіки у воєнний час та в період повоєнного відновлення.

6.2. Теоретичні та практичні аспекти Правового регулювання діяльності аграрних холдингів в Україні

1. Аграрії адаптувались до роботи в умовах воєнного стану. URL.:<https://minagro.gov.ua/news/agrariyi-adaptuvalis-do-roboti-v-umovah-voennogo-stanu-taras-visockij> (дата звернення: 05.04.2023).
2. Комітетом з питань аграрної та земельної політики проведено слухання на тему: "Особливості підтримки сільськогосподарських товаровиробників в умовах воєнного стану". URL.:https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/232998.html (дата звернення: 05.04.2023).
3. Кузовкін Едуард. Аграрні відносини під час війни: як держава допомагає аграріям з регіонів, що постраждали від воєнних дій. URL.: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/agrarni-vidnosini-pid-chas-viyni-yak-derzhava-dopomagaе-agrariyam-z-regioniv-shcho-postrazhdali-vid-.html> (дата звернення: 05.04.2023).
4. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL.: <https://www.nas.gov.ua/EN/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (дата звернення: 05.04.2023).

6.3. Використання математичного апарату при плануванні та прийнятті управлінських рішень на підприємствах сільського господарства.

6.4. Обґрунтування моделей породно-сортової структури для великих спеціалізованих садівницьких підприємств

1. Планування і контроль на підприємстві: Частина 1. Бюджетування бізнес-процесів на підприємстві Навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47975/1/Planuvannia_2022.pdf
2. Основи планування та контролю у підприємстві Підручник / Іваненко, П. (та ін.). Харків: «Наукова думка», 2019. 280 с.
3. Коваль, В., Сидоренко, А. Управлінський облік і контролінг в умовах сучасного підприємства: підручник. Київ: Економіка-2000, 2018. 256 с.
4. Фінансовий менеджмент в підприємстві Підручник / Мельник, С. та Кравченко, О. Львів: Видавничий дім «Світ», 2017. 320 с.
5. Стратегічне планування та розвиток підприємств Монографія. Петров, А. Одеса: Одеський національний університет, 2020. 350 с.

СПИСОК АВТОРІВ

Агєєва Ірина Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 66, e-mail: age709@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-0491-6430>

Вороніна Юлія Євгенівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 66, e-mail: julia_voronina81@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3242-8293>

Вуйченко Марина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, доцент кафедри, Уманський національний університет садівництва, marinavuy@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9534-8143>

Горбова Наталя Аркадіївна, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 66, e-mail: sankciy@ukr.net , <https://orcid.org/0000-0003-1428-895X>

Кравець Олег Васильович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 66, e-mail: oleg.kravets@tsatu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-5643-0910>

Лютіков Павло Сергійович, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного та приватного праваб Університету митної справи та фінансів, Дніпро, Україна, lyutikovp@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6173-0128

Максименко Анна Григорівна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування, «Львівський факультет менеджменту і бізнесу Київського університету культури», 79019, м. Львів, вул. Кушевича, 5, e-mail: maksymenko.nuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8006-9291>

Нехай Вікторія Василівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 66, e-mail: viktorija24023@ukr.net , <https://orcid.org/0000-0003-1184-6776>

Ортіна Ганна Володимирівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,

Монографія

69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 66, e-mail: ortinaganna@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Плотніченко Світлана Романівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 66, e-mail: svitlasuk_1979@ukr.net , <https://orcid.org/0000-0002-1500-1423>

Половинкіна Руслана Юріївна, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації і логістики, Запорізький національний університет, 69063, Україна, м. Запоріжжя, вул. Університетська (Жуковського), 67, e-mail: polovinkinaruslana@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-8318-0539>

Сидоров Ярослаа Олексійович, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри цивільного права Запорізького національного університету, Запоріжжя, Україна, yaroslavznu@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-4828-3834

Наукове видання

**ФОРСАЙТ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ
ІМПУЛЬСИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

за заг. ред. В.В. Нехай

Монографія

Видано в авторській редакції.

Електронне видання. Формат 60*84/16
Умовні друковані аркуші 14,5. Замовлення № 2381
Видано ФО-П Однорог Т.В. м. Запоріжжя; Тел. (098) 243 96 51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,
виробників і розповсюджувачів видавничої продукції від 29.01.2013 р. серія ДК № 4477