

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ»

*IX Міжнародна науково-
практична інтернет-
конференція*

17 БЕРЕЗНЯ 2022 РОКУ

М. ІРПІНЬ

УДК 005:336:351(06)
ББК 65.050я431
А43

*Рекомендовано до друку вченою радою
Факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Державного податкового університету
(протокол № 8 від 07 червня 2022 року)*

Рецензенти:

Коваленко Ю.М., д.е.н., професор, академік АЕН України, професор кафедри фінансових ринків та технологій Державного податкового університету;

Олешко А.А., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну.

А43

Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах [Електронний ресурс]: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (17 березня 2022 р.). – Ірпінь: Державний податковий університет, 2022. – 58 с. – PDF-формат; мережеве видання; інституційний репозитарій.

У збірнику матеріалів конференції висвітлюються результати наукових досліджень з актуальних проблем менеджменту, управління персоналом та самоменеджменту, публічного управління та адміністрування, визначення місця України в міжнародних відносинах.

Тематика конференції охоплює реалії та перспективи: вітчизняного та міжнародного менеджменту; управління персоналом та самоменеджменту; публічного управління та адміністрування; глобальних політичних процесів.

Видання розраховане на науковців, викладачів, представників органів державного управління та органів місцевого самоврядування, здобувачів вищої освіти, аспірантів, працівників державного сектору економіки та суб'єктів підприємницької діяльності.

УДК 005:336:351(06)
ББК 65.050я431

© Кафедра соціальної філософії та управління, 2022
© Державний податковий університет, 2022

Редакційна колегія:

Зикун Н.І., д.н. з соц. комунік., професор, в.о. декана факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту, Державний податковий університет;

Грабовенко Н.В., д.н. з публ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Ховрак І.В., д.е.н., доцент, в.о. проректора з науково-педагогічної роботи, міжнародної діяльності та інвестицій, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Богдановський І.В., д.філос.н., професор, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Чупрій Л.В., д.політ.н., доцент, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Супруненко С.А., к.е.н., доцент, в.о. проректора з навчально-методичної роботи та соціальних питань, доцент кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Дзюбинська Агнешка (Agnieszka Dziubińska), доктор філософії, доцент кафедри менеджменту підприємництва Економічного університету м. Катовіце (Польща);

Паримал Чандра Бісвас (Parimal Chandra Biswas), доктор філософії, професор Школи бізнесу і економіки, декан по роботі зі студентами та з міжнародних відносин, Університет Адамас, Кольката (Індія);

Садаускіс Андрій, проректор, Університет прикладних наук, м. Вільнюс (Литва);

Дангуоле Ігнатавічюте, викладач, Вільнюський коледж/Університет прикладних наук, м. Вільнюс (Литва);

Гусятинський М.В., к.т.н., доцент, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Грушева А.А., к.пед.н., доцент, соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Каницур І.Г., к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління, заступник завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Павлюк В.В., к.н.д.упр., доцент, доцент кафедри доцент кафедри соціальної філософії та управління, заступник завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет.

Самойлова І.І., к.н.д.упр., доцент, доцент кафедри доцент кафедри соціальної філософії та управління, заступник завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Співголови:

Зикун Наталія Іванівна, д.н. з соц. комунік., професор, в.о. декана факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту, Державний податковий університет;

Грабовенко Наталія Валеріївна, д.н. з публ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Члени організаційного комітету:

Ховрак Інна Вікторівна, д.е.н., доцент, в.о. проректора з науково-педагогічної роботи, міжнародної діяльності та інвестицій, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Супруненко Світлана Анатоліївна, к.е.н., доцент, в.о. проректора з навчально-методичної роботи та соціальних питань, доцент кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Богдановський Ігор Валерійович, д.філос.н., професор, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Чупрій Леонід Васильович, д.політ.н., доцент, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент, професор кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Грушева Алла Андріївна, к.пед.н., доцент, соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління, заступник завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Павлюк Валерій Валерійович, к.н.д.упр., доцент, доцент кафедри доцент кафедри соціальної філософії та управління, заступник завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Самойлова Ірина Іванівна, к.н.д.упр., доцент, доцент кафедри доцент кафедри соціальної філософії та управління, заступник завідувача кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Дангуоле Ігнатавічюте, викладач, Вільнюський коледж/Університет прикладних наук, м. Вільнюс (Литва);

Салямон Віталій Петрович, старший викладач кафедри соціальної філософії та управління, Державний податковий університет;

Заєць Вікторія Сергіївна, здобувач I (бакалаврського) рівня вищої освіти, голова студентського наукового товариства Факультету соціально-гуманітарних технологій та менеджменту, Державний податковий університет.

НАУКОВИЙ КОМІТЕТ

Дзюбинська Агнешка (Agnieszka Dziubińska), доктор філософії, доцент кафедри менеджменту підприємництва Економічного університету м. Катовіце (Польща);

Паримал Чандра Бісвас (Parimal Chandra Biswas), доктор філософії, професор Школи бізнесу і економіки, декан по роботі зі студентами та з міжнародних відносин, Університет Адамас, Кольката (Індія);

Садаускіс Андрій, проректор, Університет прикладних наук, м. Вільнюс (Литва).

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
СЕКЦІЯ 1. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
<i>Краснобока В.В.</i>	
АКТУАЛЬНІСТЬ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ	7
<i>Мельник Л.В</i>	
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНИХ КОРПОРАЦІЙ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ	10
<i>Стригун В.О., Грушева А.А.</i>	
КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ	13
<i>Олешко А. А., Новіков Д.В</i>	
КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ НОВИХ РЕАЛІЙ	16
<i>Коваленко Ю.М</i>	
РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	18
СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	22
<i>Канцур І.Г.</i>	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	22
<i>Ковальчук Т.С.</i>	
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
<i>Лямзіна О.В</i>	
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СТРАТЕГІЯ	28
<i>Ніколайчук С.В.</i>	
УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЙОГО РОЗВИТКУ	31
<i>Струтинська К.В</i>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	34
<i>Цимбалюк Г.С.</i>	
КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	37

СЕКЦІЯ 3. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.	39
<i>Гусятинська А.М.</i>	
РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ З НАСЕЛЕННЯМ РЕГІОНУ	39
<i>Береславська О.І.</i>	
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ	42
<i>Грабовенко Н.В.</i>	
СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	46
<i>Михайлова О.Г.</i>	
КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ	49
<i>Олешко А. А., Павлюк К. М.</i>	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ МІСТА	53
СЕКЦІЯ 4. ГЛОБАЛЬНІ ПОЛІТИЧНІ ПРОЦЕСИ.	55
<i>Чупрій Л.В.</i>	
ГЕОПОЛІТИЧНА СТРАТЕГІЯ США В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	55

**СЕКЦІЯ 1. РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІТЧИЗНЯНОГО ТА
МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
SECTION 1. REALITIES AND PROSPECTS OF DOMESTIC AND
INTERNATIONAL MANAGEMENT**

Краснобока Вікторія Василівна,
Здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет,
м. Ірпінь Україна

**АКТУАЛЬНІСТЬ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ**

На даний момент компанії України активно розвиваються в міжнародній сфері, залучаючи велику кількість людей з різними культурними відмінностями, тому в бізнес-школах все частіше пред'являється вимога інтернаціоналізувати погляди менеджерів. На сьогоднішній день необхідно враховувати відмінності культур, менталітету і національних особливостей (а також стиль управління закордоном, поведінка лідерів компаній, систему мотивації і т.д.), а також побудувати максимально вигідні взаємини з представниками інших ділових культур. В зв'язку з цим крос-культурний менеджмент виступає як інструмент прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на перспективний розвиток організацій. Все це, в цілому, визначає актуальність крос-культурного менеджменту [3].

Поняття культури в міжнародному бізнесі, як загальноприйнято, багатогранне явище. Культурні відмінності відіграють важливу роль і впливають на ефективність діяльності компаній. Такі відмінності проявляються у будь-якому національному феномені, включаючи систему управління, тобто менеджмент (калька з англ. management "управління"). Чим багатогранніше культурне поле ведення бізнесу, тим гостріше проявляються крос-культурні відмінності.

Внаслідок зазначеного формуються комунікативні суперечності та вищі вимоги до крос-культурної компетентності управління. Тому важливим фактором при розробці бізнес-стратегій є врахування різноманітних аспектів управлінської практики в різних країнах. Доволі часто під час ділових перемовин та в ділових відносинах між представниками різних країн виникають непорозуміння. Таким чином, знання крос-культурних відмінностей та особливостей є важливою складовою успішної управлінської діяльності. [1]

Більшість учених і практиків, які займаються організаційними проблемами, сьогодні усвідомили, що культура впливає на виробничі показники діяльності підприємства. Більше того, окрім впливу на організаційному рівні, добре простежується і вплив культури на окремих людей, тобто персоналу багатонаціональних компаній. Очевидним є, що в

процесі реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній, повстає проблема узгодження цінностей, норм поведінки; розв'язання конфліктів; налагодження комунікацій, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації. Саме крос-культурний менеджмент об'єднує зусилля керівників та підлеглих на головних стратегічних напрямках розвитку міжнародної компанії, що забезпечує узгодження різноманітності.

Крос-культурний менеджмент допомагає вибудовувати комунікацію з бізнес-партнером з іншої культури, сформувати позитивний імідж міжнародної компанії загалом. Крос-культурний менеджмент створює основу для професійної мобільності, збільшує можливості професійної самореалізації на основі комунікативності і толерантності, що дає їм змогу успішно керувати бізнесом в умовах різних ділових культур, правильно вибудовуючи міжкультурну взаємодію, визначати причини конфліктів та запобігати їм у цілях підвищення ефективності організацій в умовах глобалізації економіки [2].

Однак найчастіше міжнародні компанії роблять цілий ряд помилок при здійсненні крос-культурних комунікацій, які значно знижують ефективність співпраці. Знання культурного контексту сприяє запобіганню даних помилок. Він являє собою єдиний ряд факторів, які виходять за межі поля мови і існують в кожній культурі: це ціннісні установки, етнічна, релігійна, економічна і географічна складові, а також соціальний статус учасників, гендерні та демографічні характеристики

На наш погляд, з метою запобігання подібних проблем на допомогу транснаціональним компаніям можуть прийти дослідники крос-культурних комунікацій, які допоможуть визначити шляхи формування міжкультурної компетентності

Крім цього, необхідно виділити ряд дій, які будуть найбільш ефективними в удосконаленні міжкультурної взаємодії в діяльності транснаціональних організацій.

По-перше, варто розвивати здатність рефлексувати чужу і власну культуру, що сприяє завчасному доброзичливому відношенню до проявів іншої культури.

По-друге, компаніям необхідно постійно поповнювати свої знання про культуру їх зарубіжних партнерів, для того, щоб детально представляти всі особливості відносин між чужою і власною культурою.

По-третє, міжнародні компанії повинні прагнути до отримання знань про умови соціалізації та інкультурації як у власній, так і чужій культурі, про соціокультурні форми взаємодії, про соціальну стратифікацію, прийняту в обох культурах.

Вихід українських компаній на міжнародний ринок пов'язаний з великою кількістю ризиків, які мають походження крос-культурного характеру, дослідження яких пов'язане зі значними додатковими витратами часу та фінансів. Однак якщо компанія прагне підвищити ефективність своєї роботи, то не варто нехтувати вивченням і використанням положень кроскультурного менеджменту [3].

Отже розвиток культури пов'язаний з визначенням базових цінностей, знаходженням способів соціальної згуртованості співробітників, встановленням певного типу відносин між членами організації, а також із зовнішнім середовищем. В сучасних умовах, успіх компанії на глобальних ринках обумовлює: правильно побудовані професійні комунікації із закордонним партнером по бізнесу; знання особливості та законів ведення бізнесу в партнерській країні; знання особливості місцевої культури. Здатність добровільно брати на себе і розділяти моральну відповідальність не тільки сприятиме усуненню міжкультурних розбіжностей, але й формуватиме творчу обстановку взаємної поваги, необхідності зберігати поліфонічне різноманіття світових культур [2].

Таким чином, крос-культурний менеджмент надає допомогу в управлінні діловими відносинами, що виникають в полікультурному середовищі, результатом якого є створення успішних комунікацій, умов прибуткового бізнесу і плідної праці на перетині різних ділових культур. Завдяки цьому регулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі здійснюється значно ефективніше. Однак на сьогодні в Україні мало компаній, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість крос-культурного менеджменту.

Список використаних джерел

1. D. ANDREIEVA Крос-культурний менеджмент у міжнародному бізнесі Київ: Language, Business and Law, Intercultural Communication: Challenges of Today 2021. 490 с.
2. Кравченко В.О. Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній: Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Економіка» 2018. Випуск №1 (51) ст. 47-52
3. Н.Ніколайчук. Крос-культурний менеджмент в Україні URL: http://vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_3.pdf (дата звернення 12.02.2022)

Мельник Лідія Василівна,
здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНИХ КОРПОРАЦІЙ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

а сучасному ринку зміст і характер взаємовідносин не обмежений просторово та не має часових меж. Сукупність стратегій та технологій розвитку формує основи до успішної реалізації інноваційних проєктів, активізації еколого- та ресурсозберігаючих технологій. Забезпечення інноваційного розвитку корпорацій та впровадження стратегічних моделей діяльності підприємницьких структур неможливо без використання новітніх технологій в управлінні, що базуються на практичному досвіді та на сучасних наукових досягненнях.

Важливою умовою ефективного розвитку економіки кожної країни є розвиток інновацій. Корпорації визначають розвиток сучасної світової економіки. Великі корпорації забезпечують технологічний прогрес, економічне зростання та соціальну захищеність громадян в розвинених країнах; особливо вагомі їх позиції в наукомістких, інфраструктурних та сировинних галузях економіки. Корпорації зробили суттєвий внесок у науково-технічну революцію, кардинально змінивши характер розвитку світової економіки та структуру міжнародного обміну.

Управляти розвитком підприємств потрібно ще на стадії зародження суб'єкта господарювання і продовжувати до стадії старіння. При управлінні розвитком підприємства вирішуються два комплексні завдання, а саме: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки системи та створення протиріч як джерела її подальшого розвитку.

Роль інноваційної особистості та інтелектуальних ресурсів в управлінні бізнесом набуває все більшого значення. Це підтверджується масштабними змінами у розвитку науки і техніки, які зробили революційний вплив на управління та всю економічну систему; виникненням нових галузей матеріального виробництва та послуг, які проявляються в зміні їх пропорцій у міжнародному бізнесі, структурі зайнятості, технологічних процесах та формах організації виробництва. Слід звернути увагу, що для створення соціального багатства, знання та інформація стають важливішими за матеріальні фактори. Використання цих факторів покращує ефективність управління виробництвом та збільшує суспільні продукти в міжнародному бізнесі. У структурі суспільного виробництва збільшилася частка високотехнологічного сектору. Разом із процесом дематеріалізації виробництва головним фактором є технічний рівень, а основним ресурсом – креативність та інтелектуальний потенціал працівників [1].

Ринок інноваційних технологій займає приблизно 25% світового виробництва і оцінюється в 6-7 трлн. дол. Фахові навчені менеджери, оцінюють технологічний і комерційний потенціал новинок і сприяють їх швидкому впровадженню на ринок [2, с.94].

Інноваційні переваги розвитку сучасних корпорацій потребують особливої уваги, тому що низька інтенсивність інноваційних процесів є суттєвим недоліком розвитку економіки нашої країни.

До інноваційних переваг корпорацій слід віднести [3, с. 192]:

- по-перше, діючи в рамках корпорацій фірми-інноватори мають різнобічну підтримку інших учасників корпорацій, що дозволяє їм подолати деякі труднощі виходу на ринок. Нові товари і технології – результат довгострокових випробувань та коригувань за підсумками різних витратних стадій інноваційного процесу, що здійснюють різні учасники корпорацій;

- по-друге, корпорації діють у фактично відособлених широких сегментах індустріальних ринків, як технологічних (технології подвійного призначення), так і продуктових та мають монопольний доступ до інформаційних ресурсів;

- по-третє, корпорації здатні створювати та підтримувати відносно масовий і стійкий попит на принципово нову продукцію в період її освоєння, коли рівень витрат виробництва прямо залежить, від обсягів виробництва товарів і реалізації цієї продукції;

- по-четверте, в рамках корпорації полегшується фінансування інновацій, і це є однією з найважливіших їх переваг. Наявність у складі корпорацій фінансово-кредитних організацій забезпечує досягнення стратегічних переваг, що пов'язані з підвищенням мобільності розвитку, можливістю реалізації технологічного потенціалу корпорації. Банки приймають участь в прибутках фірм-інноваторів і фірм-споживачів нової продукції, такі корпорації отримують серйозні конкурентні переваги в інноваційній сфері.

Проте, поряд з існуючими перевагами корпорації мають і цілком відчутні недоліки. Корпорації мають широкий простір для окремих зловживань. Існує розрив між функцією власності та функцією управління. Дрібні і середні власники не завжди володіють необхідною інформацією для здійснення дієвого контролю. У корпорації відбувається розмивання прав власності, оскільки можливості контролю над діяльністю менеджерів послаблюються [4, с. 187].

Іншим великим недоліком діяльності сучасної корпорації є подвійне оподаткування, тобто частина доходу корпорації, яка виплачується акціонерам у вигляді дивідендів, спочатку оподатковується як прибуток корпорації, а потім як частина доходу власників акцій.

Аналізуючи проблеми інноваційного розвитку корпорацій в економіці України, слід зазначити, що в умовах сучасної глобалізації, їх рішення не можливо в умовах ізоляції від зовнішнього світу. Науково-технічний прогрес – інтернаціональний. З його розвитком постійно зростають обсяги необхідних фінансових та інтелектуальних інвестицій, і зазвичай жодна з держав не в змозі самостійно забезпечити технологічні прориви з метою завоювання ринків. Крім того, розвинена ринкова економіка передбачає розвиток інноваційного попиту,

шляхом постійного розширення ємності внутрішнього ринку та доступу до ринків інших країн [5, с.17]. Тому суттєве значення для країни має розвиток кооперації із зарубіжними країнами, участь в міжнародних проектах, стимулювання зростання обсягу іноземних інвестицій в сферу високотехнологічних галузей промисловості.

Розвиток інновацій та розробка інноваційної продукції, насамперед, в корпоративному секторі є головним фактором успіху в умовах глобалізації. Це відбувається через те, що в наш час швидко скорочується життєвий цикл товарів та послуг, різко загострюється конкуренція, підвищуються вимоги споживача до продукції. Щоб вижити в умовах загострення конкуренції необхідно безперервно покращувати і перетворювати свої продукти, удосконалювати виробничі та управлінські процеси, тобто для вітчизняних корпорацій інновації стають не тільки критерієм конкуренції, але й умовою виживання на ринку.

Список використаних джерел

1. Канцур І.Г., Нізельська М.А. Реформування корпоративного менеджменту в контексті міжнародного бізнесу. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. № 1-2. 2020. С. 114-126. URL:

file:///C:/Users/HP/Downloads/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%20%D0%A3%D0%94%D0%A4%D0%A1%D0%A3%201-2,2020.pdf

2. Прощаликіна А. Інноваційна діяльність в Україні та основні напрямки її активізації. *Економічний простір*. 2010. № 3. С. 90-98.

3. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. Суми: Сумський державний університет, 2011. 192 с.

4. Куц Л. Л. Краудфандинг як інноваційний спосіб акумулювання інвестиційних ресурсів. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 2(31). С. 181-188.

5. Каракай Ю. Роль держави у стимулюванні інноваційної діяльності. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 14-21.

Стригун Валерія Олегівна,
здобувач 1 (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Грушева Алла Андріївна
к.п.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ

В умовах кризових процесів в Україні найважливішим чинником зростання економічної безпеки стає перетворення систем управління корпораціями. Їх масштаб і темпи мають бути адекватними відповідним показникам трансформації виробничих відносин. Відставання реформування системи управління у практичній діяльності значною мірою пояснюється недооцінкою оберненої суті управління, ігноруванням методологічних принципів перетворення, відсутністю способу створення адаптивних механізмів управління і реінжинірингу. Відсутні методики й для здійснення ефективних управлінських рішень у кризових ринкових системах. Затримка розвитку управління корпораціями стримує перетворення стратегії розвитку всієї виробничої сфери. В результаті процес корінної перебудови виробничих відносин в Україні не забезпечується відповідними темпами формування конкурентоспроможних підприємств. Розвиток ринкових відносин, який супроводжується виходом українських корпорацій на європейські ринки і логічним посиленням конкуренції, викликає необхідність засвоєння та впровадження адекватних сучасним умовам методів, форм та інструментів управління діяльністю суб'єктів господарювання.

Ефективне управління в умовах євро інтеграційних процесів в Україні неможливе без принципово ефективного та систематичного механізму управління діяльності корпорацій на всіх рівнях. Структурна перебудова промисловості в Україні за останнє десятиліття супроводжується безпрецедентним скороченням валового внутрішнього продукту, падінням обсягу промислового виробництва.

Тому в умовах глобалізаційних процесів в світовій економіці, постійних змін ринкової кон'юнктури та розвитку ІТ- технологій усе актуальнішою стає трансформація сталих поглядів та розробка новітньої концепції управління.

Статичні конкурентні переваги, як правило, мають переважно тактичний характер та не відображають ключові компетенції корпорацій. Динамічні конкурентні переваги дозволяють досягти сталої суперницької позиції, забезпечити успішне функціонування корпорації на тривалий період. Виявлення таких привілеїв корпорації є концентрованим проявом зверхності над конкурентами в різних сферах діяльності корпорації за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

Суперницькі переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретній корпорації. Властивістю переваг є їх підкореність

неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Сучасні технології сприяють створенню привілеїв щодо якості, однак можуть погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на їхнє придбання. Динамічність конкурентних переваг описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і занепаду їх поділяється на декілька етапів: становлення; здобуття вигоди; зникнення.

Однією з головних тенденцій сучасного розвитку виробничих корпорацій є формування виробничо-комерційних ланцюгів, учасниками яких являються фірми та підприємства різних країн світу. Інтеграція українських виробників за допомогою таких ланцюгів дає змогу корпораціям виходити на нові перспективні ринки збуту, вдосконалювати власне виробництво, гнучко реагувати на зміни міжнародної економічної кон'юнктури, ефективно організовувати стабільний розвиток відповідних виробництв. Отож, Україні потрібно наблизитися до Європи не за процедурними, а за кінцевими стандартами і показниками. Відтак, основними напрямками формування успішної фінансової системи управління є:

- підвищення рівня економічної безпеки;
- забезпечення високого рівня рентабельності основної діяльності;
- забезпечення високого рівня ефективності використання ресурсів;
- забезпечення високого рівня ліквідності активів;
- покращення рівня інноваційного потенціалу.

Разом з тим, пріоритетні можливості корпорацій від євроінтеграційних процесів будуть полягати у наступному:

- гармонізації вітчизняних і міжнародних стандартів якості ;
- доступу до ринку ЄС;
- зниження вартості проведення модернізаційних процедур;
- зниження митних тарифів і безмитних квот;
- можливість розширеного співробітництва із закордонними партнерами.

Таким чином, сучасний корпоративний менеджмент у фінансовому аспекті слід розглядати як систему взаємопов'язаних показників, необхідних як для розробки нових стратегій, так і для ефективного управління наявними стратегіями підприємства. Порядок формування і змістовне наповнення показників може регламентуватися внутрішніми стандартами або закріплюватися в Положенні про облікову політику підприємства.

Список використаних джерел

1. Друпі К. Управлінський і виробничий облік: Пер. з англ.; Підручник. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
2. Bromwich M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets // Accounting, Organisation and Society. – 1990. – № 1. P. 27–46.
3. Cooper R., Kaplan R.S. Measure costs right: make the right decisions // Harvard Business Review. – 1988. – September/October. – P. 96–103.

4. Innes J. Strategic Management accounting, in tones, J (ed.). Handbook of Management accounting, Gee, Ch. 2. – 1998. – 968 p.
5. Lord B.R. Strategic management accounting: the emperor`s new clothes? // Management Accounting Research. – 1996. – № 7(3). – P. 347–366.
6. Simmonds K. Strategic management accounting // Management accounting. – 1981. – № 59(4). – P. 26–2

Олешко А. А.,
завідувач кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна
Новіков Д. В.,
аспірант,
Київський національний університет технологій та дизайну

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ НОВИХ РЕАЛІЙ

Конкурентна стратегія покликана сформувати стійку і вигідну позицію підприємства та дозволяє протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [1]. Вона передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

Війна в Україні спровокувала світову кризу, наслідком якої стало зростання цін на продукти харчування, енергію та добрива. Прогнозована нестача продовольства через війну в Україні та зростання чисельності населення, зміни клімату, вичерпання корисних копалин, мінеральних, сировинних та енергетичних ресурсів, забруднення навколишнього середовища, зростання споживання й поширення ідеології консюмеризму вимагають пошуку механізмів підтримки балансу між споживанням обмежених ресурсів і накопиченням відходів, що завдають екологічної шкоди навколишньому середовищу та населенню планети. Тому раціональне використання біомаси та основі сучасних біотехнологій та спрямування потоків біомаси до кожного сектора біоекономіки, із забезпеченням повного виробничого циклу від постачання до використання, включаючи торгівлю, сприятиме вирішенню проблем сталого розвитку [2].

У цьому контексті розвиток біотехнологічних підприємств покликаний вирішити проблеми більш стійкого розвитку суспільства, зберігання ресурсів та водночас забезпечення високого рівня життя, поєднання науки та технологій в розвитку сучасного суспільства.

Слабка інтеграція біоекономіки та біотехнологій України в економічний простір Європейського Союзу є перешкодою для досягнення цілей циркулярної, стійкої біоекономіки ЄС.

Україна має значний знаннєвий, агропромисловий, лісовий, земельний та водноресурсний потенціал для впровадження біотехнологій та розвитку біоекономіки. Біомаса може замінити продукти, одержувані з використанням ресурсів викопного палива, оскільки є унікальним джерелом вуглецю. Для забезпечення екологічно чистого виробництва можуть використовуватись залишки та відходи, сировина сільського та лісового господарства, отримана зі стійких джерел [3].

Пріоритетами розвитку біоекономіки є: сільське господарство, лісівництво та рибальство; промислова біоекономіка та біоенергетика;

біофармацевтика та біомедицина; харчова промисловість; природоохоронна (екологічна) сфера; водна сфера (аквакультура) [4].

Доцільно виділити такі можливі галузі використання біотехнології: сільськогосподарська біотехнологія; садівництво; біоінформатика та біоелектроніка; промислові біотехнології; геноміка та протеоміка; біомаркери; харчова біотехнологія; захист навколишнього середовища, екологія; захист тварин.

Правильний вибір та ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволять біотехнологічним підприємствам реалізувати конкурентні переваги й стабілізувати діяльність в умовах нової реальності, створивши підґрунтя для подальшого розвитку у більш сприятливій економічній ситуації.

Конкурентні стратегії біотехнологічних підприємств підлягають коригуванню з урахуванням падіння платоспроможного попиту, стиснення ринку, зростання цін на сировину та матеріали, інфляційних процесів, зміни стратегій основних конкурентів та потенційних конкурентних переваг. Необхідною умовою виживання підприємств є використання цифрових технологій, засобів електронної комерції та диверсифікація діяльності з урахуванням мінливого зовнішнього середовища.

У післявоєнний період розвиток біоекономіки та біотехнологій має стати пріоритетом для підтримки економічного відновлення України, оскільки стійка біоекономіка повертає ресурси в реальний сектор, створює робочі місця, сприяє підвищенню рівня екологічності виробництва і споживання та дозволяє оптимально використовувати обмежені ресурси на безвідходній циркулярній основі.

Список використаних джерел

1. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980
 2. Gurría P., González H., Cazzaniga N., Jasinevicius G., Mubareka S., De Laurentiis V., Caldeira C., Sala S., Ronchetti G., Guillén J., Ronzon T., M'barek R., EU Biomass flows: update 2022, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, doi:10.2760/082220, JRC128384
 3. Олешко А. А., Ольшанська О. В., Будякова О. Ю., Бебко С. В. Розвиток стійкої біоекономіки: досвід європейського союзу та можливості для України. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 64–69. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.3.64](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.64)
- Бутенко В. М. Стратегічні пріоритети та інституційне забезпечення розвитку біоекономіки в Україні: [монографія]. Київ, 2018. 520 с.

Коваленко Юлія Михайлівна,
професор кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Для забезпечення фінансової безпеки необхідною є злагоджена робота усіх учасників і регуляторів фінансового ринку, зокрема Національного банку України (далі – НБУ), банків, небанківських фінансових установ і інших суб'єктів ринку, а також ефективне підтримання усіх державних органів влади у напрямку формування комплементарної моделі цього ринку [2, С. 42] і зниження фінансових ризиків банків [6]. НБУ пропонує фінансовим установам і державним органам власні рекомендації й оприлюднює свої плани та наміри на найближчі роки.

Серед рекомендацій органам державної влади пропонується:

– забезпечення повноцінного виконання умов співпраці із міжнародними донорами. За погодженими МВФ у рамках програми стэнд-бай 5 млрд дол. Україна змогла одержати лише 2,2 млрд дол. Для того, щоб отримати решту фінансових ресурсів для збереження фінансової безпеки і відновлення сталого економічного розвитку після завершення пандемії, Україна має виконати усі взяті на себе зобов'язання у рамках цієї і попередніх програм. Зобов'язання по програмам співпраці із ЄС і Світовим банком також мають виконуватись у повному обсязі. Кроки у цьому напрямку – подолання конституційної кризи, боротьба з корупцією та відновлення реформи судової системи.

НБУ пропонує ухвалити закони, що сприятимуть розвитку фінансового сектору, зокрема:

1) «зміни до Закону «Про банки і банківську діяльність» (№ 4367) для вдосконалення системи корпоративного управління та внутрішнього контролю в банках, подальшої гармонізації вимог до капіталу з нормами європейського законодавства, уключаючи зміну структури капіталу. Крім того, законопроектом уточнюються окремі норми в частині консолідованого нагляду за банківськими групами, ліцензування банків, погодження набуття істотної участі в банках та вимог до структури власності банків;

2) про платіжні послуги (№ 4364) для осучаснення регулювання діяльності українського ринку платежів та переказу коштів і сформування правової основи для інтеграції українського платіжного ринку з європейським.

3) оновити законодавство з регулювання небанківського фінансового ринку НБУ фіналізує законопроекти «Про фінансові послуги та фінансові компанії», «Про страхування» та «Про кредитні спілки». Вони покликані забезпечити належну фінансову стійкість установ, прозору структуру власності, ризик-орієнтований підхід до нагляду, спрощення ліцензування, запровадити стандарти корпоративного управління з урахуванням розміру установи, а також запровадити концепцію «ринкової поведінки» [1].

«Важливим є вирішення питання платоспроможності ФГВФО Рада з фінансової стабільності у вересні схвалила механізм реструктуризації боргів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (далі – ФГВФО), що повинна відновити його платоспроможність та стійкість системи гарантування вкладів. Рада рекомендувала конвертацію поточних зобов'язань ФГВФО перед урядом та майбутніх процентних платежів в умовні зобов'язання. Передбачається також приєднання Ощадбанку до системи гарантування вкладів. Із урахуванням визначених часових рамок (зокрема реструктуризація – до кінця 2021 року) варто активізувати зусилля з реалізації плану» [3].

Необхідно посилити регулювання первинного і вторинного ринку нерухомості. Натомість «схеми фінансування на первинному ринку залишаються складними та заплутаними, сам ринок – украй непрозорим, а вимог до репутації забудовників досі практично немає. Права інвесторів постійно порушуються: строки введення в експлуатацію переносяться, а проекти – заморожуються. Ці фактори призвели до того, що лише 13% іпотечних кредитів надається на купівлю нерухомості на первинному ринку. Слід якомога швидше завершити реформування ДАБІ та впорядкувати систему контролю за будівництвом, інакше перешкоди для отримання дозвільної документації та введення житла знизять його пропозицію на ринку вже з наступного року. У звіті про фінансову стабільність за грудень 2019 року НБУ надавав рекомендації збільшити прозорість первинного ринку нерухомості та посилити захист прав інвесторів» [1].

Відновлення іпотечного ринку в Україні блокують інші проблемні питання, у тому числі неефективність і довга тривалість процедури стягнення застав, складнощі з реєстрацією іпотек для сімей із неповнолітніми дітьми, подовження мораторію на стягнення майна по валютній іпотеці, а також обмежений доступ до інформації про ринки нерухомості. Ці питання не втрачають своєї актуальності [4; 5]. Необхідно створити передумови для вільного обігу сільськогосподарських земель та кредитування банками під заставу землі. «Відкриття ринку землі сільськогосподарського призначення з наступного року потребує масштабної підготовчої роботи. Бажаним є створення спеціалізованого фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві. Надання фондом гарантій за кредитами малих і середніх агровиробників зменшуватиме ризики банків та спростить кредитування фермерів для придбання землі та фінансування виробництва» [3].

Щодо рекомендацій банкам, то багато з них, що були надані у звітах про фінансову стабільність, і зараз залишаються вкрай актуальними. Сюди можна віднести: активну роботу із непрацюючими кредитами; консервативну оцінку кредитних ризиків по кредитах; зниження доларизації балансу; активне залучення та утримання стійкіших довгострокових грошових ресурсів; збереження відповідних стандартів кредитування; контроль рівнів концентрації великих і середніх корпоративних позичальників.

Важливо виробити рекомендації для небанківських фінансових установ. «НБУ впроваджуватиме пропорційний та ризикоорієнтований підхід до нагляду

та регулювання небанківських фінансових установ. Своє бачення НБУ відобразив у відповідних Білих книгах для страхових компаній, кредитних спілок, фінансових компаній, факторингу, ломбардів та фінансового лізингу. У кількох із цих сегментів НБУ планує фундаментально змінити принципи регулювання» [3].

Небанківські фінансові установи повинні сконцентруватися на таких напрямках:

- забезпечити прозору структури власності;
- підвищити якість фінансової і статистичної звітності;
- виконувати вимоги щодо фінансового моніторингу;
- посилити якість корпоративного управління і систему внутрішнього контролю;
- страховим компаніям – забезпечити належну якість активів і повне виконання вимог щодо платоспроможності;
- кредитним спілкам – належно резервувати проблемні кредити підвищувати операційну ефективність.

НБУ вже провів системне обговорення з фінансовим ринком цілої низки ключових для фінансового сектору законопроектів. Робота над ними ведеться у Верховній Раді. Водночас розроблено основні нормативні підзаконні акти щодо регулювання і нагляду за фінансовим ринком. Наразі опрацьовуватиметься «Положення про інспекційні перевірки небанківських фінансових установ», а також відповідні зміни до «Порядку визначення активів страховика, прийнятних для покриття технічних резервів. Необхідно провести оцінку якості фінансових активів (AQR) і стрес-тестування банківських установ. Перша дасть змогу зрозуміти, чи коректно банківські установи відображали стан кредитних портфелів і формували свої резерви. Важливо, щоб задекларовані рівні достатності капіталів банківських установ відображали реальний стан справи і щоб ці установи належно відображали фактичні й очікувані втрати. При цьому графіки впровадження новітніх вимог до капіталу можуть коригуватись з огляду на результати AQR і стрес-тести.

Список використаних джерел

1. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2020 року. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H2.pdf?v=4
2. Коваленко Ю. Формування комплементарної моделі фінансового сектору економіки. *Вісник Національного банку України*. 2012. № 7 (197). С. 42–47.
3. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>.
4. Пересада А.А. та ін. Інвестування: навчально-методичний посібник самост. вивч. дисц.. К.: КНЕУ, 2001. 251 с.
5. Проектне фінансування : підручник / Т. В. Майорова, О. О. Ляхова та ін.; за заг. та наук. ред. проф., д.е.н. Т. В. Майорової. 3-ге вид., переробл. і доп. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.

6. Kovalenko, Yu., Kryshchal, H., Chynytska, I., Voloshanyuk, A. (2022), "Financial Risk Management Model of the Banking Sector", *Journal of Electronic Banking Systems*, Vol. 2022 (2021), Article ID 2022, DOI: 10.5171/2022.330395

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І САМОМЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.
SECTION 2. PERSONNEL MANAGEMENT AND SELF-MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION.

Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

У контексті глобальної цифровізації та в умовах пандемії COVID-19 змінюються підходи, форми й обсяги в управлінні персоналом. Так, цифровізація активно впливає на функціонал менеджерів по персоналу, оскільки організаційні завдання і процеси автоматизуються, змінюються принципи та способи організації праці, самі трудові процеси стимулюють до появи цифрового мислення та роблять унікальним досвід працівників формуючи особливе цифрове середовище та цифрову екосистему управління персоналом. Фактично відбувається розвиток процесів і продуктів в рамках нової реальності цифрового світу.

В умовах високої конкуренції персонал є головним суб'єктом-об'єктом управління, що володіє стратегічним значенням. Адже, сьогодні новий тип економіки – це економіка, основою якої є високопродуктивні, конкурентоспроможні робочі місця, які посідають висококваліфіковані, інноваційно-орієнтовані працівники; в якій впроваджуються інформаційні, комунікаційні та інші сучасні прогресивні технології і виготовляється високотехнологічна, наукоємна та конкурентоспроможна продукція. Цифрові трансформації, що відбуваються в економіці, відкривають можливості для модернізації технологій роботи з персоналом, що може значно підвищити ефективність діяльності підприємства [1].

Перехід до цифрової економіки є новим етапом розвитку управління персоналом та виводить роботу служби персоналу на новий рівень менеджменту, де мають бути імplementовані цифрові інструменти відповідно до особливостей розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації функції управління персоналу. Цифрове управління персоналу – це не тільки оцифрування, але й оптимізація HR-процесів, в яких соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології використовуються для підвищення ефективності, дієвості та взаємозв'язку людських ресурсів [2].

Цифровізація бізнесу активно впливає на функціонал менеджерів по персоналу, оскільки організаційні завдання і процеси автоматизуються, а тому від персоналу потрібні більш розвинені компетенції у сфері цифрових технологій. Кадрова служба в компаніях сьогодні вже не просто виконавець, а свого роду бізнес-партнер, який надає послуги із забезпечення бізнесу

кваліфікованими кадрами і їх розвитку. Тому для підтримки роботи HR-департаментів або відділів, для мінімізації ризиків на всіх етапах відбору, навчання і розвитку співробітників, для вибудовування ефективної взаємодії з персоналом в наш час вкрай необхідні нові методи та технології, в тому числі цифрові. Так, трендовими особливостями глобальної цифровізації в контексті управління персоналом є:

- централізація персоналу, технологій та знань;
- автоматизація функцій та процесів;
- легкість, гнучкість та швидка адаптивність організації до змін;
- зосередженість та швидкість надання якісних послуг;
- спрощення процесів комунікації в процесі діяльності [3].

Цифровими технологіями сучасних HR-підходів є:

- комунікаційні роботи (чат-боти), за допомогою яких можна автоматизувати 75% процесу відбору та підбору персоналу;
- соціальні мережі – пошук працівників через соціальні мережі, розміщення оголошення про вакантні посади тощо;
- штучний інтелект - алгоритм, за допомогою якого можна збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані: сортування резюме відповідно до потреб роботодавця; автоматична відповідь на найпоширеніші питання шукачів роботи; проведення відео-інтерв'ю; тестування персоналу; поліпшення комунікації з персоналом тощо;
- машинне навчання, яке здійснюється з метою вивчення та прогнозування потенційних шляхів розвитку кар'єри та ідеальні розміри для зростання команди чи відділу тощо;
- хмарні технології - передумовою впровадження яких є реінжиніринг процесів менеджменту персоналу, проведення якого дасть можливість отримати ряд переваг, зокрема, скорочення тривалості процесів менеджменту персоналу та можливість дистанційного виконання робіт [2].

Таким чином, з метою забезпечення досягнення цілей сталого розвитку швидке зростання цифрових технологій та зростаючий інтерес до стійких інвестицій можуть сприяти прискоренню переходу до сталого фінансування. При цьому важливим фактором є ефективне державне управління та сприятлива державна політика [4], де головним завданням управління персоналом в умовах цифрових трансформацій є забезпечення ефективної діяльності співробітників і підвищення продуктивності праці з метою переходу організації на новий шлях розвитку і підвищення її цифрової активності.

Список використаних джерел

1. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 31. 2021. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/687-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-659-1-10-20211029.pdf>
2. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19.

Економіка та суспільство. № 26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/400/387>

3. Дашенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес інформ.* № 4. 2020. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/cotsialno-vidpovidalne-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-v-umovah-tsifrovizatsiyi-ekonomiki.pdf>

4. Канцур І.Г. Досягнення цілей сталого розвитку в умовах COVID-19. *Стратегія і практика інноваційного розвитку фінансового сектору України* [Електронний ресурс]: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ірпінь, 25–26 березня 2021 р.). Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2021. 322 с.

Ковальчук Тетяна Сергіївна,
здобувачка I (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сьогоднішній день одним з найважливіших елементів системи управління підприємством, яка чинить вагомий вплив на економіку певної організації, а також є найбільш складною в управлінні, стає система управління персоналом. Успіх управління персоналом будь якого підприємства визначається великою кількістю факторів, серед яких досить важливе місце займає психологічний аспект управління.

Функціонування системи управління персоналом підприємства можна розглядати як частину ефективності підприємства загалом. Але наразі більшість підприємств вітчизняного типу, зневажають дану систему, а у кращому випадку ефективність управління персоналом визначають за допомогою спеціальних показників. Оцінка доцільності управління персоналом на підприємстві виявляється у прорахунку економічної ефективності за рахунок більш доцільного використання трудового потенціалу, соціальної ефективності методом задоволення потреб та інтересів співробітників підприємства [1].

Головною задачею вищого керівництва є процес управління підприємством в цілому:

- координація різних функцій, та їх погодження;
- підбір керівників відповідних служб та підрозділів;
- організація ієрархії управляючої системи [2].

Мета управління персоналом полягає у мотиві працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці. Кожний керівник повинен спрямовувати зусилля своїх працівників та допомагати виявляти їх здібності, формуючи навколо себе групу однодумців.

Тобто, управління персоналом з психологічної точки зору – це діяльність, що спрямовується на створення такого середовища, яке буде ефективним для праці людей. Це процес, який виражається через взаємодію керівника з іншими людьми щодо забезпечення спільної участі підприємства для досягнення поставленої мети. Дана діяльність передбачає вплив психології окремої людини на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи [3, с. 139-140].

Сучасне суспільство розглядає керівника як розумну, активну, віддану своїй справі людину, яка здатна відходити від стандартних напрямів у процесі власної діяльності та знаходити нові рішення для вирішення соціальних завдань, здатна стати виразником прогресивних переконань, які імпонували б

більшості представників соціальної групи, бути лідером та брати на себе відповідальність за наслідки важливих рішень.

Будучи лідером, керівник повинен переосмислювати та вносити раціональні зміни в застарілі принципи моралі та соціальні норми, але виражаючи повагу до традиційних засад своєї соціальної групи. Кожна людина, яка виявляє бажання стати керівником має усвідомити, наскільки вона готова брати на себе відповідальність за прийняті рішення, вміти вести за собою підлеглих та вміти пристосовуватись до різноманітних ситуацій, тобто бути гнучкою у своїх думках та наполегливою у досягненні цілей [4, с. 162-163].

Керівник має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує у хвилини сумнівів і невдач. У роботі йому заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння «заглянути» на багато років вперед [5, с. 32].

Керівнику, для того щоб ефективно здійснювати управління персоналом, необхідно знайти «золоту середину» та проявляти не тільки уважність, але й водночас вимогливість у ставленні до кожного члена колективу [4, с. 162-163]. Так, результати праці багато в чому залежать від цілого ряду психологічних чинників. Уміння враховувати ці чинники і з їхньою допомогою цілеспрямовано впливати на окремих працівників допомагає керівнику сформуванню колективу з єдиними цілями і завданнями [6].

Ефективним засобом впливу на діяльність працівників також має бути відповідна система стимулів до праці. Керівнику слід враховувати мотивацію підлеглих, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує їх діяти з найбільшими зусиллями для досягнення своїх цілей. Наразі, універсальних стимулів мотивації людей до праці не існує, але їх можна виявити, якщо поставити у центр філософії управління людину з її прагненнями і бажаннями, талантами та прихованими можливостями [3, с. 139-140].

Отже, використання психологічних аспектів управління є інноваційною складовою менеджменту. Така діяльність ґрунтується на розкритті внутрішніх властивостей, творчих та інтелектуальних можливостей людської особистості. Керівник повинен вагому увагу приділяти психологічним аспектам управління персоналом, створюючи цим умови для успішного досягнення спільної кінцевої мети підприємства та розвитку креативного мислення працівників.

Список використаних джерел

1. Ситник А. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. № 12, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=2629>
2. Управління персоналом: соціально-психологічні аспекти. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13958/>
3. Пахота Н., Щипакін Є. Психологічні методи управління персоналом на підприємстві. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали II Міжнародної науково-практичної*

конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. 694 с.

4. Костюк Т. Психологічні аспекти лідера в управлінні персоналом. *Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства: тези доповідей ХІ Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2017 рік, присвяченої 100-річчю Національної академії наук України* (м. Полтава, 17–18 квітня 2018 року). Полтава: ПУЕТ, 2018. 480 с. Текст укр., рос., англ. мовами.

5. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

6. Канцур І.Г., Снятовська Х.Я. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні персоналом. *Актуальні економічні, фінансові та правові питання в умовах євроінтеграції та глобальної конкуренції: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 лютого 2019 р.)*. Інститут економічних досліджень і аналітики Академії STING – Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. С. 61-63.

Лямзіна Олександра Володимирівна,
здобувачка I (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СТРАТЕГІЯ

В сучасному суспільстві соціальний розвиток колективу кожного підприємства відіграє важливу роль. Адже тільки підприємства з найефективнішою системою соціального розвитку матимуть змогу максимізувати свої ринкові зусилля і висунути ринку свої послуги, отримавши за їх здійснення максимальну ціну, яка дозволить повернути всі витрати, а також збільшить ефективність різноманітних проєктів підприємства.

Визначаючи поняття управління соціальним розвитком організації можна сказати, що у вузькому значенні соціальне управління визначається як процес впливу на соціальні процеси для досягнення поставлених цілей. У широкому значенні управління соціальним розвитком – це один із основних видів соціального управління, функцією якого являється забезпечення реалізації потреб розвитку суспільства і його підсистем. Зміст даного виду управління полягає у формуванні критеріїв і показників соціального розвитку різноманітних об'єктів, виділяючи у них соціальні проблеми, розробці методів їх вирішення та у досягненні запланованих параметрів соціальних процесів і відносин [1].

Важливість управління соціальним розвитком підприємства та соціальними відносинами, які відбуваються у ньому, полягає у створенні сприятливих умов для задоволення людських життєвих потреб та формуванні у них позитивних соціальних якостей, які будуть проявлятися в трудовій діяльності і призводити до задоволення суспільних потреб [2].

Соціальний розвиток включає в себе широке коло елементів, одним з яких є створення необхідних умов для культурного розвитку, відпочинку, спілкування та повноцінного відновлення сил працівників. Він є наслідком як цілеспрямованої діяльності людей, так і результатом непрямого впливу виробництва на певні соціальні групи підприємства, населення регіонів та особливо споживачів продукції підприємства.

Одним із найважливіших способів забезпечення стійкого соціального розвитку підприємства є поняття «соціальної згуртованості». Відомий український вчений Колот А. визначає, що соціальна згуртованість це участь всіх членів суспільства в економічному, політичному та культурному житті, це почуття солідарності й належності до суспільства, яке ґрунтується на ефективному використанні громадянських прав та інших здобутків демократичного суспільства [3, с. 49]. Тобто, соціальна згуртованість колективу

є основним фактором появи соціально відповідального підприємства та його відповідальної поведінки відносно суспільства і працівників.

Результатом управління соціальним розвитком підприємства можна вважати оновлений стан його трудового колективу, що виражається в більш складній професійно-кваліфікаційній структурі персоналу. Такий персонал володіє високим рівнем культури, згуртованості, станом соціально-психологічного клімату, високою корпоративною культурою. Також до результатів управління соціальним розвитком належать більш сприятливі умови праці, зміст праці, насиченість її творчими елементами, наявність можливостей для вияву творчої ініціативи, розвинена система стимулів, високий рівень трудової мотивації працівників та рівень їх заробітної плати, який забезпечуватиме задоволення матеріальних і духовних потреб [4].

Для того щоб здійснити планування та управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства необхідно розробити його кількісну оцінку за певною системою критеріїв та показників, включаючи оцінку впливу на працівників, оцінку можливостей їх особистого розвитку, оцінку розвитку соціальної інфраструктури підприємства та оцінку роботи щодо соціального розвитку трудового колективу, тобто розробити стратегію соціального розвитку. Тому саме продумане планування соціального розвитку трудового колективу буде забезпечувати високий рівень якості трудового життя працівників та зростання їх соціальної ефективності, як найважливішої умови успішного функціонування кожного підприємства.

Наразі, існує три стадії формування стратегії соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Перша стадія включає в себе здійснення діагностики рівня соціального розвитку підприємства, яка полягає в аналізі факторів внутрішнього і зовнішнього соціального середовища підприємства.

Друга стадія процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства включає розробку та реалізацію даної стратегії, а саме:

- 1) визначення мети та цілей соціального розвитку підприємства;
- 2) реалізації процесу здійснення основних елементів соціального розвитку підприємства;
- 3) здійснити розробку і впровадження заходів з підвищення мотивації персоналу щодо реалізації основних напрямків соціального розвитку підприємства тощо.

Третя стадія процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства полягає у здійсненні контролю, який передбачає моніторинг, контролювання та безперервне корегування стратегії соціального розвитку підприємства [5, с. 32].

Отже, розробка стратегії соціального розвитку трудового колективу підприємства забезпечить реалізацію соціально відповідальних напрямків його діяльності. Ефективно функціонуючий механізм управління соціальним розвитком підприємства дозволить досягти більш високого рівня розвитку підприємства в цілому та передбачити зміни, що визначаються повним

переходом усіх соціальних відносин та процесів на підприємстві до нового стану.

Список використаних джерел

1. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник КТНЕУ*. 2015. № 4 (102). URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/5.pdf> (дата звернення: 08.02.2022)
2. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26–57.
3. Тютюнникова С., Бервено О. Соціальна згуртованість суспільства як фактор підвищення якості життя в умовах четвертої промислової революції. *Економічна теорія та право: зб. наук. пр.* Харків: Право, 2019. № 4 (39). URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/46-64.pdf> (дата звернення: 09.02.2022)
4. Соціальний розвиток трудових колективів. URL: http://4ua.co.ua/management/tb3bc68b5c53b89421306c36_0.html (дата звернення: 12.02.2022)
5. Сичова Н. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КТНЕУ*. 2009. № 3 (65). URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9398/1/2.pdf> (дата звернення: 14.02.2022)

Ніколайчук Софія Вікторівна,
здобувач I (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
К.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЙОГО РОЗВИТКУ

Ми живемо в дуже динамічний час. Науково-технічний прогрес і виробництво не стоять на місці, вони розвиваються, змінюються, ростуть, а це означає що кожного дня у світі з'являються нові технології, стратегії ведення господарства, методи роботи тощо.

Як відомо, основу розвитку економіки і суспільства в цілому складають людські ресурси. Чим компетентніше і професійніше працюють на підприємстві фахівці, тим вище ефективність виробництва. Тому ринок праці ставить жорсткі вимоги до існуючої реальності та вимагає підвищення кваліфікації працівників підприємства. Тому кар'єрний розвиток стає невід'ємною частиною нашого життя.

У сучасному суспільстві більшості працівників вже доводилося проходити перепідготовку або навчання для того, що б мати всі навички необхідні для продовження роботи. Крім того, підвищення кваліфікації дозволяє працівнику не тільки знаходитися в курсі сучасних розробок, а й претендувати на підвищення по кар'єрних сходах [2].

Основні причини необхідності підвищення кваліфікації працівників можна згрупувати за такими напрямками [1, 3]:

– Прискорені темпи науково-технічного прогресу – базове навчання створює лише основу для професійної кар'єри, без підвищення кваліфікації навички стрімко застарівають.

– Недостатня компетенція в області технологій – по-перше, підвищення кваліфікації є найкоротшим шляхом до застосування нових технологій; по-друге, технологічна революція, заснована на розвитку інформаційних технологій, супроводжується суттєвими змінами в економіці й робочих обов'язках співробітників, що викликає необхідність розвивати і набувати універсальні знання та навички, які допоможуть влаштуватися на нову роботу при зміні робочої ситуації.

– Зміна вимог до працівників (які можуть бути обумовлені, зокрема, змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, освоєнням нових видів і сфер діяльності (наприклад, продуктів, ринків збуту тощо)) – актуальним є розвиток професіоналізму персоналу, що вимагає підготовки працівників до реалізації нових робочих функцій, займання вищих посад, виконання нових завдань та прийняття управлінських рішень.

– Зміни в організаційній структурі управління – перехід від ієрархічних структур до колективів, які працюють за принципом команди, викликає зміну вимог до працівників та необхідність раціоналізації й вдосконалення трудового процесу.

– Нестача кваліфікованих кадрів – шляхом розширення внутрішніх можливостей і підвищення гнучкості кадрів, підприємство запобігає дефіциту кваліфікованих співробітників і менше схильне короткостроковим змінам в економіці.

Отже, головною метою навчальних курсів є розвиток професіоналізму працівників, тобто оновлення практичних і теоретичних знань у сфері професійної діяльності. Це також допомагає визначити потенційних менеджерів і менеджерів. Співробітники з прихованими лідерськими та управлінськими навичками представляють себе в процесі професійного розвитку, що дозволяє їм будувати довгострокові плани на майбутнє в масштабах всього підприємства.

Підвищити кваліфікацію працівник може шляхом участі у тренінгах, вебінарах, семінарах, практикумах, майстер-класах згідно з річним планом підвищення кваліфікації, який складається на підприємстві.

Дуже велике значення має підвищення кваліфікації не тільки рядового співробітника, але й керівного персоналу. Від керівників, незалежно від розміру підприємства, від їх здатності до організації управління та впровадження нових методів залежить, як буде поставлена робота на підприємстві, які співробітники будуть працювати, і які плани розвитку вони розробили. Зрештою, це залежить не лише від структури підприємства, а й від подальшого розвитку підприємства. Чим краще і професійніше підготовлені працівники та керівники, тим краще вони зможуть адаптуватися до виробничих умов сучасних послуг і товарів.

Для того, щоб реально оцінити потребу у навчанні, керівництву необхідно: 1) дослідити фактори, які визначають статус та стан працівника; 2) провести аналіз вимог робочого процесу; 3) спрогнозувати вимоги до умов праці; 4) надати оцінку знанням та вмінням робітника. Основна складність процесу управління полягає в тому, що керівникам необхідно не тільки ефективно використовувати кваліфікаційний потенціал своїх співробітників, а й забезпечити їх зростання. Також, на жаль, для багатьох підприємств проблемою залишається брак коштів на навчання.

Список використаних джерел

1. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. Україна: аспекти праці. 2015. № 4. С. 22-26.
2. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. № 14. С. 232-236. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf (дата звернення: 22.02.2021)

3. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Ефективна економіка. 2019. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33

Струтинська Катерина Вікторівна,
здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Канцур Інна Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Налагоджена робота персоналу – запорука успіху будь-якої організації. Проте навіть передбачливому менеджеру не завжди вдається повною мірою оцінити можливі ризики та їх наслідки. Саме це і стало великою перешкодою у роботі керуючого персоналом у 2019-2021 рр.

Пандемія COVID-19 змусила співробітників працювати з дому. Співробітники, які колись працювали в межах фізичного простору свого роботодавця, тепер повинні пристосовуватися до роботи віддалено без вибору інших альтернативних робочих місць. Закриття шкіл та дитячих садків змусило цілі домогосподарства бути прив'язаними до будинку тривалий період часу, що призвело до порушення кордону між роботою та особистим життям.

В умовах обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією та її наслідками, міжнародні організації зорієнтували пріоритети у сфері управління персоналом до таких підходів:

1. Патерналістський:

- пріоритетне використання HR-політик і практик материнської компанії;
- призначення на ключові управлінські посади співробітників із материнської компанії;
- прийняття ключових рішень у материнській компанії [1].

2. Незалежний:

- кожна міжнародна бізнес-структура в регіоні управляється на «місцевому рівні»;
- на ключові позиції можуть призначатися співробітники, рекрутовані на місцевому ринку праці;
- HR-політики і практики розробляються самостійно, корпоративні стандарти застосовуються як рекомендації, а не жорсткий закон [1].

3. Глобальний:

- розроблення й упровадження інтегрованої HR-стратегії на глобальному рівні;
- створення і розвиток груп менеджерів і фахівців із різних країн;
- розвиток універсальних компетенцій співробітників [1].

Можна стверджувати, що в умовах загроз пандемії, в епоху об'єднань, злиття й інтеграції все більше міжнародних компаній дотримуються саме глобального підходу до розроблення та впровадження HR-стратегії.

На сьогоднішній день, через максимальну обмеженість коштів та ресурсів, HR-менеджери повинні вміти адаптувати підконтрольований їм

персонал, так як працівники звикли до живого спілкування, яке було раніше, і тепер починають відчувати певний дискомфорт, що призводить до млявого та пригніченого стану, дискомфорт трудової та розумової діяльності, замкнутості, депресії, а відтак і зниження продуктивності.

Проте соціально-психологічне середовище це лише одна з багатьох проблем на більшості організацій, поряд з цим гостро стоїть питання фінансів, організації, мотивації та лідерства. Виходячи з цього перед керівництвом персоналу можна виділити кілька нагальних питань, після вирішення яких, їм вдасться не тільки уникнути створення непотрібних збитків, а й примножити трудовий потенціал організації:

1. Підтримка працівників. У нинішніх умовах менеджер повинен завжди бути «поряд» зі своїми колегами та допомагати з вирішенням їхніх питань. Керівник зобов'язаний забезпечити – роботу, яка не викликатиме у людини стрес, відторгнення, або спад інтересу. Вирішення цього питання криється у сучасних методах комунікаційної взаємодії: дзвінки, месенджери, електронна пошта та інше. Усе перераховане дозволяє здійснювати контроль та підтримку за мінімальних фінансових, а також трудових витратах.

2. Відмова від завищених вимог. Віддалена робота, так само, як і робота на робочому місці в офісі, може призвести до труднощів з боку підлеглого персоналу. Цей пункт націлений на актуалізацію як планування самого персоналу, так і на допомогу у плануванні діяльності безпосередньо для самого працівника залежно від обставин і середовища, які його оточують.

3. Раціональна організація праці персоналу великих підприємств. У тих умовах, які диктує нам сьогоднішня, найдоречніше буде використання таких технологій, як: електронний документообіг, система управління взаємовідносинами з клієнтами, ІТ-технологія, та багато інших способів для полегшення та спрощення роботи.

Незважаючи на те, що існує низка проблем щодо організації роботи персоналу в умовах пандемії все ж таки конкретне місце виконання роботи стає вторинним, головне – її ефективність і оцінка, тому нестандартна зайнятість найближчим часом цілком може стати рутинною.

Прослідковується тенденція, що співробітники старшого віку не поспішають залишати професію, тому в міжнародних компаніях працюють представники п'яти різних поколінь: «тихе покоління» (75–95 років), «бебі-бумери» (55–75 років), «покоління X» (35–55 років), «покоління Y, або мілленіали» (23–35 років) і «покоління Z» (15–23 роки) [2]. Одна з причин такого розмаїття в колективі криється у зміні самого підходу до кадрових цінностей. Зараз роботодавцям часто важливий не тільки вік і досвід, а й молодий, сміливий погляд. Саме тому перспективні міжнародні бізнес-структури змінюють свій підхід і пропонують різні варіанти розвитку всередині компанії людям, а не представникам того чи іншого покоління.

Таким чином можна зробити висновок, що в даний період, який характеризується високою невизначеністю та рівнем тривожності населення у зв'язку зі складною епідеміологічною ситуацією, ефективними будуть підходи,

які вважають людські ресурси системоутворюючим фактором діяльності організації, і засновані на головному принципі - утримати кваліфікований персонал. До таких підходів відносяться віддалена робота, робота з «плаваючим» графіком, онлайн-наради, забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту, підтримання корпоративної культури та забезпечення сприятливих умов на робочому місці.

Список використаних джерел

1. Dealing with disruption 16th Annual Global CEO Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2013/pdf/pwc-globalceo-survey-2013-forest-paper-packaging-key-findings.pdf> (дата звернення: 26.03.2021).

2. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи. Інститут муніципального менеджменту і бізнесу. URL: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi> (дата звернення: 26.03.2021).

Цимбалюк Ганна Сергіївна,
доцент кафедри економіки, управління та туризму
Хмельницький інститут МАУП
м. Хмельницький, Україна

КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

На управлінців випадає складне завдання - керувати персоналом так, щоб мотивувати досягнення загальної мети, забезпечити дружлюбну та робочу атмосферу в колективі.

Але досить часто у співробітників виникає гостра негативна реакція, коли їх намагаються контролювати. Це пов'язано з тим, що у всіх контроль асоціюється з постійним спостереженням, «смиканням» і, що найголовніше, відсутністю свободи. Саме таким чином нас зазвичай контролювали вдома, у школах та у вузах, і ми звикли до того, що іншого контролю не буває. Тому працівники практично завжди сприймають контроль з боку керівника «в штики» і всіляко пручаються йому. Проте ефективне управління співробітниками неможливе без певного ступеня контролю. Інакше, керівник не матиме жодного уявлення про стан справ у його компанії. Це може призвести до того, що проблеми у бізнесі не будуть виявлені вчасно. Тому багато керівників бажають знати як контролювати роботу співробітників, не викликаючи в них протесту

Спочатку давайте розберемося з тим, що таке ефективний контроль. Деякі керівники помилково вважають, що хороший контроль можливий тільки якщо постійно вимагати від співробітників звітності і не залишати їм практично ніякої свободи дій. Такий контроль надто нав'язливий і, як показує практика, неефективний. Співробітники сприймають його як прояв недовіри та спроби втрутитися у їхню сферу відповідальності. Це викликає в них опір, і вони з усіх сил намагаються звільнитися від такого управління.

А це неможливо зробити, якщо персонал постійно вороже сприйматиме управління. Тому, якщо контроль надто нав'язливий і приносить співробітникам дискомфорт, він не буде дуже ефективним. Суть правильного контролю зводиться до того, щоб керівник мав уявлення про діяльність персоналу не відбиваючи у них бажання працювати. Для цього необхідно пам'ятати, що всі люди різні, тому контролювати їх потрібно за допомогою різних методів. Ті способи контролю, які чудово підійдуть для однієї людини, можуть не працювати для іншої, тому що у цих людей абсолютно різні характери та ставлення до роботи. Нижче наведено рекомендації, які дозволять зробити контроль персоналу ефективнішим, якщо застосовувати їх з урахуванням індивідуальності кожного працівника.

– Прозорість. Кожен ваш співробітник повинен знати такі речі: сам факт здійснення контролю; інструменти, що використовуються для вирішення цього завдання; ключові показники (контрольні точки) з метою оцінки його; наслідки, що виникають за підсумками контролю (премії/стягнення).

Тобто потрібен чіткий регламент - положення про контроль за діяльністю працівників, в якому будуть прописані всі значущі моменти.

– Передбачуваність. Тут все просто: дотримуйтесь регламенту. Вибудувавши систему контролю за персоналом, дотримуйтесь її – це допоможе створити відчуття стабільності та безпеки, що необхідно для ефективної праці. Нічого так не дратує, як начальник-самодур: саме тому ви прописуєте правила гри і самі слідуєте їм.

– Об'єктивність. Правила єдині для всіх, так чи інакше. Ви повинні зберігати неупередженість, тільки так можна досягти справжньої поваги від своїх підлеглих.

– Непомітність. Хороший контроль як повітря: воно є скрізь, але його ніхто не помічає. Ви повинні бути в курсі кожного кроку своїх підлеглих, але будь-які втручання в робочі процеси керівник здійснює або за заздалегідь затвердженим планом (на щотижневих нарадах, наприклад), або в екстреній ситуації.

– Результативність. Самі по собі дані про підлеглих нічого вам не дають, з ними потрібно працювати: виявляти проблемні зони та продумувати дії щодо їх усунення. Виявляти перспективних фахівців та допомагати їм розкрити свій потенціал. Не обмежуйтеся простим «тут покараємо, тут преміюємо», дивіться ширше – так ви отримаєте від нагляду за персоналом максимальну віддачу.

– Постійність. Почали контролювати своїх співробітників одного разу – контролюйте їх завжди. Варто послабити спостереження, і вся налагоджена система швидко вийде з ладу.

– Ефективність. Контроль за співробітниками – одне з основних завдань будь-якого керівника, але далеко не єдине. Вам потрібно організувати саму систему спостереження таким чином, щоб при мінімальному витрачанні свого часу та сил ви отримували максимальний результат. І це призводить до необхідності автоматизувати процеси контролю та управління [1, с.175].

Контроль необхідний скрізь, де ставляться завдання, а серед підлеглих є не лише мотивовані, ініціативні та талановиті співробітники, а й ті, кого просто необхідно контролювати. Контроль також необхідний на етапах зростання підприємства. Чим складніша ієрархічна структура, тим більший ризик того, що процеси на нижніх рівнях відбуваються не так, як було задумано на верхніх.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н.П. Формування та використання системи контролінгу персоналу на промисловому підприємстві/ Н.П. Базалійська, Б.О. Погорілий// Економіка та управління підприємствами. – 2018. - №25. – 170-177

**СЕКЦІЯ 3. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ:
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.
SECTION 3. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION:
CURRENT ISSUES AND PROSPECTS.**

Гусятинська Анастасія Миколаївна,
аспірант
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

**РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ З НАСЕЛЕННЯМ РЕГІОНУ**

Протягом останніх десятиліть двадцять першого століття у світі відбулися кардинальні зміни політичного, соціального, технологічного та економічного середовища, що в свою чергу вплинуло на засади функціонування системи державного управління, пов'язані з посиленням ролі громадянського суспільства. Так, на думку багатьох дослідників [4] сучасні суспільства потребують нових форм правління, що пропонують більше можливостей для демократії, децентралізації та участі населення. Саме ці потреби суспільства призводять до формування нових інституційних норм, де більше відповідальності беруть на себе неурядові організації, організації громадянського суспільства та ін.

Серед кардинальних тенденцій технологічного та економічного характеру слід відзначити подальшу глобалізацію світової економіки та всеохоплюючу інформаційну революцію, що призвели до обміну інформацією по всьому світу та сприяли формуванню нового суспільства. Демократизація, політика дерегуляції уряду та плюралізм сприяли процесу децентралізації інформації від центральних урядів, при цьому горизонтальні інформаційні процеси замінюють вертикальні традиційні лінії зв'язку [4].

В той же час, забезпечення діалогу між громадою та органами влади в рамках комунікаційних процесів, надає можливість обміну інформацією та знаннями як основи для змін та інновацій, прийняття рішень, і тим самим підвищення загальної участі суспільства у розвитку регіону та країни.

В широкому значенні комунікація – це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями. Такими суб'єктами є певні особи, групи людей, організації, соціальні інститути, для яких комунікація є необхідним елементом їх соціального буття.

Зокрема, поняття «комунікація» може трактуватися як:

- мовна взаємодія чи здатність переконувати з використанням символів і знаків;
- постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює у певних соціальних системах та між ними;
- процес інформаційного обміну між суб'єктами певної сфери діяльності з метою забезпечення впливу один на одного;

– тощо [1, с. 6].

Відповідно до принципів комунікативної діяльності мають бути відібрані і форми, методи і технології комунікації. Варто виділити такі форми розповсюдження інформації про діяльність органів державного управління:

– випуск і поширення інформаційних бюлетенів, прес-релізів, оглядів, фото-відеоматеріалів, інформаційних збірників, експрес-інформації;

– проведення прес-конференцій, брифінгів, політичних діалогів, телевізійних дебатів, “круглих столів”, прес-клубів, інтерв’ю з керівниками органів державної влади;

– підготовка і проведення теле- і радіопередач; забезпечення публікацій (виступів) у ЗМІ керівників або інших відповідальних працівників органів державної влади;

– створення архівів інформації про діяльність органів державного управління;

– розміщення WEB-сторінок в мережі Інтернет про орган влади та його діяльність;

– інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать чинному законодавству [2, с. 57].

На практичному рівні комунікацію можна розглядати як важливе значення для спроможності забезпечення розвитку регіону, підзвітності та своєчасного реагування місцевих органів влади. Розглядаючи вищезазначені переваги та можливості сучасних інформаційних процесів на регіональному рівні слід зазначити, що консультації та діалог між місцевими органами влади та громадянами в принципі можуть покращити розуміння та підтримку місцевої політики та заохочувати громадян віднести з розумінням до реформ. Без підтримки громадськості місцевій владі часто не вистачає можливостей для того, щоб зробити що-небудь.

Підзвітність, як основа діяльності місцевих органів влади, забезпечує доступ до інформації та прозорість для створення можливості громадянами контролювати та притягувати місцеві органи влади до відповідальності за його дії. Крім того, прозорість рішень сприяє зменшенню можливості для корупційних дій.

Ступінь інформованості та громадянської активності населення впливає на «чуйність влади» або її здатність до своєчасного реагування на потреби населення регіону. Зокрема, є приклади, коли комунікаційні процеси (наприклад, дебати через ЗМІ, інформаційні кампанії, механізми соціальної підзвітності) заохочували місцеву владу реагувати на вимоги громадян і привели запровадження суттєвіших для громади реформ [3].

Отже, успішна комунікація є важливою функцією сучасного управління як на рівні держави, так і регіональному чи місцевому рівнях. Ефективна двостороння комунікація між владою і громадськістю зміцнює довіру до місцевої влади, а надання громадянам достовірної інформації про пріоритети, програми та заходи збільшує ймовірність гармонійного соціально-економічного розвитку регіону.

В той же час слід відмітити, що комунікаційні процеси між органами місцевої влади та населенням регіону можуть мати суперечливий характер, що потребує оптимізації рішень. Так, з одного боку, місцева влада повинна діяти неупереджено, щоб зберегти довіру та відповідати очікуванням прозорості та підзвітності. З іншого боку, державні установи також повинні виступати в ролі прихильників власної політики. Таким чином, основним завданням для місцевих комунікацій є збереження довіри, за умови проведення, можливо не завжди популярних, але необхідних для розвитку регіону реформ.

Список використаних джерел

1. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. / В. М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУНАДУ, 2015. – 168 с.
2. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб / В. Я. Малиновський. – Луцьк: Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
3. CommGAP, 2011, ‘The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes’, Communication for Governance and Accountability Program (CommGAP), World Bank, Washington, DC, URL: [The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes - GSDRC](#).
4. The role of communication in governance and development URL: <https://gsdrc.org/topic-guides/communication-and-governance/the-role-of-communication/>

Береславська Олена Іванівна
професор кафедри фінансових ринків та технологій
Державний податковий Університет
м. Ірпінь, Україна

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ

Світова економічна криза, яка виникла в результаті пандемії Covid-19, та необхідність її подолання, сприяли нарощуванню державного боргу у країнах. За даними Світового банку, глобальний державний борг на тлі рецесії досяг історично рекордного рівня 97% ВВП. У розвинених країнах він збільшився до 120% ВВП, у країнах, що розвиваються – до 63% ВВП, але зростав більш швидкими темпами. Більшість боргового приросту фінансувалася на рахунок внутрішніх ринків, але глобальний зовнішній борг все одно зріс на 11 п.п. – до 114% ВВП та перевищив рівні 2010 р., незважаючи на попередні 10 років зниження цього показника. При цьому, в основному зростав зовнішній борг розвинених країн, а в тих, що розвиваються – він збільшився лише на 2 в.п. ВВП [1].

Україна також у період коронакризи нарощувала обсяги державного боргу. Зокрема, якщо за 2019 рік приріст державного та гарантованого державного боргу був на рівні 0,4%, то у 2020 р. цей приріст становив 6,4%. У 2021 році спостерігалось зниження приросту боргу до 4,4%, тобто на 2 в.п. [2]. Як і в інших країнах світу, в Україні нарощення державного боргу відбувалося за рахунок його зовнішньої частини.

Якщо порівняти Україну з країнами-аналогами, які міжнародні рейтингові агентства обрали для аналізу (таких країн 18, див. інформацію у таблиці 1), то

Таблиця 1

Перелік країн, обраних для порівняння з Україною¹

Країни-аналоги за регіоном	Країни-аналоги за рейтингом	Країни-аналоги – регіональні лідери
Албанія (B+ / B1 / NR)	Гана (B- / B3 / B)	Нігерія (B- / B2 / B)
Боснія і Герцеговина (B / B3 / NR)	Ямайка (B+ / B2 / B+)	Таїланд (BBB+ / Baa1 / BBB+)
Болгарія (BBB / Baa1 / BBB)	Македонія (BB- / NR / BB+)	Туреччина (B+ / B2 / BB-)
Хорватія (BBB- / Ba1 / BBB-)	Чорногорія (B / B1 / NR)	Уругвай (BBB / Baa2 / BBB-)
Кіпр (BBB- / Ba2 / BBB-)	Пакистан (B- / B3 / B-)	
Чехія (AA- / Aa3 / AA-)		
Угорщина (BBB / Baa3 / BBB)		
Польща (A- / A2 / A-)		
Сербія (BB+ / Ba2 / BB+)		

Джерело: рейтингові агентства (S&P / Moody's / Fitch).

можна зробити висновок, що частка державного зовнішнього боргу України перевищує середній показник для країн-аналогів – регіональних лідерів.

¹ . Для порівняння структури державного боргу України в межах аналізу було використано середні показники для кожної групи вибірки, а також державний борг України станом на 31.12.2020.

Зовнішній борг становить у середньому лише 36 % державного боргу для країн-аналогів – регіональних лідерів. Це вказує на порівняно вищу чутливість України до зовнішніх шоків. При цьому для країн-аналогів за рейтингом та за регіоном частка державного зовнішнього боргу становить у середньому 58 % та 57 % відповідно і є зіставною з показником України.

Структура державного боргу України у розрізі валют несе в собі певні ризики. Зокрема, державний борг значною мірою складається з боргу, номінованого в іноземних валютах, частка якого станом на кінець 2020 року становила 62 %. На борг в доларах США припадає 39% державного боргу, що переважно є результатом випуску облігацій зовнішньої державної позики (ОЗДП), номінованих в доларах США. Другий за обсягом валютний борг – борг в євро, який було залучено здебільшого в межах програм Макрофінансової допомоги Європейського Союзу, а також у результаті випуску ОЗДП, номінованих в євро, та залучення комерційних позик, таких як позики від Deutsche Bank під Гарантію на підтримку державної політики (ГПДП) Світового банку, а також позики від Cargill. Частка боргу в спеціальних правах запозичення (СПЗ), залученого в межах програм фінансування МВФ, становила 8 % на кінець 2020 року. Наявність внутрішнього боргу в іноземних валютах збільшує частку державного боргу в іноземних валютах, а отже, і його валютний ризик.

Частка боргу, номінованого в національній валюті, є нижчою порівняно з показниками усіх груп країн-аналогів (38% проти 59% у країн-аналогів за регіоном, 55 % у країн-аналогів за рейтингом та 62 % у країн-аналогів – регіональних лідерів).

Структура державного боргу України за строками до погашення є збалансованою, з великою часткою довгострокового боргу, яка при цьому є більшою за показник країн-аналогів за регіоном та за рейтингом. Найбільшою є частка боргових інструментів, строк до погашення яких становить понад 10 років. Частка державного боргу з терміном погашення до 5 років на противагу є меншою за показник країн-аналогів за регіоном та за рейтингом. Водночас поточна структура портфеля державного боргу України та зовнішніх боргових інструментів, зокрема, вказує на можливість продовження строку до погашення державного боргу, у тому числі шляхом випусків довгострокових ОЗДП. Станом на кінець 2020 року середньозважений строк до погашення державного внутрішнього боргу (включаючи ОВДП у портфелі НБУ) становить 6,8 року, а зовнішнього – 6,3 року (це свідчить про покращення з кінця 2019 року, коли середній строк до погашення зовнішнього боргу становив 5,8 року). Як наслідок, середньозважений строк до погашення державного боргу України становить 6,5 року.

Середньозважена відсоткова ставка за державним боргом України на кінець 2020 року становила 6,7 % та є порівнюваною з обраними країнами-аналогами за рейтингом (6,0 %) та країнами-аналогами – регіональними лідерами (6,6 %). Водночас країни-аналоги за регіоном демонструють значно нижчу вартість обслуговування боргу – у середньому 2,5 %. Такий показник є

результатом середньої номінальної ставки за державним зовнішнім боргом, що становить 6,2 %, та порівняно вищої середньої номінальної ставки за державним внутрішнім боргом – 7,4 %, яка насамперед є наслідком відповідного рівня інфляції та проведення Національним банком України політики таргетування інфляції. Протягом останніх років Україна досягла значного прогресу у зменшенні вартості своїх довгострокових запозичень. Наприклад, середньозважена дохідність ОВДП з терміном погашення у 2025 році зменшилась на первинних аукціонах з 15,84 % у червні 2019 року до 12,25 % у грудні 2020 року. Що стосується державного зовнішнього боргу, дохідність єврооблігацій України на вторинному ринку значною мірою повернулась до докризового рівня (наприклад, єврооблігації, номіновані в дол. США з погашенням у 2024 році, мали дохідність близько 5,13 % на початку березня 2020 року та 4,55 % станом на кінець червня 2021 року) після різкого зростання, спричиненого пандемією коронавірусної хвороби Covid-19.

Проведений аналіз окремих показників державного боргу України (частка зовнішнього боргу у загальному обсязі, структура державного боргу у розрізі валют, середньозважена ціна державного боргу) та порівняння їх з такими показниками країн-аналогів дає нам можливість зробити висновок, що незважаючи на певні позитивні оцінки, державний борг України потребує ефективного управління ним. Управління державним боргом – це сукупність заходів держави з визначення умов і випуску нових позик, виплати відсоткових доходів кредиторам і погашення позик, зміни умов уже випущених позик. Проблема управління державним боргом полягає в забезпеченні платоспроможності держави, реальних джерел погашення державного боргу [3, с.712].

Розуміючи це, Міністерство фінансів України у кінці минулого року розробило середньострокову стратегію управління державним боргом, в якій головною метою управління державним боргом залишається залучення необхідного фінансування за найнижчої можливої вартості з урахуванням ризиків.

У зв'язку з цим визначено чотири основні цілі управління державним боргом:

1. Збільшення частки державного боргу у національній валюті.
2. Продовження середнього строку до погашення і забезпечення рівномірного графіка погашення державного боргу.
3. Залучення довгострокового пільгового фінансування.
4. Продовження розвитку міцних взаємовідносин з інвесторами та подальше удосконалення політики управління державним боргом [4].

Список використаних джерел

1. Kose M. A., Ohnsorge F., Reinhart C., Rogof K. The Aftermath of Debt Surges. World Bank Group. September 2021. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/249451631308017450/pdf/The-Aftermath-of-Debt-Surges.pdf>

2. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/2021/>
3. Шелест О.Л. Державний борг України: механізм управління та обслуговування. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С.710-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/118.pdf
4. Середньострокова стратегія управління державним боргом. URL: <https://mof.gov.ua/uk/osnovna-informacija>

Грабовенко Наталія Валеріївна,
професор кафедри соціальної
філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Місцеве самоврядування з комплексом його правових та організаційних питань є частиною регіонального самоврядування. Вирішення проблем законодавчого забезпечення функціонування місцевого самоврядування в Україні має створити реальні передумови для його розвитку. Такими передумовами є: регулювання правосуб'єктності територіальних громад, здатних здійснювати ефективно самоврядування; подальша децентралізація державної влади на рівні областей і районів; посилення ролі місцевих державних адміністрацій у реалізації їх основної конституційної функції – забезпечення виконання Конституції та законів України, спираючись на світовий досвід децентралізації державного управління та його правові інструменти.

Досвід розвинених країн щодо формування та розвитку регіональної політики надає значні можливості для розвитку національного державного управління та правового простору як на практиці, так і на рівні теоретичного осмислення. Необхідною передумовою формування внутрішньої регіональної політики є законодавче формулювання чітких і єдиних принципів і пріоритетів цієї політики. Ще більшою юридичною необхідністю для України є обов'язок дотримуватися цих основ (з передбаченням відповідальності за їх недотримання або неналежне дотримання). Такий обов'язок має бути основою діяльності як органів державної влади, так і місцевого самоврядування.

Концепція державної регіональної політики України [1] передбачає запровадження комплексного підходу до розвитку регіональних економічних систем, вирівнювання умов економічної діяльності по всій країні, раціональне використання виробничо-ресурсного потенціалу регіонів та досягнення на цьому шляху стійкого економічного зростання, підвищення добробуту та показників рівня життя громадян.

Вирішення перерахованих вище завдань не може не вплинути на державне управління регіональним розвитком держави сьогодні і у майбутньому.

Одним із пріоритетів державної політики є соціальна спрямованість економіки, в якій одним із основних напрямків діяльності є розвиток соціальної сфери на найближчому до людини – місцевому рівні. Для реалізації конституційного права громадян на соціальний розвиток держава має забезпечити належну якість надання соціальних послуг, і, насамперед, шляхом удосконалення системи управління соціальним розвитком територій.

У Концепції державної регіональної політики України серед основних цілей і завдань регіональної політики у соціальній сфері визначено [1]: підвищення рівня добробуту та забезпечення єдиних мінімальних соціальних стандартів та соціального захисту населення незалежно від економічних можливостей регіонів; стабілізація рівня життя населення, створення міцних основ для його підвищення в усіх регіонах; забезпечення продовольчої безпеки регіонів, створення високопродуктивних виробництв в агропромисловому виробництві, доступ до продовольчих ринків світу; гарантування встановлених Конституцією України соціальних прав громадян, забезпечення зайнятості шляхом покращення функціонування ринків праці та регулювання міграційних процесів; запобігання погіршенню демографічної ситуації; здійснення економічних і соціальних заходів, спрямованих на збільшення тривалості життя та природного приросту населення в регіонах; формування раціональної системи розселення шляхом збереження існуючих та створення нових населених пунктів, активізації функціонування сіл та малих міських поселень, регулювання розвитку великих міст та сприяння якісній трансформації в них.

Реформування управлінських підходів у сфері соціального розвитку стосується не лише центральних, а й місцевих органів виконавчої влади. Основною проблемою в цьому аспекті є оптимальне поєднання місцевих і загальнодержавних інтересів та реалізація цілеспрямованої соціальної політики на місцях в умовах обмеженості ресурсів, можливості залучення громадян не тільки до процесу споживання послуг, а й до їх виробництва.

Держава залишає за собою значну частину суспільних повноважень та управлінських функцій, лише певною мірою передаючи “транзитні” функції на регіональний рівень. Але цілком очевидно, що низька ефективність соціальної політики посилює соціальну напругу саме на місцевому рівні і може бути використана як засіб політичної боротьби.

У функціонуванні будь-якого суспільства інтереси місцевого соціального середовища є самостійним істотним чинником політичного тиску. Особливу увагу дослідників завжди привертала проблема регіональної нерівномірності надання соціальних послуг. У будь-якій виробничій системі є лідери і аутсайтери, але в суспільній системі необхідно забезпечити єдині національні стандарти рівня життя. Динамічний розвиток людського середовища, необхідність системного підвищення соціальних стандартів вимагають зміни пріоритетів соціальної політики на регіональному та місцевому рівнях, а також перегляду повноважень органів влади різних рівнів як суб’єктів управління соціальним розвитком країни. [2]

Діяльність органів місцевого самоврядування та місцевого самоврядування у сфері управління соціальним розвитком є недостатньою ефективною, що зумовлено:

- обсягами бюджетного фінансування, недосконалістю механізму передачі державних фінансових ресурсів на рівень місцевих органів влади;
- недостатня база оподаткування в частині місцевих податків і зборів;

– недосконалість законодавства у сфері прав органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій щодо організації надання послуг, визначення положень, стандартів надання цих послуг;

– надмірна залежність місцевого самоврядування від рішень центральної виконавчої влади, зокрема з питань планування соціального розвитку, формування та виконання місцевих бюджетів.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [3] декларує нову парадигму розвитку регіонів України, яка має бути спрямована на забезпечення сталого ендогенного зростання, шляхом розкриття потенціалу розвитку регіонів на засадах фінансової децентралізації та реалізації внутрішнього потенціалу економічного зростання; удосконалення міжбюджетних відносин; розширення повноважень регіональних органів управління з урахуванням унікального характеру економічного розвитку та спеціалізації, що дозволить знизити диференціацію регіонів країни за розвитком людського капіталу та технологічної інфраструктури, за обсягами та якістю ринку праці.

Метою реформування системи державного управління та місцевого самоврядування має стати створення децентралізованої моделі організації влади, здатної ефективно впливати на процеси соціально-економічного та культурного розвитку територій. Водночас практика управління соціальним розвитком регіонів показала, що повної децентралізації цих повноважень на користь місцевого самоврядування досі не відбулося. [4]

Отже, ефективність регіональної соціальної політики залишається надзвичайно низькою через недосконалий розвиток міжбюджетних відносин у державі, а власно соціальна політика регіонів ще не набула системного характеру.

Список використаних джерел

1. Концепції державної регіональної політики України. Указ Президента України від 25 травня 2001 року № 341/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>

2. Небаба М.І., Ткачук Л.М. Управління регіональним розвитком. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/8_2.html

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

4. Ємельяненко Л.М., Федулова Л.І. Децентралізація в сфері соціальної політики в регіонах України. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4897&i=0>

5. Гречко О.О. Принцип збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їх особливостей та традицій. проблеми теорії та практики. Форум права. 2015. № 1. С. 68-74.

Михайлова Олена Геннадіївна,
аспірант III (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Грабовенко Наталія Валеріївна,
професор кафедри соціальної
філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Соціально-економічна і політична ситуація в Україні, реформи у сфері державного управління та місцевого самоврядування зумовили тривалий адміністративний дисбаланс на різних рівнях державної та місцевої влади. Досі зберігаються суперечності в системі державного та регіонального управління, що не могло не позначитися на відносинах органів державної влади та місцевого самоврядування в системі управління країною в цілому.

Ці суперечності охоплюють основні напрями управлінської діяльності і особливо помітними стали в плануванні, підборі та розстановці кадрів, їх підготовці та перепідготовці, контролі за результатами діяльності. Через причини, пов'язані із тривалим перехідним станом як суспільства, так і держави, в системі державного та місцевого самоврядування набули розвитку корупція та корисливі злочини, що стало об'єктом уваги з боку ЗМІ, сформувало і продовжує впливати на формування негативного іміджу органів державної влади у суспільній думці українського населення. Усі владні структури мають низький рівень довіри, і лише деякі з них позитивно сприймаються певною кількістю громадян [1]. При цьому структури громадянського суспільства впродовж усього пострадянського періоду залишалися у повільному стані формування і не могли належним чином забезпечити участь населення в управлінні справами суспільства та держави. На тлі складних процесів формування нової парадигми демократичного управління виникли суперечності у взаємодії громадянського суспільства та органів державної влади.

Одним із недоліків цього процесу є незавершеність побудови комунікативної взаємодії громадянського суспільства та органів державної влади. Завдання – не лише посилити слабкі загально управлінські комунікації, а й додати до них належну якість (у тому числі, через громадянський ресурс, ініціативу місцевої громади). Тобто сьогодні потрібні нові засоби комунікації. У зв'язку з цим стає актуальним розгляд соціальної складової комунікативного простору, який використовується суспільством і державою, під іншим кутом зору та з іншою мірою відповідальності.

В українському суспільстві сьогодні відзначається революційний прорив у сфері комунікаційних мереж і технологій, глобальність інформаційних процесів, і водночас досить невпевнено державною владою пропонуються

більш сучасні способи та форми співпраці в цьому новому соціальному просторі.

Окрім того, глобальні мережі докорінно змінили характер зв'язків з громадськістю, обміну інформацією, ступінь відкритості влади, політики, бізнесу, а разом з цим якість і кількість діалогових форм у повсякденних контактах людей, соціальних груп і владних структур. Сьогодні є усі підстави для активного прямого діалогу між владою та суспільством в інтересах суспільного прогресу. Ці обставини зумовлюють актуальність дослідження комунікативної взаємодії громадянського суспільства та органів державної влади з метою підвищення ролі цього важливого ресурсу в управлінні справами суспільства та держави.

Важливість комунікації як однієї з основ менеджменту осмислювалася вже в класичних теоріях управління та теоріях організації А. Файоля, Ф. Тейлора, А.Богданова, А.Гастева, Е. Мейо та ін. В українській управлінській науці це питання розглядали О. Баранов, А. Барікова, С. Бойчун, Ю. Довбуш, О. Загвойська, К. Кислюк, А. Кірмач, І. Куспляк, Ю. Мазурок, Є. Романенко та інші. Отже, на думку науковців, безперечно важливою функціональною складовою органу виконавчої влади є взаємодія з громадськістю. Це, перш за все, підтримка “зворотного зв'язку”, моніторинг реакції громадськості на поточну державну політику, забезпечення прозорості та відкритості діяльності влади.

Сьогодні в Україні вже існує багато ініціатив та практик державних органів, органів місцевого самоврядування щодо належної взаємодії з громадськістю. Однак життєздатність такої практики часто залежить від керівництва цих органів. Чинні правові механізми дуже часто фіксують недосконалість тих чи інших форм і методів такої взаємодії. А сама тема взаємодії влади та громадськості більше переходить у складову комунікації, точніше PR-стратегії. Взаємодія з громадськістю сьогодні в Україні передбачає такі механізми, а саме:

– інформування – односторонні відносини, під час яких орган виконавчої влади інформує громадськість про свої рішення, ініціативи та дії. Ці відносини передбачають надання інформації за ініціативою органу влади та її надання на запит громадськості (у контексті доступу до публічної інформації).

– консультації – двостороннє спілкування, під час якого орган виконавчої влади оприлюднює проекти рішень з метою отримання зауважень, зауважень, пропозицій від громадськості або проводить консультації з громадськістю щодо виконання рішень, політики, які вже впроваджені чи впроваджені.

– активна участь громадськості у розробці та реалізації державної політики – рівень взаємодії, під час якого орган виконавчої влади залучає представників громадськості до робочих груп, експертних рад тощо до процесу розробки конкретних НУО, рішень та політики. Представники громадськості є повноправними учасниками процесу прийняття рішень і проектів.

– партнерство – рівень взаємодії, коли виконавча влада та громадськість через свої об'єднання здійснюють взаємний обмін різними ресурсами (наприклад, залучення громадських об'єднань до надання окремих видів послуг на замовлення органів виконавчої влади, надання громадським об'єднанням допомоги у підготовці та проведенні діяльності органами виконавчої влади, надання субсидії на реалізацію громадських ініціатив тощо) [2].

Основними комунікаційними помилками, характерними для управління взаємодією між органами державної влади і громадськістю, на думку Є. Романенка є наступні:

– комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості ґрунтується, перш за все, на інформації, яка цікавить ЗМІ, а не навпаки, коли державні органи мають формувати спеціальні комунікативні повідомлення для привернення уваги громадськості і зосередитися на позитивах своєї діяльності;

– певні події та заходи, які органи державної влади намагаються донести до громадськості, не є стратегічними, а тому не є інформаційним приводом з боку громадськості;

– антикризові комунікації в діяльності органів державної влади, як і реформи, ще недостатньо апробовані органами державної влади, призводять до поширення чуток, що блокує ефективне надання правдивої та ефективної інформації в майбутньому тощо. Часто реалізація певного проєкту потребує вузькоспеціалізованих фахівців, рівень професійної кваліфікації яких виходить за межі їх компетенції, а відсутність таких управлінських кадрів призводить до гальмування науково-аналітичної складових технології його реалізації;

– відсутні методи діагностики та оцінки громадської думки щодо підтримки реалізації певного проєкту, що ставить питання про запровадження системних маркетингових програм для оцінки діяльності органів державної влади в інтересах суспільства [3].

Для локалізації відповідних комунікаційних помилок в діяльності органів державної влади необхідно розробити відповідний алгоритм управління інформаційними потоками в системі відносин “державна влада – громадськість”, реалізація якого передбачає створення структурного підрозділу комунікативної взаємодії органів державної влади та громадськості. Керівник такого структурного підрозділу повинен мати доступ до інформації про всі рішення державного управління, які перебувають на стадії підготовки та виконання. Кожен орган державної влади повинен мати чітко визначене коло офіційних PR-спікерів, які представлятимуть його діяльність у ЗМІ.

Отже, важливою складовою реалізації комунікаційної взаємодії є реалізація принципів інформаційної відкритості органів державної влади, регулярності та оперативності інформування громадськості, доступності, достовірності та повноті інформації, яка б допомогла встановити певний баланс комунікативної взаємодії органів державної влади та суспільства.

Список використаних джерел

1. Центр Разумкова. – URL: <https://cutt.us/fpP1b>

2. Збірник звітів за результатами оцінки діяльності органів виконавчої влади за напрямком «Взаємодія з громадськістю»: Збірка / Упоряд.: Любов Паливода – Київ: БФ “Творчий центр ТЦК”. 2018.

3. Романенко Є. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. Науковий вісник “Демократичне врядування”. Вип. 14. 2014.

Олешко А. А.,
завідувач кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна
Павлюк К. М.,
магістрантка,
Київський національний університет технологій та дизайну

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ МІСТА

Управління комунальним майном є важливим напрямом регіональної політики держави щодо вирішення економічних і соціальних проблем, підвищення рівня та якості життя населення, зміцнення фінансових систем, розвитку ефективної та конкурентоспроможної економіки і не можливе без застосування сучасних інформаційних технологій.

В умовах формування цифрового суспільства, більшість економічних процесів переходять в онлайн формат, що дає можливість підтримувати робочі процеси в дистанційному режимі. Комунальна сфера не є виключенням і також потребує цифрової трансформації та виявлення нових та ефективних інструментів управління об'єктами комунальної власності з метою належного забезпечення соціальних потреб територіальної громади. Використання технологій призводить до збільшення швидкості передачі та обробки інформації що веде до зростання капіталу активів. Урбанізація, доступ до інтернету та онлайн ресурсів, формування необхідного розуміння та оволодіння базовим рівнем цифрових навичок є необхідною умовою у рамках концепції «Smart-cities» [1].

Наявність значної кількості об'єктів комунальної власності та способів їх використання, змушує органи влади шукати нові механізми та підходи до управління такими об'єктами та застосовувати новітні технології їх реалізації. Вирішенням задачі ефективного використання комунального майна, за умови, що об'єкти обов'язково залишаються у власності територіальної громади є впровадження цифрових технологій в сферу комунального сектору.

Одним із дієвих механізмів підвищення ефективності використання комунального майна є модуль Департаменту комунальної власності (ДКВ), що розробляється у м. Київ і є складовою АІС «Майно» [2]. Модуль ДКВ та побудований з використанням підходів централізованої програмно-технологічної платформи, уніфікацією програмно-технічних засобів розробки (модернізації) прикладної функціональності, використанням сучасних веб-портальних, сервісно-орієнтованих та геоінформаційних технологій.

Програмний комплекс призначений для інформаційно-технологічного забезпечення процесів, які знаходяться в компетенції Департаменту комунальної власності Київської міської державної адміністрації, а саме:

– обліку (створення), актуалізації і використання майнових об'єктів міської території (середовища, інфраструктури);

- автоматизації процесів, пов'язаних з використанням та управлінням даними об'єктами;
- підвищення оперативності й ефективності інформаційної підтримки управлінських рішень та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку міста;
- задоволення інформаційних потреб органів місцевого самоврядування і територіальних органів державної влади;
- задоволення інформаційних потреб міської громади.

Функціонування та розвиток цифрових технологій потребують постійної підтримки з боку розробників для їх пристосування до нормативної бази що постійно вдосконалюється, технічних та програмних засобів що постійно розвиваються у бік ускладнення та збільшення функціональності, яку слід використовувати для забезпечення безперебійної роботи систем.

Включення цифрових інформаційних технологій у механізми управління міською фізичною інфраструктурою сприяє розвитку інформаційної інфраструктури, ефективне використання якої робить життя міських жителів та гостей міста більш комфортним і безпечним середовищем проживання, сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності міста у боротьбі за інвестиції та туристичні потоки. Це також стосується секторів житлового будівництва, енергетики, будівель та громадського транспорту, а також широкомасштабного використання інтегрованих цифрових платформ (smart-city та Київ цифровий) у таких сферах, як міське управління, освіта, охорона здоров'я та екологічний контроль.

Список використаних джерел

1. Олешко А. А., Ровнягін О. В., Прима В. І. Ключові аспекти розвитку цифрових компетенцій населення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2021. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7732>
2. Облік та відображення об'єктів нерухомого майна територіальної громади міста Києва. URL: <http://eis.gukv.gov.ua>

СЕКЦІЯ 4. ГЛОБАЛЬНІ ПОЛІТИЧНІ ПРОЦЕСИ. SECTION 4. GLOBAL POLITICAL PROCESSES.

Чупрій Леонід Васильович
професор кафедри соціальної філософії та управління
Державний податковий університет
м. Ірпінь, Україна

ГЕОПОЛІТИЧНА СТРАТЕГІЯ США В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сьогодні світ стоїть перед цілим рядом викликів та загроз серед яких ми виділяємо кліматичні зміни, поширення COVID-19, продовольчі проблеми, енергетичні проблеми, транскордонну злочинність, тероризм, нерівномірність розвитку різних регіонів і країн світу, посилення гібридних загроз в певних країнах зокрема гібридне протистояння між Російською Федерацією та Україною, в яке втягується більшість країн світу. В цих умовах США як провідна демократична країна повинні виробити чітку геополітичну стратегію і дати відповіді на сучасні виклики. Діяльність адміністрації Дж. Байдена на сьогодні спрямована на посилення геополітичної присутності США у світі, на відміну від політики попереднього президента Д. Трампа, який був прихильником політики ізоляціонізму і виступав за зменшення втручання США у внутрішні справи інших держав.

Основні положення зовнішньополітичної стратегії Дж. Байдена викладені у «Тимчасових стратегічних настановах у сфері національної безпеки» (Interim National Security Strategic Guidance), прийнятих у березні 2021 року в яких акцентується увага на посиленні більшості загроз і викликів сучасності, які носять транснаціональний характер, що з одного боку, робить безпеку США дедалі більш залежною від безпеки решти світу, а з іншого – вимагає активних американських дій на міжнародній арені. При цьому йдеться як про традиційні державоцентричні загрози, так і більш сучасні нетрадиційні загрози (зміна клімату, пандемії) та виклики (четверта індустріальна революція). Постулюється те, що світовий порядок перебуває в процесі активних перетворень – не в останню чергу через зміну балансу сил на користь авторитарних потуг. Відтак США будуть активним учасником побудови нового світового порядку, спираючись на перевірені принципи (демократія і права людини, дипломатія і союзи, підтримання балансу сил в ключових регіонах світу, м'яка сила власного прикладу), що є потужними американськими конкурентними перевагами. Значною мірою йтиметься про масштабний перезапуск та якісне оновлення системи глобального управління для вирішення наявних проблем і суперечностей, які привели до кризи старого порядку. США мають очолити цей процес і стати його головним рушієм.

Ключові завдання, які стоять перед адміністрацією Дж. Байдена у зовнішньополітичній площині на сучасному етапі такі: 1) посилення дипломатичної служби США, якій не приділялася належна увага за часів Трампа; 2) активізація зовнішньополітичних силових структур, зокрема

американської розвідки яка повинна відстежувати загрози національним інтересам США у різних регіонах світу; 3) посилення відносин з своїми союзниками у багатьох регіонах, зокрема активізація відносин з європейськими партнерами; 4) надання відповідей на ключові виклики сучасності, зокрема посилення геополітичної ролі Китаю, гібридну агресію Росії, активізацію мусульманського світу тощо.

Дж. Байден у зовнішньополітичній площині виступає в першу чергу за відновлення добросусідських політичних та економічних відносин з країнами Європейського Союзу. Дж. Байден не є прихильником введення мит на різні європейські товари, як це робив Трамп, відтак торгівельна війна між США та країнами ЕС буде припинена. Щодо ситуації на Близькому Сході, то Байден виступає за продовження стратегічного партнерства з Ізраїлем, проте він також буде налагоджувати діалог з арабськими країнами, відносини з якими значно погіршилися в період правління Трампа, який активно підтримував перенесення столиці Ізраїлю в Єрусалим, що обурило весь мусульманський світ. Дж. Байден також виступає за поліпшення відносин з Об'єднаними Арабським Еміратами та іншими союзниками в арабському світі.

Проте в США є й опоненти, які посилюють свою присутність у світі, зокрема Китай, який активно претендує на світове лідерство і проводить досить жорстку політику щодо Сінгапуру та Тайваню. Зокрема він не визнає самостійність Тайваню. США не є вигідним посилення Китаю, відтак Дж. Байден в останньому своєму інтерв'ю заявив, що він буде підтримувати Тайвань. Останнім часом напруга між цими геополітичними акторами гравцями почала зростати. Так в березні 2021 року представники Державного департаменту США на Алясці зустрічалися з керівництвом МЗС Китаю. І американці твердо заявили, що вони стурбовані порушеннями зі сторони Пекіну прав гонконгців, зокрема намаганням обмежити їхні виборчі права. Окремо згадувалися також і про порушення прав уйгурів, які переслідуються владою Китаю. Китайські представники сприйняли ці заяви як втручання у внутрішні справи КНР і порадили американцям розібратися зі своїми проблемами. У підсумку кожна з сторін залишилася на своїх позиціях.

В Південній Азії Дж. Байден виступає за поліпшення відносин з Індією, яка є важливим стратегічним гравцем в даному регіоні і грає роль певної протизваги Китаю. США намагатиметься також підтримувати ефективні дипломатичні відносини і з Пакистаном, який перебуває в досить напружених відносинах з Індією. Минулого року між цими країнами навіть відбулися збройні сутички, що мало не призвели до повномасштабної війни. США виступає за нормалізацію відносин між цими двома країнами. Щодо іншого свого опонента – Ірану, то США виступає за відновлення переговорів з останнім щодо ядерних питань.

Опонентом США на сьогодні є також Росія, щодо якої Дж. Байден проводить зважену але жорстку політику. Як ми знаємо сьогодні Росія прагне дестабілізувати світову систему безпеки і стягнула до кордонів України 130 тисяч військових та військову техніку. Вона вимагає від США та НАТО дати Росії чіткі гарантії щодо нерозширення НАТО на схід, зокрема неприєднання

України, Молдови, Грузії до Північноатлантичного альянсу. Дж. Байден завжди був критиком Росії, був і залишається союзником України і завжди виступав проти анексії Криму і захоплення частини територій Донбасу. Він послідовно говорив про підтримку територіальної цілісності і суверенітету України. Відтак в його обличчі ми маємо надійного союзника.

15 лютого 2022 року Президент США Джо Байден провів прес-конференцію і вчергове підтвердив підтримку територіальної цілісності і суверенітету України. У своєму виступі він чітко зазначив, що відносини між Україною і Росією це не тільки стосунки між ними, а це стосується всього демократичного світу, це насамперед цінності, за які ми боремося, те у що ми віримо. Він ще раз наголосив на тому що США, НАТО, ЄС не є загрозою для Росії, тому остання не повинна на цьому спекулювати. Він привітав те, що Росія повідомила, що вона нібито вже закінчила військові навчання і почала відводити свої війська від кордонів України. Проте чіткого підтвердження цього він ще не має тому вірогідність повномасштабного вторгнення ще зберігається. Проте якщо Росія все-таки наважиться на цю авантюру то відразу будуть введені досить жорсткі санкції і Північний потік-2 буде зупинений назавжди, а це дуже болючий удар по Росії. Вторгнення в Україну це буде самострілом для Росії. Тому він сподівається наздоровий глузд російського керівництва. США готові до продовження переговорів з російською стороною і обговорити конкретні ідеї для забезпечення безпеки в Європі, зокрема нові заходи щодо контролю над озброєнням.

Підсумовуючи, слід зазначити, що Президент США Дж. Байден в умовах сучасних глобальних викликів на відміну від ізоляціонізму Д. Трампа значно посилює зовнішньополітичну активність США і підвищує міжнародний авторитет своєї країни.

Наукове електронне мережеве видання

***Актуальні проблеми менеджменту,
фінансів та публічного управління в
сучасних глобалізаційних процесах***

***Збірник матеріалів
XI Міжнародної науково-практичної інтернет-
конференції***

(17 березня 2022 року)

***Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.
Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.***

Здано до друку 07.06.2022

Друк. арк. 2,64.