

СЕКЦІЯ 10
ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ЗДОБУВАЧІВ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Модератори секції: Метеленко Наталя – д.е.н., проф., Глушевський В'ячеслав – д.е.н., проф., Воеводін Олександр – аспірант спеціальності «Менеджмент», Безверхий Ігор – аспірант спеціальності «Менеджмент».

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-447-7-10>

УДК 378.147:37.014.543:005.8:351

АЖАЖА МАРИНА АНДРІЇВНА,

д.н.держ.упр., проф. кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: azazmarina17@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3549-7718>

ВЕНГЕР ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА,

к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: vengerolya14@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

ФУРСІН ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

к.н.держ.упр., доц. кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: fursin@ukr.net
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ЗДОБУВАЧІВ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 281 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Дана тема стосується розвитку професійних і загальних цифрових навичок у майбутніх докторів філософії, які спеціалізуються на

публічному управлінні та адмініструванні, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації. Її актуальність визначається потребою в підготовці управлінців, здатних ефективно використовувати цифрові технології для вирішення завдань державного та муніципального управління.

1. Цифровізація змінює способи організації публічного управління, зокрема: автоматизація адміністративних процесів; використання електронних платформ для прийняття рішень; удосконалення взаємодії громадян і держави через цифрові сервіси (e-government). У таких умовах управлінці повинні володіти цифровими компетентностями для ефективного впровадження інноваційних рішень у державному секторі [1].

2. Особливості спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» охоплюють вивчення: управління державними та муніципальними структурами; забезпечення ефективної взаємодії між владою і громадянами; розробки й реалізації політик у різних сферах суспільного життя.

Здобувачі PhD мають опанувати не тільки традиційні управлінські навички, але й інструменти, які дозволяють цифровізувати процеси управління.

3. Цифрові компетентності як необхідний елемент підготовки враховує знання про інформаційні технології та їхнє застосування в управлінні (наприклад, платформи для обробки даних або управління проектами); уміння аналізувати великі масиви даних (Big Data) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; навички впровадження інновацій, таких як штучний інтелект (AI), блокчейн, електронні реєстри; розуміння принципів кібербезпеки для захисту даних у державних системах.

4. Виклики у формуванні цифрових компетентностей пов'язані з тим, що має місце недостатня цифрова інфраструктура у навчальних закладах; брак кваліфікованих кадрів для підготовки PhD у цій сфері; висока швидкість технологічних змін, що потребує постійного оновлення знань.

Велику роль відіграє розробка методологічних підходів та практичних інструментів для формування цифрових компетентностей у здобувачів ступеня доктора філософії, що забезпечить їхню готовність до роботи в умовах цифрової трансформації державного управління; здатність інтегрувати інноваційні технології у процеси публічного адміністрування.

Очікувані результати дослідження влучають наступні напрямки: розробка моделі формування цифрових компетентностей, що охоплює навчальні програми, практичні заняття та використання сучасних платформ; інтеграція міжнародного досвіду у сфері цифрового управління та освіти для адаптації до умов цифровізації в Україні; визначення основних цифрових інструментів і технологій, необхідних для підготовки управлінців [2].

Формування цифрових компетентностей здобувачів PhD за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» сприятиме: підвищенню ефективності державного управління; зменшенню бюрократії завдяки цифровізації; збільшенню прозорості та підзвітності публічної влади перед громадянами. Ця тема має ключове значення для підготовки нової генерації управлінців, які зможуть успішно функціонувати в умовах цифрової трансформації суспільства.

Перспективидослідженнятавпровадженняцифровихкомпетентностей:

1. Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес

Для забезпечення високої якості формування цифрових компетентностей здобувачів PhD за спеціальністю 281 необхідно: Використовувати інструменти електронного навчання (Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams), які сприяють інтерактивності та доступності освіти. Інтегрувати практичні заняття з використанням реальних кейсів та програмного забезпечення для публічного управління (наприклад, ERP-системи, платформи для управління проектами та аналітики). Впроваджувати курси з кібербезпеки та захисту інформації, що є критично важливим для роботи з державними даними.

2. Вивчення міжнародного досвіду. Іноземні університети, які активно розвивають цифрові компетентності у сфері публічного адміністрування, можуть стати джерелом інноваційних ідей для вдосконалення вітчизняної системи освіти. Наприклад: Фінляндія робить акцент на цифрових сервісах для взаємодії з громадянами та аналізу політики. США сприяє вористанню великих даних (Big Data) та технологій штучного інтелекту для прогнозування й управління ризиками. Естонія: Моделі електронного уряду (e-government), які інтегрують громадянські послуги у цифрові платформи.

3. Адаптація освітніх програм, так як навчальні програми мають відповідати сучасним викликам цифровізації. Для цього потрібно включити курси, присвячені цифровій трансформації управління, цифровій етиці, управлінню інноваціями та цифровому лідерству. Підвищувати кваліфікацію викладачів через тренінги з використання цифрових технологій у викладанні.

4. Стимулювання дослідницької діяльності. Здобувачі ступеня доктора філософії мають розвивати навички проведення досліджень у сфері цифрового управління. Це включає: використання інструментів обробки даних (SPSS, R, Python) для аналізу великих масивів інформації. Участь у міжнародних наукових конференціях, які присвячені питанням цифровізації публічного управління.

5. Практичне застосування знань формування цифрових компетентностей дозволяє здобувачам впроваджувати знання на практиці,

наприклад: розробляти проекти цифрової трансформації для органів публічного управління. Впроваджувати системи моніторингу ефективності державних програм. Створювати та адмініструвати цифрові платформи для комунікації між владою та громадянами [3].

Очікувані результати впровадження сприяють підвищенню ефективності публічного управління завдяки цифровим компетентностям здобувачі PhD зможуть впроваджувати інновації, що оптимізують державні процеси. Прозорість та підзвітність, в основі яких використання цифрових платформ, що сприятиме збільшенню прозорості дій органів влади та зменшенню корупційних ризиків. Підготовка конкурентоспроможних фахівців, так як освітні програми, орієнтовані на цифрові компетентності, забезпечать здобувачам можливість працювати як у державному, так і в приватному секторах. Сталість розвитку суспільства, так як компетентні фахівці зможуть сприяти впровадженню стратегій сталого розвитку, використовуючи цифрові інструменти для моніторингу та оцінки.

Формування цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» є важливим елементом підготовки управлінців нового покоління. Це сприятиме ефективному впровадженню цифрових технологій у державне управління, забезпеченню прозорості, підвищенню якості послуг для громадян та адаптації до вимог цифрової епохи.

Практичне значення формування цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» в умовах цифровізації полягає в наступному:

У процесі цифровізації публічних органів важливо, щоб майбутні фахівці володіли сучасними технологіями для забезпечення більш ефективного управління, зокрема, у використанні систем електронного урядування, аналітики даних та автоматизованих процесів. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані і своєчасні управлінські рішення.

Цифрові технології дають змогу застосовувати нові підходи до адміністрування, що включають інтеграцію ІТ-рішень для управління ресурсами, моніторингу та звітності. Врахування технологічних змін дозволить здобувачам наукових ступенів не тільки вивчати ці зміни, а й активно впроваджувати їх у практику.

Розвиток цифрових компетентностей забезпечує здобувачам здатність швидко адаптуватися до технологічних та соціальних змін, що є ключовим аспектом у роботі публічних адміністраторів у швидко змінюваному цифровому середовищі.

Освітні програми, що включають формування цифрових компетентностей, дозволяють здобувачам більш ефективно використовувати сучасні

інструменти для проведення наукових досліджень, таких як аналітичні платформи, великі дані (Big Data), системи штучного інтелекту для обробки та аналізу інформації.

Здобувачі, які володіють цифровими компетентностями, мають більше можливостей для участі у міжнародних наукових та професійних мережах, обміні досвідом, а також для реалізації проектів у глобальному контексті.

Формування цифрових компетентностей сприяє тому, щоб здобувачі не лише мали теоретичні знання, а й розуміли, як цифровізація впливає на соціально-економічні процеси та здатні були застосовувати ці знання в управлінських процесах для покращення якості життя громадян.

Ці аспекти підтверджують, що підготовка майбутніх дослідників і адміністраторів із вмінням користуватися цифровими інструментами має вирішальне значення для подальшого розвитку публічного управління в умовах цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Ажажа Марина, Венгер Ольга, Кошелєвський В'ячеслав. Формування цифрової культури і критичного мислення у процесі підготовки доктора філософії освітньо-наукового рівня вищої освіти з спеціальності 073 «Менеджмент». *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 405–410.

2. Воронкова Валентина, Андрюкайтене Регіна, Ільченко Сергій. Зарубіжний досвід у формуванні цифрових компетентностей здобувачів докторського рівня у галузі менеджменту як умова вдосконалення освітнього процесу. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 422–426.

3. Метеленко Наталя, Воронкова Валентина, Ажажа Марина. Зарубіжний досвід підготовки фахівців з експертного менеджменту в умовах цифровізації. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 433–441. <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/242/6438/14376-1>

АНДРЮКАЙТЕНЕ РЕГІНА МИХАЙЛІВНА,

доктор PhD соціальних наук (менеджмент)
Литовський університет спорту (м. Каунас, Литва)
E-mail: regina.andriukaitiene@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА ГРИГОРІВНА,

д.філос.н., проф., завідувач кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: valentinavoronkova236@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ СТУПЕНЯ ДОКТОРА
ФІЛОСОФІЇ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Розвиток цифрових компетентностей у здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» є важливою складовою сучасної освіти, яка відповідає викликам цифровізації суспільства. Зарубіжний досвід у цьому контексті демонструє ефективні стратегії інтеграції цифрових навичок у навчальні програми [1].

Зарубіжний досвід формування цифрових компетентностей у здобувачів PhD за спеціальністю 073 «Менеджмент» демонструє комплексний підхід, що включає інтеграцію цифрових технологій, міждисциплінарний підхід, практичну орієнтацію та використання сучасних стандартів [2]. Його застосування в українській освітній системі може сприяти підготовці фахівців, здатних ефективно управляти організаціями в умовах цифрової економіки. Компетентності, які формуються у здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Здобувачі ступеня доктора

філософії формують дві групи компетентностей: загальні (універсальні, що застосовуються у всіх сферах діяльності) та професійні (спеціалізовані, необхідні для професійної діяльності в управлінні) (табл. 2).

Таблиця 1 – Зарубіжний досвід формування цифрових компетентностей у здобувачів PhD за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Напрямок формування компетентностей	Країни та напрями формування компетентностей
1	2
Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес	<p>США та Великобританія</p> <p>Програми PhD за напрямком менеджмент включають курси з цифрових інструментів для аналізу даних (Big Data, Business Intelligence), автоматизації управління та цифрової трансформації організацій. Використовуються платформи типу Tableau, Power BI, Python для аналітичних завдань.</p> <p>Німеччина</p> <p>Університети (наприклад, Мюнхенський технічний університет) акцентують увагу на використанні цифрових платформ для співпраці, таких як SAP, Microsoft Teams і систем управління навчанням (Moodle, Blackboard).</p>
Розвиток цифрових компетентностей через міждисциплінарний підхід	<p>Фінляндія</p> <p>Навчальні програми поєднують менеджмент із курсами з кібербезпеки, цифрової етики та управління штучним інтелектом. Особлива увага приділяється етичним аспектам використання технологій в управлінні.</p> <p>Нідерланди</p> <p>Університети включають до програм дослідження з управління цифровими проєктами, інноваціями в управлінні та технологіями блокчейн.</p>
Практична спрямованість у цифровій освіті	<p>Канада</p> <p>Університети Канади орієнтуються на практичне використання цифрових технологій. Наприклад, університети співпрацюють з бізнесом, надаючи студентам доступ до реальних проєктів, де використовуються сучасні інструменти для управління, такі як Slack, Trello або спеціалізоване ПЗ для проєктного менеджменту.</p> <p>Австралія</p> <p>У рамках PhD-програм впроваджуються курси з управління цифровими стартапами, які базуються на реальних кейсах та передбачають застосування сучасних інструментів для розробки цифрових стратегій.</p>

1	2
Впровадження міжнародних стандартів цифрових компетентностей	Європейський Союз: Європейські університети керуються стандартами DigCompEdu (Рамка цифрових компетентностей для освіти), яка включає: Здатність створювати та використовувати цифровий контент. Навички критичного аналізу даних та цифрової етики. Використання цифрових технологій для організації процесів управління. Швеція: Популярність отримали blended learning моделі, де цифрові компетентності формуються через інтерактивні онлайн-курси, симуляції та роботу з кейсами. Наприклад, використовуються симулятори для управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.
Інноваційні методи навчання	Сінгапур: Здобувачі ступеня доктора філософії залучаються до роботи над інноваційними проєктами в межах цифрових хабів університетів. Це дозволяє інтегрувати практичні знання про технології, такі як IoT, AI та автоматизація бізнес-процесів.

Таблиця 1 (сформована авторами)

Таблиця 2 – Компетентності, які формуються у здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Вид компетентностей	Компетентності
1	2
Загальні компетентності Загальні компетентності спрямовані на розвиток універсальних навичок, які допомагають ефективно виконувати професійні завдання.	Ключові загальні компетентності: 1. Критичне мислення: • Здатність аналізувати проблеми, оцінювати альтернативи та ухвалювати оптимальні рішення. 2. Комунікація та командна робота: • Ефективне спілкування усно та письмово. • Робота в мультикультурних і міждисциплінарних командах. 3. Емоційний інтелект: • Управління емоціями. • Емпатія до колег і партнерів. 4. Інноваційність і креативність: • Генерація нових ідей і підходів у вирішенні складних завдань.

1	2
	5. Організаційні здібності: <ul style="list-style-type: none"> • Управління часом і ресурсами. • Планування та виконання проєктів. 6. Гнучкість і адаптивність: <ul style="list-style-type: none"> • Реакція на зміни та адаптація до нових умов. 7. Етичність і соціальна відповідальність: <ul style="list-style-type: none"> • Дотримання принципів етики. • Орієнтація на сталий розвиток.
Професійні компетентності Професійні компетентності відповідають спеціалізованим вимогам до здобувачів у сфері менеджменту.	Основні професійні компетентності: <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічне мислення: <ul style="list-style-type: none"> • Формування довгострокових стратегій розвитку організацій. • Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. 2. Навички управління організацією: <ul style="list-style-type: none"> • Розробка управлінських рішень. • Впровадження змін та інновацій у діяльність підприємства. 3. Фінансове планування і контроль: <ul style="list-style-type: none"> • Управління бюджетом та фінансовими потоками. • Аналіз економічних показників організації. 4. Управління людськими ресурсами: <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток персоналу, мотивація та оцінка ефективності роботи. 5. Цифрові компетентності: <ul style="list-style-type: none"> • Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, аналізу даних і комунікації. • Впровадження цифрових інструментів у діяльність організації. 6. Навички дослідницької роботи: <ul style="list-style-type: none"> • Здатність до проведення наукових досліджень, формування гіпотез, застосування якісних і кількісних методів аналізу. • Підготовка наукових публікацій і презентація результатів досліджень. 7. Міжнародна компетентність: <ul style="list-style-type: none"> • Розуміння глобальних тенденцій і практик у менеджменті. • Впровадження найкращих зарубіжних практик в управлінську діяльність.

1	2
	8. Кризове управління: <ul style="list-style-type: none"> • Розробка стратегій для подолання кризових ситуацій. • Управління ризиками та невизначеністю.
Взаємозв'язок загальних і професійних компетентностей	Загальні компетентності створюють основу для ефективного розвитку професійних. Наприклад: <ul style="list-style-type: none"> • Критичне мислення (загальне) сприяє формуванню навички стратегічного планування (професійна). • Гнучкість та адаптивність (загальна) підтримує ефективне кризове управління (професійна). • Цифрові компетентності об'єднують обидві групи, оскільки є універсальною умовою ефективної діяльності у сучасному середовищі.

Таблиця 2 (сформована авторами)

Формування цих компетентностей забезпечує високу конкурентоспроможність випускників та їх здатність працювати в умовах швидких змін. Практичне значення формування компетентностей в умовах цифровізації. Цифровізація глибоко змінює сучасне середовище, включаючи бізнес, освіту, суспільство та державне управління. Формування відповідних компетентностей у здобувачів ступеня доктора філософії, особливо у сфері менеджменту, має важливе практичне значення, яке охоплює професійну, організаційну та суспільну сфери [3].

1. Підвищення ефективності управління, так як завдяки цифровим інструментам, наприклад, аналітичним платформам (Power BI, Tableau), керівники можуть швидше отримувати й аналізувати дані для ухвалення управлінських рішень. Уміння використовувати автоматизовані системи управління підприємством (ERP-системи, такі як SAP, Oracle) дозволяє зменшити адміністративне навантаження та зосередитися на стратегічних завданнях.

2. Інноваційність і конкурентоспроможність організацій, що включає знання про інструменти цифровізації дозволяє керівникам успішно впроваджувати інноваційні рішення, оптимізуючи виробничі процеси, логістику та комунікацію. Компетентні менеджери здатні ефективно адаптувати організації до викликів ринку, наприклад, шляхом впровадження технологій штучного інтелекту (AI) або інтернету речей (IoT).

3. Розвиток навичок цифрової комунікації, так як завдяки знанню цифрових платформ (Zoom, Microsoft Teams, Slack), керівники можуть ефективно організувати роботу колективів незалежно від їхнього фізичного місця перебування. Використання цифрових інструментів для комунікації та координації дозволяє скорочувати витрати на логістику та організацію роботи.

4. Підвищення якості дослідницької діяльності, так як формування цифрових компетентностей дозволяє керівникам проводити більш глибокі аналітичні дослідження, використовуючи сучасні інструменти для аналізу даних (наприклад, Python, R). Знання цифрових платформ сприяє створенню якісного наукового контенту, зокрема візуалізації даних, підготовці презентацій і управлінню науковими проектами.

5. Розширення доступу до глобального ринку, так як менеджери з цифровими компетентностями можуть ефективно інтегруватися у міжнародні ринки, використовуючи онлайн-інструменти для аналітики, маркетингу та продажу. Цифрові навички сприяють налагодженню співпраці з міжнародними організаціями, зокрема через платформи для обміну знаннями (LinkedIn, ResearchGate).

6. Суспільне значення, так як цифрові компетентності дозволяють створювати екологічно орієнтовані стратегії управління, наприклад, через оптимізацію використання ресурсів. Менеджери, які володіють цифровими навичками, сприяють популяризації цифрових технологій серед населення, підвищуючи рівень цифрової культури.

Таким чином, в умовах цифровізації ключовим викликом є постійна актуалізація знань та навичок через швидкий розвиток технологій. Проте це відкриває перспективи для підвищення ефективності, інноваційності та сталого розвитку як окремих організацій, так і суспільства загалом. Розвиток цифрових компетентностей здобувачів PhD за спеціальністю 073 «Менеджмент» забезпечує не лише їхню конкурентоспроможність, але й дає змогу стати агентами змін у цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Ажажа Марина, Венгер Ольга, Кошелевський В'ячеслав. Формування цифрової культури і критичного мислення у процесі підготовки доктора філософії освітньо-наукового рівня вищої освіти з спеціальності 073 «Менеджмент». *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 405–410.

2. Воронкова Валентина, Андрюкайтене Регіна, Ільченко Сергій. Зарубіжний досвід у формуванні цифрових компетентностей здобувачів докторського рівня у галузі менеджменту як умова вдосконалення освітнього процесу. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 422–426.

3. Метеленко Наталя, Воронкова Валентина, Ажажа Марина. Зарубіжний досвід підготовки фахівців з експертного менеджменту в умовах цифровізації. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 433–441. <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/242/6438/14376-1>

УДК 004.9:316.334.56:355.015(477)

ВАРАВКА НАТАЛІЯ В'ЯЧЕСЛАВІВНА,

здобувач вищої освіти PhD, спеціальність «Менеджмент», кафедра ІЕПФ
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потєбні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: nvaravka@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-7426-6044>

МІСЦЕ І РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному світі цифрові інструменти стали невід'ємною частиною соціальної інфраструктури, трансформуючи способи надання послуг, комунікації та організації суспільного життя. Ця інтеграція технологій створює нові можливості для розвитку та вдосконалення соціальних сервісів.

Війна, яка триває в Україні, поставила перед суспільством нові виклики. Соціальна інфраструктура, зокрема освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, транспорт і комунікації, зазнала значних втрат, але водночас продемонструвала велику стійкість. В умовах кризи цифрові інструменти стали невід'ємною частиною підтримки та відновлення соціальної інфраструктури. Їхня роль полягає не лише в забезпеченні безперебійної роботи систем, але й у створенні нових можливостей для подолання наслідків війни.

Однією з основних функцій соціальної інфраструктури є надання послуг населенню, навіть у надзвичайних умовах. Цифрові платформи, такі як «Дія» та спеціалізовані системи електронного документообігу, дозволяють громадянам отримувати необхідні послуги дистанційно. Це включає реєстрацію переселенців, доступ до соціальних виплат,

консультації з юридичних питань та отримання гуманітарної допомоги. Цифрові рішення також дозволяють державним органам ефективно управляти ресурсами, координувати дії на місцях і швидко реагувати на зміни в ситуації.

Війна змусила мільйони українських дітей і студентів перейти на дистанційне навчання. Цифрові інструменти, такі як платформи GoogleClassroom, Zoom та інші освітні сервіси, забезпечують безперервність навчального процесу. Вони не лише дозволяють учням здобувати знання, але й підтримують їхній моральний стан, створюючи відчуття стабільності. Адаптивні системи навчання з використанням штучного інтелекту допомагають враховувати індивідуальні потреби учнів і підвищувати ефективність засвоєння матеріалу.

В умовах обмеженого доступу до медичних закладів телемедицина стала важливим засобом надання медичної допомоги. Цифрові інструменти дозволяють лікарям консультувати пацієнтів дистанційно, а також слідкувати за станом здоров'я у реальному часі за допомогою мобільних додатків і спеціальних пристроїв. Крім того, цифрові платформи допомагають координувати розподіл гуманітарної медичної допомоги, забезпечуючи доступ до ліків і необхідного обладнання.

Цифрові інструменти активно використовуються для оцінки стану пошкодженої інфраструктури та планування її відновлення. Геоінформаційні системи (ГІС) та аналіз даних зі супутників дозволяють точно визначати масштаби руйнувань і пріоритизувати роботи з відновлення. Цифрові моделі допомагають прогнозувати потреби в ресурсах і визначати оптимальні шляхи для їх розподілу. Це дозволяє зменшити витрати часу та коштів на відновлення критичних об'єктів.

Соціальні мережі та цифрові платформи стали інструментами для підтримки соціальних зв'язків та комунікації. Вони дозволяють координувати дії волонтерів, об'єднувати громади та поширювати важливу інформацію серед населення. Також цифрові інструменти забезпечують зворотний зв'язок між владою та громадянами, що сприяє кращому розумінню потреб суспільства і швидкому реагуванню на них.

В умовах постійних атак, переміщення населення та руйнування критичних об'єктів, одним із рішень потреби в інноваційних підходах до управління соціальною інфраструктурою стало застосування штучного інтелекту (ШІ), що дозволяє оперативно адаптуватися до змін, забезпечуючи стійкість і розвиток критичних систем. Одним із ключових напрямів використання ШІ є управління гуманітарною допомогою. Завдяки аналізу великих обсягів даних можна точно визначити, де і коли потрібна допомога. ШІ допомагає ефективно реєструвати внутрішньо переміщених

осіб (ВПО), обробляти їхні запити на житло, роботу та соціальні виплати. За допомогою спеціалізованих платформ з використанням алгоритмів машинного навчання можна аналізувати потреби кожного переселенця та пропонувати персоналізовані рішення. Це значно знижує навантаження на органи соціального захисту і підвищує якість обслуговування. Система охорони здоров'я в умовах війни зазнала значних втрат. ШІ допомагає оптимізувати управління медичними ресурсами. Наприклад, алгоритми можуть прогнозувати потребу в медикаментах, ліжках у лікарнях або навіть розробляти маршрути для евакуації поранених. Штучний інтелект підтримує розвиток дистанційної освіти. Платформи з адаптивним навчанням, які використовують ШІ, дозволяють дітям, навіть у зонах бойових дій, отримувати якісну освіту. Вони підлаштовуються під індивідуальні потреби учнів, забезпечуючи їхню активну участь у навчальному процесі. Після завершення активних бойових дій Україна зіткнеться з завданням відновлення зруйнованої інфраструктури. ШІ може допомогти у плануванні реконструкції. Алгоритми аналізують стан зруйнованих об'єктів і пропонують найбільш ефективні стратегії їх відновлення. Крім того, вони сприяють оптимальному розподілу фінансових і матеріальних ресурсів. В умовах війни виникають нові ризики, які потребують оперативного реагування. ШІ здатний прогнозувати можливі сценарії розвитку подій на основі аналізу даних, що дозволяє вчасно вжити заходів для зниження ризиків. Це особливо важливо для забезпечення безперервності роботи критичних об'єктів соціальної інфраструктури.

На сьогоднішній день соціальна інфраструктура України стикається з необхідністю швидкого прийняття рішень. Використання технологій BigData стає ключовим інструментом для подолання цих завдань, забезпечуючи оперативність, точність та ефективність у процесах планування та управління.

Переваги використання BigData в швидкості прийняття рішень (обробка великих обсягів даних у режимі реального часу дозволяє швидко адаптуватися до змінюваних обставин), прозорості і підзвітності (завдяки відкритим даним забезпечується прозорість процесів розподілу ресурсів, що знижує ризики корупції та нецільового використання коштів) та прогнозуванні і плануванні (BigData дозволяє моделювати можливі сценарії розвитку подій, що сприяє ефективному стратегічному плануванню). Необхідно зауважити, що є ряд викликів, які треба враховувати при використанні BigData в умовах війни. По-перше, це доступ до даних, тому що у воєнний час збір даних може бути обмежений через руйнування інфраструктури або відсутність доступу до окремих регіонів. По-друге, – забезпечення безпеки даних: питання кібербезпеки стає надзвичайно

важливим, оскільки дані можуть стати об'єктом атак з боку ворога. Крім того, необхідно враховувати недостатній рівень цифрової грамотності, що потребує навчання спеціалістів та користувачів для ефективного використання BigData. Після завершення війни технології BigData матимуть одне з вирішальних значень для відбудови країни. Вони сприятимуть інтеграції відновлених об'єктів у єдину цифрову систему, що дозволить забезпечити їхню ефективну експлуатацію. Крім того, використання даних для аналізу демографічних змін та економічних тенденцій допоможе формувати довгострокові стратегії розвитку соціальної інфраструктури.

УДК 005:004.9

ВОЄВОДИН ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: olex3000sp@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0545-5066>

ГЛУЩЕВСЬКИЙ В'ЯЧЕСЛАВ ВАЛЕНТИНОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: glushevsky@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2124-5985>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Існуючі традиційні підходи до управління підприємствами, зокрема, функціональний, процесний, системний та ситуаційний, мають фундаментальне значення для розвитку теорії та практики менеджменту. Вони забезпечують структуровану основу для аналізу і розуміння комплексних організаційних процесів і механізмів, сприяють адаптації управлінських рішень до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, підтримують раціональне й цілеспрямоване використання ресурсів. Разом з тим, ці підходи мають об'єктивні обмеження щодо їх застосування в сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та бізнесу, оскільки їх використання вимагає на високий рівень формалізації системи менеджменту підприємства, що є антиподом креативності та швидкості імплементації нововведень. Наразі топ-менеджментом підприємств актуалізується стратегічне інноваційне

мислення, оскільки передовий вітчизняний і світовий досвід підтверджує його більш високу ефективність в умовах швидких змін, особливо технологічних, коли рівень передбачуваності дуже низький. Специфіка інноваційного менеджменту полягає в особливостях управління інноваційним потенціалом підприємства в контексті функціональних аспектів управління (планування, організація, мотивація, контроль). Отже, цифрова трансформація менеджменту стає все більш актуальною для підприємств у всьому світі загалом і в Україні зокрема, оскільки створюється інноваційна платформа, що забезпечує перехід системи менеджменту у безперервний, стабільний режим функціонування. Це дозволяє підвищити економічну ефективність підприємства, одночасно підвищуючи рівень відповідальності перед партнерами, замовниками та суспільством [4].

Коли традиційні методи управління можуть виявитися недостатньо ефективними через низьку адаптивність і гнучкість, відсутність системної проактивності та мають підвищену схильність до помилок через людський фактор, – з'являється об'єктивна потреба в інноваційній автоматизації та цифровізації процесів підтримки прийняття рішень у системі менеджменту підприємства. За цих умов інноваційний менеджмент позиціонується як платформа стійкого розвитку підприємства шляхом впровадження різноманітних цифрових аналітичних та прогностичних інструментів. Розвиток і впровадження удосконалених цифрових систем підтримки прийняття рішень сприяє побудові інформаційної бази для прийняття рішень, створенню більш ефективних, адаптивних та конкурентоспроможних бізнес-структур, здатних швидко адаптуватися до змін та мінімізувати ризики. Використання систем підтримки прийняття рішень є особливо актуальним напрямком цифровізації сучасних систем менеджменту, коли рішення потрібно приймати швидко і на основі повної та актуальної інформації [2; 6]. Це має особливе значення в кризових і стрімко змінюваних умовах, коли правильне та оперативне рішення може мінімізувати можливі негативні наслідки для бізнесу. Традиційні методи, як правило, інертно пристосовуються до швидких темпів і складності даних у сучасному бізнес-середовищі, що призводить до затримок і потенційних неточностей. Наприклад, пандемія COVID-19 виявила недоліки багатьох традиційних підходів до управління в кризових ситуаціях, підкресливши потребу в більш гібридних і гнучких системах, що поєднують людський досвід з можливостями інноваційних технологій, підкріплених штучним інтелектом. Приклад глобальної пандемії наочно показав, як у кризових ситуаціях традиційні підходи часто залежали від неповної або застарілої інформації, що призводило до помилкових рішень, які лише погіршували ситуацію. Традиційні підходи часто зосереджувалися на реактивному

управлінні, коли дії вживаються лише після виникнення проблеми, а не на проактивному, що ускладнює мінімізацію ризиків заздалегідь. Неінтегровані системи управління і IT-комунікації могли призводити до непорозумінь та неконсистентності в діях між різними підрозділами підприємства.

Одним з найбільш інноваційних досягнень в галузі цифрового менеджменту вважається використання систем підтримки прийняття рішень, які інтегровані зі штучним інтелектом (ШІ). Штучний інтелект запроваджує альтернативний підхід, уможливаючи перехід від реактивного до проактивного управління, дозволяючи особам, які приймають рішення, реагувати передбачливо, спритно та релевантно. Прогнозна аналітика, підкріплена ШІ, озброює керівників цінними даними про можливі сценарії розвитку подій, що зменшує ризики та надає вигоду від нових можливостей, перш ніж вони стануть очевидними для конкурентів. Підприємства прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку, орієнтованому на технології та інновації, тому існує суттєва потреба модернізувати стратегії управління за допомогою інтелектуальних технологічних рішень. Така трансформація не тільки підтримує прийняття стратегічних рішень, але й сприяє інтеграції та скоординованій взаємодії всередині та між організаційними рівнями, що в кінцевому підсумку сприяє стійкому розвитку підприємства, зростанню бізнесу та операційній досконалості.

Останні досягнення в галузі штучного інтелекту, а точніше, моделі на основі генеративного штучного інтелекту з використанням Retrieval-Augmented Generation (RAG), здатні запропонувати багатобіччі рішення для інновацій в галузі підтримки прийняття рішень. Генеративні моделі ШІ RAG здатні швидко обробляти величезні обсяги даних довільної форми (текстову, аудіо, відео і графічну інформацію), що мають безпосереднє відношення до конкретного підприємства (бізнесу), розпізнаючи семантичні зв'язки між ними, що надає можливість для побудови експертної системи у контексті конкретної предметної сфери і має можливість представлення найбільш релевантної інформації відносно оброблених даних, таким чином покращуючи процеси прийняття рішень людьми. Даний підхід потенційно є набагато більш ефективним, аніж існуючі можливості інтеграції ШІ в СППР. Також актуальним є вивчення найбільш ефективних шляхів застосування описаного підходу до використання генеративного ШІ для підсилення систем підтримки прийняття рішень, інтегрованих у системи менеджменту підприємств різних сфер економічної діяльності залежно від їхньої специфіки, розміру, ринкового сектору і доступних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень. Розвиток концепції цифрового управління є основним напрямком наукових досліджень Седікова І., Седіков Д., Машіка Х., Зеліч В., Кізюн А., Маслиган Р. та ін. Зокрема, Мельник В. зазначає [3], що цифрові технології та інструменти сприяють сталому розвитку підприємств. Седікова І. і Седіков Д. [5] підкреслюють, що цифрові технології в менеджменті дозволяють підприємствам краще адаптуватися до змін у відносинах з партнерами, клієнтами та суспільством. Серед зарубіжних науковців вагомий внесок у розкриття тематики цифрового менеджменту здійснили Dienu K. [10]. Hughes J. [11]. В той же час, Бут-Гусаїм О. та Ковтуненко К. [1] висвітлювали проблеми та перспективи цифрового менеджменту. Лобузін І. [2] досліджував перспективи та світовий досвід впровадження цифрового менеджменту.

Роботи за авторством Sharda R., Delen D., Turban E. [13] є одними з ключових джерел у галузі дослідження та впровадження інтелектуальних систем у практику менеджменту, зокрема систем підтримки прийняття рішень, що охоплює все – від базових концепцій до складних аспектів цих методологій, включаючи інтеграцію з ШІ. Однак, виходячи з фундаментальних робіт у галузі, зокрема [7–9; 12], проблема цілком є не вирішеною, оскільки до тепер залишається недостатньо вивченим потенціал поєднання систем підтримки прийняття рішень з саме генеративним штучним інтелектом, що використовує RAG, а це є більш ефективним доповненням до СППР, аніж розглянуті вище підходи.

Не применшуючи внесок зазначених авторів, динамічність процесів, пов'язаних із поширенням цифрових технологій, зумовлює об'єктивну необхідність подальшого дослідження їх впливу на підвищення ефективності системи менеджменту підприємств.

Обґрунтування методології дослідження. Врахування актуальності наведеної аргументації щодо трендів теорії та практики сучасного менеджменту при вирішенні окресленої проблематики спонукало нас до обрання теми дослідження «Формування механізму обґрунтування управлінських рішень на засадах інноваційного менеджменту», а *мета дослідження* полягає в обґрунтуванні перспектив використання провідних концепцій та цифрового інструментарію інноваційного менеджменту як платформи для подолання розриву між теоретичними досягненнями у сфері штучного інтелекту та їх імplementацією у систему менеджменту підприємств для підтримки прийняття рішень.

Поставлена мета зумовлює вирішення таких *дослідницьких завдань*:

– Оцінити ефективність моделей інноваційного менеджменту для підприємств різних видів економічної діяльності.

– Проаналізувати роль цифровізації як складової інноваційного менеджменту та її вплив на створення та імплементацію інновацій в системі менеджменту підприємства.

– Дослідити та оцінити вплив впровадження системи підтримки прийняття рішень на ефективність управління оперативною та стратегічною діяльністю підприємства.

– Проаналізувати функціонал типової системи підтримки прийняття рішень, зокрема, таких як SAP BusinessObjects, IBM Cognos, Oracle BI та TIBCO Spotfire, виявити та систематизувати їх переваги і недоліки у контексті адаптивності до змінюваних ринкових умов.

– Вивчити потенціал можливостей вирішення типових проблем системи менеджменту підприємств, пов'язаних із застарілими підходами щодо застосування наявних систем підтримки прийняття рішень, за рахунок інтелектуального підсилення цих систем можливостями генеративного штучного інтелекту.

– Дослідити способи нівелювання недоліків, притаманних звичайним стратегіям, що ґрунтуються на періодичному аналізі історичних даних за допомогою генеративного ШІ при аналізі даних у режимі реального часу.

– Оцінити ефект впровадження СППР з використанням генеративного ШІ на розвиток підприємства за допомогою аналізу результатів використання такої системи у виробничих процесах, керівництві операціями, стратегічному плануванні, управлінні ризиками, керуванні людськими ресурсами тощо.

– Визначити правові та етичні аспекти автоматизації прийняття рішень з урахуванням правових та етичних обмежень на використання автоматизованих систем у прийнятті рішень, особливо в чутливих сферах, як-от фінанси, HR та клієнтське обслуговування.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком організацій (підприємств, компаній, фірм).

Предметом дослідження є концепції, підходи, методи інноваційного менеджменту та інструментарій штучного інтелекту для управління розвитком організації (підприємств, компаній, фірм).

Очікується, що результати нашого наукового дослідження стануть теоретичним підґрунтям для використання ШІ у подоланні традиційних проблем та обмежень системи менеджменту і наданні практичних ідей для підприємств, які прагнуть розпочати цифрову трансформацію, спрямовану на оптимізацію власної системи менеджменту. Це дослідження є своєчасним і необхідним для використання потужного потенціалу штучного інтелекту для якісної зміни парадигми управління підприємством в сучасну цифрову епоху.

Список використаних джерел:

1. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304.
2. Лобузін І. Цифровий менеджмент інформації в бібліотеках: світовий досвід системного впровадження. 2022. URL: <http://conference.nbuu.gov.ua/report/view/id/846> (дата звернення: 10.11.2024).
3. Мельник В. Концептуалізація цифрового менеджменту як реалізація і вираження креативності освіти та особистості. *Нова парадигма*. 2019. № 134. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26533/Melnyk%20Viktoriiia.pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.11.2024).
4. Нетреба М. Н., Шибирина С. О., Короленко О. Б. Цифровий менеджмент як механізм ефективності бізнес-структур. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 246–258.
5. Седікова І., Седіков Д. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Food Industry Economics*. 2022. № 14(3). С. 37–43.
6. Тупкало В. М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 179–180.
7. Bessen J. E. AI and Jobs: The Role of Demand. *NBER Working Paper*. 2019. № 24235.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*. 2017.
9. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018.
10. Diery K. (n.d.). The Ultimate Guide to Digital Management. CallSource. URL: <https://www.callsource.com/blog/the-ultimate-guide-to-digital-management/> (дата звернення: 10.11.2024).
11. Hughes J. Why Study Digital Management. *KeyStone Masterstudies* : website. 2019. URL: <https://www.masterstudies.com/article/why-study-digital-management/> (дата звернення: 10.11.2024).
12. Mashika H., Zelic V., Kiziun A., Maslyhan R. et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects. Odesa : Kuprienko S. V., 2023.
13. Sharda R., Delen D., Turban E. Business Intelligence, Analytics and Data Science: *A Managerial Perspective*, 4th Edition. 2020.

ВОРОНКОВА ВАЛЕНТИНА ГРИГОРІВНА,

д.філос.н., проф., завідувач кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: valentinavoronkova236@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

НІКІТЕНКО ВІТАЛІНА ОЛЕКСАНДРІВНА,

д.філос.н., проф., проф. кафедри управління та адміністрування
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: vitalina2006@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

БУГАЙЧУК ОКСАНА ВАСИЛІВНА,

здобувач вищої освіти спеціальність 033 «Філософія»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: asti09@#ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7687-5119>

МАР'ЄНКО ВІКТОРІЯ ЮРІІВНА,

здобувач вищої освіти спеціальність 033 «Філософія»
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: marienko1987v@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7727-2579>

**ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
ЗДОБУВАЧІВ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 033 «ФІЛОСОФІЯ»
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Філософія цифрової трансформації включає аналіз впливу цифровізації на суспільство, культуру та людину через філософські концепції, в основі якої розробка стратегій гармонізації цифрових змін із традиційними цінностями та гуманістичними принципами; дослідження ролі філософії у формуванні етики технологій, зокрема III та Інтернету

речей [1]. Формування цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 033 «Філософія» включає наступні аспекти.

Таблиця 1 – Формування цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 033 «Філософія»

Напрямок формування компетентностей	Країни та напрями формування компетентностей
1	2
Розвиток базових цифрових навичок	<p>Оволодіння інформаційними технологіями для дослідження філософських питань (пошук, аналіз і систематизація наукової інформації).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Робота з електронними базами даних, академічними платформами, бібліотеками та репозитаріями. • Використання програмного забезпечення для написання та оформлення наукових текстів (LaTeX, Zotero, EndNote).
Використання цифрових інструментів у наукових дослідженнях	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз великих обсягів текстової інформації з використанням цифрових інструментів, таких як NVivo, MAXQDA, або Python (Natural Language Processing). • Розробка та використання філософських симуляцій, моделей і візуалізацій. • Використання штучного інтелекту для обробки текстів, створення літературних оглядів та прогнозування тенденцій у філософії.
Цифрова комунікація та співпраця	<p>Використання цифрових платформ (Zoom, Teams, Google Meet) для організації конференцій, лекцій та семінарів.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Участь у наукових мережах, форумах, блогах і обговореннях філософських питань на цифрових платформах. • Навички публікації наукових матеріалів у відкритому доступі та індексації праць у міжнародних базах даних.
Вивчення філософських аспектів цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> • Осмислення етичних, соціальних, культурних та онтологічних наслідків цифрових технологій. • Аналіз взаємодії штучного інтелекту та філософських концепцій (раціональність, людська природа, автономія). • Вивчення філософії цифрової культури та епохи Інтернету.
Навички створення цифрового контенту	<p>Розробка інтерактивних освітніх матеріалів з філософії для онлайн-курсів (MOOCs).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Використання мультимедіа (подкасти, відео, інфографіка) для популяризації філософських ідей у цифровому середовищі. • Створення цифрових презентацій і використання програм для візуалізації концепцій (Prezi, Canva).

1	2
Інтеграція в цифрове наукове середовище	<ul style="list-style-type: none"> • Навички роботи з інструментами відкритої науки, такими як Open Science Framework (OSF). • Розуміння принципів цифрової безпеки та етики в наукових дослідженнях. • Участь у міжнародних цифрових проєктах, що сприяють міждисциплінарному діалогу.
Цифрова педагогіка	<p>Оволодіння методами викладання філософії з використанням цифрових технологій (електронне навчання, гейміфікація, адаптивні навчальні середовища).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розробка курсів та матеріалів для дистанційного навчання. Ці напрями допомагають здобувачам ефективно інтегрувати цифрові технології у свою наукову діяльність, сприяють інноваційності досліджень і розширюють можливості їх практичного застосування.
Етичні аспекти цифрової діяльності	<p>Дослідження питань приватності, авторських прав і справедливого використання цифрових ресурсів.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аналіз філософських і моральних дилем, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій (наприклад, етика штучного інтелекту). • Розробка етичних рекомендацій для використання цифрових технологій у філософській діяльності та дослідженнях.
Цифрова мобільність та участь у глобальних дослідницьких ініціативах	<p>Використання міжнародних платформ для участі у вебінарах, онлайн-конференціях та воркшопах.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Застосування цифрових технологій для співпраці з міжнародними дослідниками, залучення до спільних проєктів. • Розробка і реалізація міждисциплінарних досліджень із залученням технологій штучного інтелекту та великих даних.
Підготовка до майбутніх викликів цифровізації	<p>Осмислення перспектив і ризиків цифрового розвитку, таких як автоматизація, розриви у доступі до технологій, цифрова нерівність.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дослідження впливу нових технологій (квантові обчислення, метавесвіт) на філософські підходи та суспільство. • Підготовка здобувачів до роботи у швидко змінюваному цифровому середовищі, де необхідні навички адаптації та інновацій.
Формування міждисциплінарного мислення	<p>Інтеграція цифрових технологій із класичними філософськими дисциплінами для створення нових теоретичних підходів.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Використання філософських концепцій для аналізу феноменів цифровізації, таких як віртуальна реальність, кіберкультура, цифрова ідентичність. • Синтез знань із філософії, соціології, культурології, технологій і математики для міждисциплінарного дослідження.

1	2
Розробка цифрових стратегій у філософській освіті	Впровадження інноваційних підходів до організації навчання, таких як змішане навчання, адаптивні навчальні середовища. <ul style="list-style-type: none"> Використання платформ електронного навчання для забезпечення доступності освітнього процесу. Розробка нових методик та форматів викладання філософії у цифровому контексті.
Популяризація філософії в цифровому просторі	Створення блогів, подкастів і YouTube-каналів для популяризації філософських ідей серед широкої аудиторії. <ul style="list-style-type: none"> Ведення науково-популярних рубрик на теми цифровізації, етики технологій та їх впливу на людину. Розробка інтерактивних освітніх матеріалів для філософської просвіти через соціальні мережі та цифрові платформи.
Інновації у філософських дослідженнях	Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу текстів у історії філософії. <ul style="list-style-type: none"> Моделювання складних філософських проблем за допомогою симуляцій та інших цифрових методів. Дослідження впливу цифрових інновацій на трансформацію філософських категорій і понять.

Таблиця 1 (сформовано авторами)

Ці напрями підготовки дозволяють здобувачам ступеня доктора філософії не лише інтегрувати цифрові технології у свої наукові дослідження, але й формувати нові, більш гнучкі й адаптивні підходи до філософської діяльності в умовах цифрового суспільства [2] (табл. 2).

Таблиця 2 – Міжнародний досвід у формуванні цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю «Філософія»

Країна	Міжнародний досвід у формуванні цифрових компетентностей здобувачів
1	2
США: Інтеграція цифрових технологій у філософські дослідження	Університети, такі як Гарвард, Стенфорд і МІТ, пропонують програми для аспірантів із використанням цифрових методів у гуманітарних дослідженнях (Digital Humanities). <ul style="list-style-type: none"> Філософські кафедри розробляють курси, спрямовані на аналіз текстів з використанням програмного забезпечення для текстової аналітики (AntConc, Voyant Tools). Створення дослідницьких центрів, таких як Digital Philosophy Lab (Університет Коннектикуту), де аспіранти розглядають вплив цифрових технологій на епістемологію, етику та метафізику.

1	2
Велика Британія: Програми цифрової гуманітаристики	<p>Університети Оксфорда та Кембриджа активно впроваджують навчальні курси з Digital Humanities для аспірантів.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вивчаються етичні аспекти використання цифрових технологій через міждисциплінарні семінари та воркшопи, такі як програма Digital Ethics Initiative. • Інноваційні проекти включають використання віртуальної реальності для викладання філософії (наприклад, моделювання «печери Платона» в VR).
Німеччина: Гуманітарні лабораторії та міждисциплінарний підхід	<p>Університет Гумбольдта в Берліні та Університет Гейдельберга створюють платформи для взаємодії філософії із IT-фахівцями (наприклад, проекти з філософії штучного інтелекту).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Спеціальні семінари присвячені використанню великих даних у філософських дослідженнях. • Фінансування міждисциплінарних проєктів, що пов'язують філософію, етику та цифрові технології.
Скандинавські країни: Етика та стійкість цифрових інновацій	<p>Університет Осло пропонує програми, що інтегрують цифрові технології у викладання й дослідження етики штучного інтелекту та автоматизації.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проєкт Nordic Digital Humanities об'єднує аспірантів із різних країн для спільного аналізу впливу цифровізації на суспільство. • Використання екологічно орієнтованих підходів до розробки та впровадження цифрових технологій у дослідженнях.
Китай: Філософія та цифрова культура	<ul style="list-style-type: none"> • Університет Цінхуа активно працює над розробкою концепції «цифрової мудрості» (Digital Wisdom), яка включає синтез традиційної китайської філософії та сучасних технологій. • Програми для аспірантів включають дослідження впливу цифрової культури на філософські концепти людяності, моралі та взаємодії з природою. • Створення спеціальних лабораторій для вивчення кіберфілософії та цифрової етики.
Австралія: Інтеграція цифрової педагогіки	<ul style="list-style-type: none"> • Університет Сіднея та Австралійський національний університет впроваджують інтерактивні методики викладання, зокрема гейміфікацію в дослідженні етичних дилем. • Підготовка аспірантів до роботи в цифровому середовищі через програми, спрямовані на розвиток цифрових навичок: створення подкастів, блогів, онлайн-дискусійних платформ. • Використання інструментів віртуальної співпраці (Miro, Slack) для організації навчання й наукових проєктів.

1	2
Канада: Інновації в цифрових гуманітарних науках	<ul style="list-style-type: none"> • Університет Торонто активно розвиває програму з цифрових гуманітарних досліджень, яка включає філософські теми, такі як етика технологій та віртуальна реальність. • Підтримка міждисциплінарних проєктів, які використовують технології машинного навчання для аналізу філософських текстів. • Проведення семінарів і конференцій з кіберетики та цифрового гуманізму.

Таблиця 2 (сформовано авторами)

Як свідчить аналіз, вивчення міжнародного досвіду дозволяє виокремити успішні практики, які сприяють розвитку цифрових компетентностей серед аспірантів і докторантів у сфері філософії. Міжнародний досвід у формуванні цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю «Філософія» зосереджується на міждисциплінарності, інноваційних методах викладання та дослідженнях впливу цифрових технологій на класичні філософські концепти. Ці практики можна адаптувати в українському контексті для підвищення якості підготовки аспірантів і зміцнення позицій філософії у цифрову епоху.

Практичне значення теми «Формування цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю 033 «Філософія» полягає у забезпеченні підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних використовувати цифрові технології для вирішення сучасних наукових, освітніх і соціальних завдань. Основні аспекти практичного значення [3]:

1) Підвищення якості наукових досліджень, в основі якого використання цифрових інструментів, таких як програмне забезпечення для аналізу текстів (NVivo, Atlas.ti), сприяє більш точному та об'єктивному вивченню філософських ідей. Аспіранти зможуть аналізувати великі обсяги даних, наприклад, у межах Digital Humanities, що відкриває нові горизонти у філософських дослідженнях.

2) Модернізація викладацької діяльності, що включає освоєння цифрових компетентностей дозволить майбутнім докторам філософії інтегрувати інноваційні методик викладання, такі як використання онлайн-курсів, платформ дистанційного навчання (Moodle, Coursera), віртуальної та доповненої реальності. Розробка мультимедійних навчальних матеріалів і підходів сприятиме кращому засвоєнню складних філософських концепцій студентами.

3) Ефективна комунікація та співпраця, що включає використання цифрових платформ (Zoom, Microsoft Teams, Miro) забезпечує можливості для міжнародної співпраці, участі у вебінарах, конференціях, обговореннях. Інструменти цифрової комунікації полегшують доступ до глобальних академічних ресурсів, що особливо актуально для міждисциплінарних проєктів.

4) Інноваційний підхід до філософії свідчить, що цифрові компетентності дозволяють створювати подкасти, блоги, відеоматеріали, які популяризують філософські ідеї серед широкої аудиторії. Це сприятиме подоланню стереотипу про філософію як про «закриту» та малозрозумілу сферу знань.

5) Розвиток кіберфілософії та етики цифрових технологій, у контексті якого оснащені цифровими компетентностями, докторанти зможуть досліджувати філософські аспекти штучного інтелекту, великих даних, віртуальної реальності, що актуально в умовах глобальної цифровізації. Вивчення етичних питань цифрових технологій сприятиме розробці нових стандартів їхнього використання.

6) Підготовка до викликів цифрової епохи свідчить, що філософи, здатні адаптуватися до швидких змін у цифровому середовищі, зможуть ефективно впливати на формування політики у сфері освіти, науки та культури. Це сприятиме інтеграції філософії в глобальні процеси трансформації суспільства.

7) Створення інтелектуального середовища в цифровому просторі включає розробку цифрових платформ для обговорення філософських питань (форумів, онлайн-журналів, відео-лекцій). Залучення аспірантів до створення відкритих ресурсів із філософії (наприклад, цифрових бібліотек, баз даних).

Таким чином, формування цифрових компетентностей здобувачів ступеня доктора філософії за спеціальністю «Філософія» має широке практичне значення. Це сприяє розвитку інноваційних підходів у науці, освіті та суспільному житті, підвищує конкурентоспроможність випускників на глобальному академічному ринку та формує фахівців, здатних вирішувати сучасні виклики цифрової епохи.

Список використаних джерел:

1. Ажажа Марина, Венгер Ольга, Кошелевський В'ячеслав. Формування цифрової культури і критичного мислення у процесі підготовки доктора філософії освітньо-наукового рівня вищої освіти з спеціальності 073 «Менеджмент». *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного*

циклу в умовах діджиталізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 405–410.

2. Воронкова Валентина, Андрукайтене Регіна, Ільченко Сергій. Зарубіжний досвід у формуванні цифрових компетентностей здобувачів докторського рівня у галузі менеджменту як умова вдосконалення освітнього процесу. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 422–426.

3. Метеленко Наталя, Воронкова Валентина, Ажажа Марина. Зарубіжний досвід підготовки фахівців з експертного менеджменту в умовах цифровізації. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 433–441. <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/242/6438/14376-1>

УДК 615.003.2:004

ГАЛЬЧИНСЬКИЙ МАКСИМ МИКОЛАЙОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: galpharmax@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7268-8923>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІНДУСТРІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Застосування сучасних цифрових технологій у фармацевтичній галузі суттєво змінює способи виробництва, розповсюдження та споживання лікарських засобів. Ці технології допомагають підвищити ефективність, безпеку та доступність медичних послуг, а також сприяють розвитку нових інноваційних методів лікування та виробництва.

З появою електронної системи охорони здоров'я в Україні процес цифровізації незворотній. Під час війни, коли працівники медичних закладів та аптек стикаються з великими викликами, складно недооцінити його важливість.

Цифровізація – це використання інноваційних цифрових технологій між усіма учасниками економічної системи – від окремих людей до великих компаній та держав [1]. Це підтверджується стрімким зростанням кількості технологій, впроваджуваних у систему охорони здоров'я протягом останніх років.

Диджиталізація є однією з найбільш значущих тенденцій сучасного розвитку науки та технологій, що радикально змінює підходи до організації процесів у різних галузях, зокрема у фармацевтичній сфері та медицині. Охоплює інтеграцію сучасних інформаційних технологій, а також автоматизації процесів на всіх етапах – від розробки нових ліків до надання медичних послуг. У сучасному світі фармацевтичні компанії стикаються з численними викликами, такими як зростання витрат на виробництво ліків, необхідність забезпечення високих стандартів якості, боротьба з контрафактними препаратами та потребою в адаптації до швидких технологічних змін. А також надає нові можливості для вирішення цих проблем, що робить її актуальною для фармацевтичної сфери.

Аналізуючи наукові праці Євтушенко О. М. та Гриненко А. М. [2], слід відзначити їх наукові дослідження щодо світового досвіду у використанні технологій цифрового прогресу для розвитку фармацевтичної галузі.

Кузнєцов Е. А. та Ломачинська І.А.[3]., надають перевагу суб'єктам господарювання в умовах технологічних змін та інновацій, де цифрові технології перетворюються на базові. Автори Лісна А. Г. та Посилкіна [4], вивчають фармацію як сферу економічної діяльності, яка регулюється державою (стандартизація, сертифікація, контроль якості), а також впровадження цифровізацій, що є трендом розвитку цифрової економіки в Україні.

Зважаючи на актуальність цього аспекту, прогрес у галузі медичних і фармацевтичних технологій сприяє впровадженню рішень, які здатні значно підвищити рівень охорони здоров'я. Поява інноваційних технологій у поєднанні з цифровими досягненнями розширила можливості фармацевтів у сфері створення, виготовлення та просування лікарських засобів.

Метою досліджень є аналіз сучасних цифрових технологій як фактору, що впливає на розвиток фармацевтичної галузі, а також виявити їх вплив на ефективність, безпеку та доступність лікування, зокрема на прикладі новітніх технологій, що інтегруються у фармацевтичні процеси.

Розглянемо ключові аспекти застосування цифрових рішень у фармацевтичній сфері:

1. Інвестиції в інфраструктуру та технології. Для ефективної цифровізації фармацевтичної галузі необхідно забезпечити сучасну технологічну інфраструктуру. Це включає розбудову потужних ІТ-систем, мереж для

зберігання даних, а також інструментів для обробки та аналізу великих даних (Big Data). Основними напрямками є:

- створення та вдосконалення електронних медичних карток;
- інтеграція систем для обміну даними між лікарями, аптеками та фармацевтичними компаніями.

2. Автоматизація виробництва та контроль якості. Вдосконалення автоматизації виробничих процесів через цифрові технології дозволяє скоротити витрати та знизити ризик помилок:

- інтернет речей (IoT) для моніторингу виробничих процесів у реальному часі;
- інтеграція системи управління контролю якості з цифровими платформами для забезпечення належного контролю та відповідності стандартам.

3. Використання штучного інтелекту (ШІ) для досліджень та розробки препаратів. ШІ і машинне навчання активно застосовуються для пошуку нових молекул, аналізу генетичних даних і прогнозування ефективності лікарських засобів. Стратегії включають:

- використання алгоритмів для виявлення потенційних кандидатів для клінічних випробувань;
- застосування моделей прогнозування для персоналізації лікування.

4. Інтеграція телемедицини. Одна з найбільш значущих цифрових трансформацій у сфері охорони здоров'я. Дозволяє пацієнтам отримувати консультації без необхідності відвідувати лікарями особисто, через платформи Teladoc або Doctor on Demand:

- використання мобільних додатків для моніторингу стану здоров'я та корекції дозування ліків;
- дистанційний моніторинг за допомогою пристроїв IoT (смарт-гаджети для рівня глюкози та тиску), що дозволяє фармацевтам та лікарям контролювати прийом препаратів у реальному часі.

5. Цифрові платформи для клінічних досліджень. Цифровізація процесів клінічних випробувань і реєстрації лікарських засобів значно зменшує час і вартість розробки нових ліків:

- використання віртуальних клінічних досліджень (віддалене залучення пацієнтів);
- реєстрація ліків та спрощення процесу отримання дозволів на нові препарати.

6. 3D-друк ліків та медичних засобів: Друк ліків за допомогою 3D-технологій дозволяє створити персоналізовані дози медикаментів, що сприяє індивідуалізації лікування та зменшенню витрат на виробництво:

- виготовлення індивідуальних медичних імплантатів, протезів.

7. Освіта для фахівців. Розвиток технологій вимагає постійної освіти та перепідготовки кадрів. Фармацевти, лікарі повинні освоювати нові цифрові інструменти, зокрема:

- проведення тренінгів для користування новими програмами та цифровими платформами;

Впровадження електронних ресурсів для постійного навчання та підвищення кваліфікації фахівців.

8. Підтримка відкритих інновацій та колаборацій. Співпраця між фармацевтичними компаніями, стартапами та науковими установами може прискорити процеси інновацій та розвитку нових продуктів:

- створення відкритих платформ для обміну знаннями та спільного розроблення ліків;

- підтримка екосистеми через спільні дослідження і розвиток нових технологій.

Отже, стратегії розвитку цифрових технологій у фармацевтичній та медичних сферах спрямовані на створення інтелектуальних, гнучких і безпечних систем, що допомагають покращити ефективність лікування, оптимізувати виробництво та зменшити витрати, при цьому забезпечуючи високий рівень безпеки для пацієнтів.

Таким чином, цифровізація у фармацевтичній промисловості є невід’ємною частиною її розвитку в умовах сучасних викликів. Створює умови для ефективного лікування та раціонального управління бізнес-процесами, забезпечення безпеки та прозорості ланцюгів постачання, розвитку персоналізованої медицини. Однак для досягнення ефективності у впровадженні цифрових технологій потребує подолання не лише технічних, а й регуляторних викликів, що вимагають відповідної підготовки та адаптації галузі до нових умов.

Список використаних джерел:

1. Цифрова адженда України. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України. Концептуальні засади (версія 1.0). 2020. URL: <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

2. Євтушенко О. М., Гриненко А. М. Світовий досвід застосування цифрових технологій у процесі надання фармацевтичної допомоги (фрагмент дослідження). *Соціальна фармація в охороні здоров’я*. 2022. № 8(4). С. 14–22.

3. Кузнецов Е. А., Ломачинська І. А. Управлінські проблеми технологічного розвитку інноваційної економіки. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика*. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 330–349.

4. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Сучасні тренди розвитку цифрової логістики у фармацевтичній галузі. *Управління якістю в фармації* : XVI наук.-практ. Internet-конф. Харків : НФУ, 2022. С. 11–15.

5. Digital transformation and innovation management: a synthesis of existing research and an agenda for future studies / F. P. Appio et al. *J. Prod. Innov. Manag.* 2021. Vol. 38. P. 4–20. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12562>

6. Leading a Digital Transformation in Pharmacy Education with a Pandemic as the Accelerant / E. Mirzaian et al. *Pharmacy.* 2021. Vol. 9(1). P. 19. DOI: <https://doi.org/10.3390/pharmacy9010019>.

УДК 005.7:004.78

КАПЛУН РОСТИСЛАВ ДМИТРОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: rostkaplun@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3188-1450>

ГЛУЩЕВСЬКИЙ В'ЯЧЕСЛАВ ВАЛЕНТИНОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: glushevsky@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2124-5985>

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ: ІННОВАЦІЙНІСТЬ,
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ**

Актуальність дослідження. Сучасні компанії прагнуть до зростання прибутковості та конкурентоспроможності завдяки пошуку нових і ефективніших способів залучення й утримання клієнтів. У такому цільовому контексті врахування інтересів і побажань реальних і потенційних споживачів вимагає від компаній клієнтоорієнтованого управління. Знання своїх клієнтів, задоволення запитів і потреб кожного з них дозволять компанії отримати нові можливості для збуту товарів і послуг і стають ключовими факторами сталого розвитку і джерелами довгострокової конкурентної переваги компанії на продуктовому сегменті національного чи глобального ринку. Більш того, переорієнтація менеджменту компаній на удосконалення відносин з клієнтами обумовлюється сучасними реаліями та найближчими цифровими тенденціями й перспективами. Зокрема, на це вплинуло: посилення конкуренції на практично усіх бізнес-сегментах як національної, так і світової економічної системи; постійне підвищення вимог з боку споживачів до якості пропонованих продуктів і рівня сервісу; зниження ефективності традиційних маркетингових засобів і зростання

ролі цифрових інструментів продажів; поява нових інноваційних технологій взаємодії та комунікації з клієнтами, наприклад, поширення штучного інтелекту, алгоритмів Big Data та ін.; запровадження топ-менеджментом компаній інноваційних підходів до управління та, як наслідок, поява відповідних організаційних структур і потреба модернізації базової моделі управління бізнес-процесами компанії.

Кожна компанія має свою організаційну та управлінську структуру, а також структуру бізнес-процесів загалом. Сьогодні в умовах поширення у суспільстві цифрової освіти відбувається стрімке зростання кількості менеджерів, що здатні формувати автоматизовані бізнес-процеси та ефективно управляти ними. Вони здійснюють так звану революцію управління, що приводить до появи нового класу інноваційного менеджменту з використанням цифрових технологій – Digital Management, тобто Цифрового Менеджменту або ЦМ-підходу до управління [2]. В основі ЦМ-підходу до управління лежать принципи суголосного розвитку науки, техніки, інформаційних технологій та інноваційних підходів до організації управлінських процесів і формування організаційних структур управління компаніями. Ці принципи інноваційного розвитку часто називають технологіями прориву епохи діджиталізації, оскільки їх наслідування руйнує «старі» традиційні організаційні моделі управління компаніями та створює нові – «оцифровані». Невипадково, що в основу Цифрового Менеджменту закладаються механізми цифровізації як головного чинника інтелектуального потенціалу.

Інформаційно-проривні технології варті уваги науковців-дослідників і менеджерів-практиків для кращого розуміння та успішного впровадження цифрових інновацій в організаційних моделях управління компаніями, оскільки їх вживання в корпоративну ІТ-інфраструктуру компаній дозволить ефективніше приймати управлінські рішення з акцентом на прогнозуванні подій завдяки, зокрема, тому, що [5]:

- у такий спосіб формується єдиний функціонал та ІТ-інструментарій системи менеджменту компанії;
- розвиток штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики даних, інтегрованих у систему менеджменту цифрових платформ, зокрема, сучасних CRM-систем для продажів в сегментах B2B, B2C, цифровізації маркетингової сфери, та інших технологій відкриває безліч можливостей для організаційних інновацій;
- використання цих технологій забезпечує кібербезпеку та захист приватності корпоративної інформації;
- ці технології революціонізують способи взаємодії з даними, дозволяючи збирати, зберігати, обробляти та використовувати інформацію

більш ефективно та, як наслідок, відіграватимуть у найближчому майбутньому вирішальну роль у зростанні конкурентоспроможності бізнесу.

Наявність дієвого ЦМ-підходу до управління процесами компанії на базі інформаційно-проривних технологій створює низку можливостей, яких у менеджерів до цього не було, зокрема, це практично необмежений обсяг інформації, спільність прийняття рішень, швидкість та оперативність реагування тощо. Однак успішна імплементація цих технологій потребує великих зусиль від системи менеджменту, а також постійного вдосконалення організаційної інфраструктури та кадрового потенціалу компаній. На сьогодні не існує єдиної правильної концепції цифровізації менеджменту компанії, однак є апробовані технології, які успішно показали себе. Серед них – концепція з управління взаємовідносинами з клієнтами Customer Relationship Management (CRM), оцифрованим ІТ-інструментом для реалізації якої є CRM-система. З розвитком і зміцненням економіки в Україні дана концепція стає все більш затребуваною та актуальною, що сприяє, зокрема, зростанню продуктивності управлінської праці та підвищенню ефективності управління бізнесом загалом.

Наше наукове дослідження присвячено питанням розбудови ефективних організаційних та управлінських механізмів для вдосконалення організаційної моделі управління компанією в умовах прискореної цифровізації її бізнес-процесів. Передбачається активне використання інформаційних технологій та інформаційно-комунікаційних засобів при побудові більшості складових цих механізмів, розробка методів, за якими буде проводитися оптимізація інформаційного забезпечення системи менеджменту компанії, на основі створених алгоритмів та аналізу існуючих підходів. Для перевірки адекватності розроблених організаційних та управлінських механізмів планується дослідити їх працездатність у контексті цілісної організаційної структури управління відносинами компанії з клієнтами, створити принципи розгортання CRM-системи як комплексної платформи для продажів в сегментах B2B, B2C, маркетингу та побудови нових довгострокових відносин з клієнтами з урахуванням досліджених факторів та умов.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми формування комплексних, вискоелективних систем менеджменту загалом та організаційних моделей управління зокрема розглядають у своїх працях як вітчизняні, так зарубіжні науковці, серед яких: М. Альберт, М. Армстронг, Д. Бодді, О. Мельник, В. Стадник, В. Глушечевський [6], В. Яцура та ін. У працях зазначених авторів розкрито сутність різноманітних підходів до менеджменту в контексті проєктування системи управління бізнес-процесами організації та формування відповідних організаційних моделей.

Питання дослідження методології та інструментарію цифрового менеджменту широко описані у працях таких вчених і дослідників як Е. Бріньолфссон, Дж. П. Вомак, К. Келлі, Е. Макафі, В. Г. Воронкова, Н. Г. Метеленко, А. В. Гуренко, С. В. Коляденко та ін. [2–4; 7–9; 12]. Незважаючи на наявність чисельних робіт, залишаються не повною мірою розкритими питання вибору оптимальних напрямів розвитку бізнесу в умовах цифрових перетворень.

Можливостям, проблемам і перспективам впровадження CRM-систем як складових системи цифрового менеджменту організацій присвячено науково-популярні публікації науковців, менеджерів-практиків, представників топ-менеджменту компаній, які працюють в різних сферах економічної діяльності, зокрема, в роботах [1; 10; 11; 13].

Разом з тим, незважаючи на таку підвищену увагу до окресленої проблематики з боку вчених і практиків, актуальним залишається проведення наукових досліджень у напрямі вдосконалення організаційних моделей управління компаніями в умовах суцільної діджиталізації їхніх бізнес-процесів, оновлення категоріального й методологічного базису з урахуванням новітніх концепцій та інформаційно-проривних технологій на засадах цифрового менеджменту.

Обґрунтування методології дослідження. Врахування актуальності наведеної аргументації щодо трендів теорії та практики сучасного менеджменту при вирішенні окресленої проблематики спонукало нас до обрання теми дослідження «Організаційне проектування системи управління компанією з використанням інформаційно-проривних технологій цифрового менеджменту», а *мета дослідження* полягає у теоретичному обґрунтуванні ефективних організаційних та управлінських механізмів як складової організаційної моделі управління компанією, побудованої на засадах цифровізації функцій менеджменту та завдяки модернізації існуючого інформаційно-комунікаційного забезпечення й впровадження прикладних цифрових і ІТ-застосунків на базі спеціальної інформаційної моделі даних.

Поставлена мета зумовлює вирішення таких *дослідницьких завдань*:

- ознайомитись з парадигмою і концепціями інформаційно-проривних технологій в епоху діджиталізації та їх впливом на формування інноваційних підходів до цифрової трансформації менеджменту компаній у різних галузях та сферах діяльності;
- провести аналіз існуючих типів організаційних структур управління компаніями та обґрунтувати напрямки вдосконалено моделі організаційно-функціональної структури компанії на базі методології та інструментарію цифрового менеджменту;

– провести систематизацію чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність управління компанією для виявлення джерел і ключових факторів сталого розвитку щодо отримання довгострокових конкурентних переваг компанії на ринку завдяки цифровій модернізації механізмів управління відносинами з клієнтами з використанням CRM-системи;

– запропонувати адаптовану під специфіку діяльності компанії дорожню карту вдосконалення організаційної структури управління та цифровізації відповідних управлінських процесів для подальшого розвитку компанії в умовах інтеграції CRM-системи в її корпоративну IT-інфраструктуру;

– узагальнити методичні підходи до оцінки економічної ефективності щодо використання CRM-системи з урахуванням перспектив подальшої модернізації організаційної моделі управління компанією;

– здійснити синтез методики оцінювання ефективності розробки і впровадження програмних модернізацій CRM-систем з урахуванням запланованого збільшення їхньої корисності та провести апробацію цієї методики на прикладі проекту модернізації діючої CRM-системи компанії.

Об'єктом дослідження є організаційні моделі компаній різних сфер економічної діяльності та їх системи менеджменту.

Предметом дослідження є організаційні моделі та механізми управління компаніями, інформаційно-комунікаційні системи й технології, спеціалізовані цифрові сервіси й застосунки та методи їх системного застосування під час управління бізнес-процесами компаній.

Список використаних джерел:

1. SMART CRM // SMART CRM: веб-сайт. URL: <http://surl.li/hfowrx> (дата звернення: 10.11.2024).

2. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-297_304.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

3. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

4. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Мар'єнко В. Ю. Становлення і розвиток цифрового менеджменту на підприємстві. Science and society: trends of interaction: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С. 49–67.

5. Воронкової В. Г., Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г. Інформаційно-проривні технології епохи діджиталізації : наук.-метод. посіб. для здоб. вищ. осв. ступ. докт. філос. PhD у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 122 с.

6. Глушечський В. В. Адаптивні механізми в системах управління підприємствами : методологія і моделі : монографія. Запоріжжя : Видавн. Класич. приват. універ., 2016. 352 с.
7. Гуренко А. В., Гашутіна О. Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739–745. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/113.pdf (дата звернення: 10.11.2024).
8. Келлі К. Невідворотне. 12 технологій, що формують наше майбутнє. Київ : Наш формат, 2018. 364 с.
9. Нікітенко В., Метеленко Н., Шапуров О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporozhzhia : Publishing house "Helvetica"*, 2022. 12(89). P. 142–152.
10. Петецькі І., Крикавський Є., Гладій У., Черкес Р. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/298> (дата звернення :10.11.2024).
11. Ткаченко А. Digital-маркетинг для бізнесу. *WEZOM* : веб-сайт. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa> (дата звернення: 10.11.2024).
12. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.
13. Що таке CRM. *Creatio* : вебсайт. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm> (дата звернення: 10.11.2024).

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

ГЛУЩЕВСЬКИЙ АРКАДІЙ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ,

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: adya.glu@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6201-692X>

**КОНЦЕПТИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-ПРОЄКТІВ
ОРГАНІЗАЦІЙ: ІННОВАЦІЙНІСТЬ, АНТИСИПАТИВНІСТЬ,
РИЗИКОСТІЙКІСТЬ**

Актуальність дослідження. Складність процесів, що наразі проходять у світі в умовах активізації розвитку глобального цифрового середовища, потребує всебічного і глибокого осмислення наявних змін. Серед різних видів економічної діяльності на особливу увагу заслуговує ІТ-індустрія, оскільки ІТ-сектор сьогодні є ключовим драйвером національних економік. Український ІТ-сектор не є виключенням, більш того на міжнародній арені Україна вже є визнаним глобальним гравцем та, за твердженням Британської компанії Global Sourcing Association, є одним з найкращих постачальників послуг у сфері цифрових технологій [5]. Оскільки роль цифрових технологій продовжуватиме й надалі відігравати вирішальну роль в успіху організацій, менеджмент в ІТ стає дедалі важливішою функцією, включає широкий спектр завдань і обов'язків, таких як: розроблення і впровадження ІТ-стратегій та політик ІТ-компанії з урахуванням чинного законодавства, національних та міжнародних стандартів, нормативно-правового забезпечення розвитку різних видів економічної діяльності, управління відповідними ІТ-проектами та їх ресурсами тощо, та є рушійною силою для перспективного розвитку ІТ-компаній [4].

Безперервна послідовність етапів цифрової трансформації світового бізнесу супроводжується новими викликами, які приносять непередбачуваний розвиток зовнішнього інституційного середовища, кризові явища (Ковід-19, російська військова агресія, економічні спади тощо), що призводить до економічної нестабільності й невизначеності у діяльність динамічного та мінливого ІТ-сектору та, як наслідок, є однією з причин появи різних видів ризиків у проектній діяльності організацій.

Згідно з цим, проєктні ризики організацій загалом та ІТ-компаній зокрема необхідно виявляти (ідентифікувати), враховувати та системно управляти ними за допомогою сукупності методів й інструментів, які дозволять певною мірою спрогнозувати настання ризикових подій і своєчасно вживати заходів з їх мінімізації та нівелювання. Ця проблема перебуває на перетині двох відомих у теорії й практиці менеджменту підходів – Проєктного Менеджменту, або РМ-підхід (РМ – Project Management), та Ризик-Менеджменту, або RM-підхід (RM – Risk Management) [3].

Детальніший формат розкриває суть проблеми. Він базується, з одного боку, на культурі ризик-менеджменту, поняття й принципи якого визначено у Стандарті управління ризиками ISO 31000:2009 “Risk management – Principles and guidelines” [1] та регламентує відповідні процедури прийняття управлінських рішень на основі ідентифікованих ризиків (Risk Driven Decisions), а з другого боку, – на концепціях і організаційних механізмах управління життєвим циклом ІТ-проєкту як процесом. Поєднання РМ-підходу з RM-підходом до управління ІТ-проєктами актуалізує проблематику щодо ідентифікації, аналізу, оцінювання, контролю та реагування на чинники ризику, які є складовою частиною ІТ-бізнесу. Згідно з концептами сучасної парадигми менеджменту, ідея поєднання цих підходів полягає в проактивності управління ІТ-проєктами. Концептуальною відмінністю такого проактивного управління є ідентифікація та аналіз ризиків ще до їх реалізації. Розвиток управлінської науки призвів до появи нових прогресивних видів проактивного управління – антикризового, адаптивного, антисипативного, ситуаційного менеджменту, тощо, котрі спрямовані на попередження та своєчасне врахування змін внутрішнього й зовнішнього середовища у діяльності підприємницьких структур загалом та ІТ-компаній зокрема.

Отже, своєчасне управління загрозами допомагає уникнути ймовірних помилок, проблем і втрат проєкту, а завдяки вмілому використанню можливостей можна з найменшими зусиллями досягти проєктних цілей, вдовolenості й очікування стейкголдерів проєкту у рамках типових проєктних обмежень – часу, грошей, ресурсів, обсягу робіт та якості. Власне, антисипативне управління покликане розв’язати вищеописану проблему. Антисипативне управління спрямоване на ідентифікування та врахування найперших ранніх ознак появи того чи іншого небажаного стану проєкту завдяки відстеженню перших слабких сигналів їхньої появи з метою прийняття випереджувальних управлінських рішень щодо завчасного усунення загроз або використання можливостей умов діяльності та виступає дієвим способом забезпечення ефективного й безперебійного функціонування ІТ-компаній в умовах ризику [2].

Таким чином, Антисипативний Менеджмент, або АМ-підхід до управління (АМ – Anticipatory Management), виступає ключовою основою для досягнення тривалого успіху організацій із ІТ-сфери; йому характерні такі основні риси: превентивність, систематичність, цілеспрямованість, функціональність, комплексність, відкритість, адаптивність, всеосяжність, адекватність, пріоритетність. У сучасній теорії і практиці менеджменту АМ-підхід до управління є систематичним цілеспрямованим процесом, що комплексно охоплює усі сфери діяльності ІТ-компанії у будь-який момент життєвого циклу ІТ-проекту та виступає невід’ємною складовою частиною загального процесу управління організацією.

У зв’язку з викладеним вище, розбудову ефективної системи управління ІТ-компанією доцільно здійснювати на базі АМ-підходу до управління, який концептуально, методологічно та інструментально інтегрований з РМ- і RM-підходами. Вдосконалення управління ІТ-проектами за допомогою нових інтегрованих концепцій, організаційних механізмів антисипативного управління і ризик-орієнтованих інструментів має позитивно вплинути на економіку України, сприяти підвищенню ефективності функціонування її ІТ-сегмента та комерціалізуватися для власників ІТ-компаній.

Аналіз останніх досліджень. Сфера управління проектами формувалася та розвивалася суголосно з історією людської діяльності, але структурованих і стандартизованих форм набуло лише в останнє півсторіччя. Наразі теорія менеджменту налічує велику кількість методів, стандартів для різних сфер проектного управління, а проблематиці застосування інструментарію проектного менеджменту у діяльності компаній, підприємств, організацій, установ присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них чинне місце посідають роботи С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, Є. Дружиніна, С. Чернова, Е. Ларсона, А. Арчибальда, А. Квінскі, Ю. Шеорай та інших.

Термін «ризик-менеджмент» розглядається науковцями і практиками як об’єкт досліджень з позицій державного управління, економічної й фінансової безпеки, страхового, інвестиційного, фінансового, стратегічного, маркетингового, логістичного менеджменту. Найвідомішими є роботи Вітлінського В. В., Великоіваненко Г. І., Посохова І. М., Камінського А. Б., Миколайчука І. М. та інших. Отже, велика кількість наукових праць свідчить про зацікавленість дослідників до вивчення різноманітних аспектів ризик-менеджменту.

Проблему антисипативного управління розкривають дослідження провідних учених, серед яких – І. В. Баклан, О. Є. Кузьмін, О. В. Мельник, М. Є. Адамів, Е. В. Рюміна, Р. А. Руденський, Л. С. Гурьянова, Т. С. Клебанова, Ю. Г. Лисенко, В. Ешлі, Дж. Моррісон та інші.

В Україні дослідження антисипативного управління значно запізнилися порівняно зі світовими трендами і наразі перебуває ще на етапі становлення і розвитку, у дослідженнях вітчизняних науковців поки ще недостатньо повно враховуються специфічні особливості обґрунтованих теоретико-прикладних засад реалізації функцій антисипативного менеджменту для управління ІТ-проектами на засадах ризик-орієнтованого підходу. Оскільки антисипативне управління, як і будь-який процес, передбачає реалізацію послідовних етапів, то подальші наукові розвідки мають здійснюватися у напрямі структурної декомпозиції систем антисипативного управління ІТ-компаніями з виокремленням підсистем ідентифікації та квантифікації проєктних ризиків, які впливають на їх ефективне функціонування як загрози та одночасно й як джерело отримання конкурентних переваг в ІТ-сегменті економіки країни.

Разом з тим, незважаючи на таку пильну увагу до окресленої проблеми з боку вчених і практиків, актуальним залишається проведення наукових досліджень у напрямі вдосконалення управління проєктними ризиками ІТ-компаній, оновлення категоріального й методологічного базису з урахуванням новітніх концепцій на засадах антисипативного менеджменту.

Обґрунтування методології дослідження. Враховуючи актуальність наведеної аргументації щодо трендів теорії та практики сучасного менеджменту при вирішенні окресленої проблематики, напрямком нашої наукової розвідки є «Формування антисипативної системи управління ІТ-проектами на базі ризик-орієнтованого підходу», а *мета дослідження* полягає у теоретичному обґрунтуванні ефективних економічних, організаційних та управлінських механізмів у складі антисипативної системи управління проєктною діяльністю на засадах втілення та інтеграції прогресивних управлінських концепцій, ідей та інструментарію проєктного та ризик-орієнтованого підходів менеджменту для забезпечення цілеспрямованого і безперебійного розвитку ІТ-компаній.

Поставлена мета зумовлює вирішення таких *дослідницьких завдань*:

- дослідити та охарактеризувати концептуальну сутність, методологічні особливості, принципи та передумови застосування системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, проєктного та ризик-орієнтованого менеджменту, уточнити їх трактування в контексті проактивного управління проєктною діяльністю ІТ-компаній;

- встановити взаємозв'язок між поняттями «антисипативна система управління», «проєктні ризики», «слабкі сигнали», «ресурсне забезпечення ІТ-проєкту», «дорожня карта ІТ-проєкту» для обґрунтування теоретичних засад щодо інтеграції методологічного, функціонального та

інструментального базисів проектного та ризик-орієнтованого менеджменту на платформі антисипативної системи управління проектною діяльністю ІТ-компанії;

- обґрунтувати концептуальні основи створення антисипативної системи управління проектною діяльністю ІТ-компанії завдяки розробці та вдосконаленню узгоджених між собою механізмів моніторингу внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників, їх ідентифікації з точки зору визначення області збурення під їх впливом системних характеристик ІТ-проектів, саморегулювання на основі поточної та прогностичної інформації щодо загроз появи проектних ризиків на окремих стадіях життєвого циклу ІТ-проекту з метою забезпечення сталості розвитку ІТ-компанії;

- розкрити передумови та узагальнити існуючі підходи до діючих в сучасних умовах методик кількісного та якісного оцінювання проектних ризиків з урахуванням системних характеристик на різних стадіях життєвого циклу ІТ-проекту для формування модельного базису дослідження;

- розробити структуру та запропонувати функціонал системи підтримки прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту ІТ-проектів на базі системи організаційних, структурно-функціональних, економіко-математичних, логічних та інформаційних моделей;

- запропонувати ефективні організаційно-управлінські механізми виявлення, ідентифікації слабких сигналів потенційних можливостей та загроз штатним умовам проектної діяльності ІТ-компанії, розроблення сценаріїв запобігання, протидії й компенсації їхнього розвитку та негативних наслідків від актуалізованих проектних ризиків з використанням методів менеджменту та сучасних інформаційно-комунікаційних систем і цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління проектною діяльністю ІТ-компаній.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-концептуального, методичного й модельного інструментарію для вдосконалення та системної інтеграції організаційно-управлінських механізмів антисипативного та проектного менеджменту на засадах ризик-орієнтованого підходу для системної підтримки прийняття рішень з управління проектною діяльністю ІТ-компаній.

Список використаних джерел:

1. ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines, 2009. URL: <https://www.iso.org/standard/43170.html> (дата звернення: 30.10.2024).

2. Адамів М. Є. Теоретико-прикладні засади антисипативного контролювання на підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Vol. 2. № 2. 2020. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.001> (дата звернення: 30.10.2024).
3. Грабіна К. В., Шендрик В. В. Огляд процесів управління ризиками в IT-проектах у контексті стандартів проєктного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. № 43. 2020. С. 26–32. DOI: 10.32347/2412-9933.2020.43.26-32 (дата звернення: 30.10.2024).
4. Кубявка Л. Б., Латишева Т. В. Концепція побудови і принципи управління проєктного та продуктового іт-менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. № 57. 2024. С. 45–50. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-57/article-1750> (дата звернення: 30.10.2024).
5. Трушкіна Н. В. Управління проєктними ризиками у системі ризик-менеджменту IT-компанії: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-88> (дата звернення: 30.10.2024).

УДК 342.4:339.923(4-67EU):061.1EU(477)

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

АФОНОВ РОМАН ПЕТРОВИЧ,

к.е.н., стейкхолдер кафедри ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: afonov1980@iclod.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6736-2298>

ПОЛУСМЯК АНАТОЛІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти III освітнього рівня PhD, спеціальність 073 Менеджмент,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

ОСПЩЕВ КИРИЛО СЕРГІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти III освітнього рівня PhD, спеціальність 073 Менеджмент,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

**ІНСТИТУЦІЙНІ РЕФОРМИ УКРАЇНИ В НАПРЯМКУ
ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Впродовж 2022–2024 рр. реформи України на шляху до європейської інтеграції не втратили актуальності та полягають у такому: цифровізація, реформування армії, реформування системи охорони здоров'я, антикорупційні заходи, реформування судової системи, розвиток реформи децентралізації, реформа державної служби тощо. Антикорупційні заходи є найбільш очікуваними реформами у 2025 році. Сьогодні найбільшою перешкодою для реформ українці вважають брак політичної волі. Українці загалом добре розрізняють, які дії є корупційними, а які – ні. Очікувані результати реформ та думки українців щодо основних

перешкод на шляху реформування корелюють із визначенням пріоритетних реформ на 2025 рік. Наприклад, українці, хто вважає, що реформи мають привести до підвищення ефективності державних витрат, частіше пріоритизують податкову реформу, а ті, хто очікує підвищення тривалості життя, схильні надавати перевагу реформам у сферах освіти та охорони здоров'я. Сучасні думки громадян щодо важливості реформ схожі з думками 2022 року, тобто впродовж трьох років війни громадяни не відчували прогресу в інституційних реформах, які б суттєво вплинули на вектор руху до Європейського союзу. Серед нових пріоритетів слід відзначити необхідність судової реформи, податкової реформи та процесу малої приватизації, а також важливість вступу до НАТО.

Протягом останніх років в Україні триває боротьба з корупцією перш за все шляхом створення ефективних та незалежних антикорупційних органів й усунення передумов для виникнення корупції. Аналіз впровадження реформи свідчить про те, що наразі боротьба ведеться за захист тих законодавчих змін, яких вдалося досягнути в перші постреволюційні роки. До прикладу, під час запуску системи електронного декларування та її державної сертифікації представники влади штучно створювали проблеми. Згодом відбулося кілька спроб знищити важливі норми з фінансового контролю за публічними службовцями через відповідні законодавчі ініціативи – від змін до Закону «Про запобігання корупції» [1], до пропозиції запровадити так звану «нульову декларацію». Одне з найбільш очікуваних досягнень антикорупційної реформи – запуск електронного декларування доходів та активів публічних службовців – також наразі не принесло очікуваних результатів. Не менш важливий напрямок антикорупційної роботи – протидія політичній корупції, де також до сьогодні не вдалося досягнути незворотних змін. Серед цілей антикорупційної роботи залишаються актуальними такі: контроль за прозорістю фінансування політичних партій, встановлення відповідальності за неособисте голосування в Парламенті, повна заборона політичної реклами, скасування заборони прослуховування телефонних дзвінків, проведення обшуків та інших слідчих дій щодо народних депутатів. Окрім того, сьогодні влада неспроможна визначити новітні положення державної антикорупційної політики, а саме питання про ухвалення проекту нової антикорупційної стратегії «зависло»; якщо ж не визначено напрямку руху і не позначено основні кроки, то, очевидно, руху не передбачається. На нашу переконливу думку необхідно продовжувати структурні реформи, які усуватимуть передумови для вчинення корупційних правопорушень, зокрема здійснити дерегуляцію, реформувати державну службу, приватизувати державні та комунальні підприємства тощо.

В якості позитивних змін слід відзначити певні напрацювання в рамках судової реформи, зокрема: створення Громадської ради доброчесності та кваліфікаційне оцінювання суддів; внесення змін до процедури конкурсу на відбір суддів Конституційного Суду; створення Київського міського окружного адміністративного суду [2].

Починаючи з 2014 року Україна продовжує впевнено рухатись у напрямку діджиталізації державних процесів, адміністративних послуг та публічності інформації. За винятком всесвітньовідомих електронних систем – Prozorro та Prozorro.Sale, які підняли планку у міжнародних стандартах прозорості державних закупівель і продажів, із часів Революції Гідності було розроблено та запущено ще низку важливих порталів, реєстрів та баз даних. 2019 року було розроблено, а 2020 – офіційно запущено портал державних послуг «Дія», на якому вже на той момент можна було отримати онлайн 27 державних послуг. Нині через Дію користувачі можуть отримати 72 послуги та 15 цифрових документів. Зокрема, існує можливість дістати довідку внутрішньо переміщеної особи. Окрім того, особи, чиє майно було зруйновано або пошкоджено через агресію Росії після 24 лютого 2022 року, можуть подати заяву через Дію і зафіксувати це. Цю заяву буде внесено до міжнародного Реєстру збитків для подальшого нарахування компенсації [3]. Окрім цього, в лютому 2024 року запрацював Державний реєстр санкцій, який адмініструє Рада національної безпеки й оборони України (РНБО). Це єдина інформаційна база, яка дозволяє здійснювати пошук підсанкційних суб'єктів в Україні – як людей, так і компаній. Також реєстр містить інформацію про накладення, зміни й скасування санкцій, строків їхнього застосування та відповідних рішень РНБО. Такий реєстр надзвичайно корисний як для зовнішньої політики України, так і для громадян та бізнесу. Втім, необхідно увідповіднити його введення з міжнародними стандартами, передбачивши можливість і порядок звернення підсанкційної особи до РНБО з вимогою вилучити інформацію про себе, а також встановити строки зберігання інформації в реєстрі.

Отже, після повномасштабного вторгнення рф 24.02.2022 р. особливо важливо, щоб влада залучала громадянське суспільство до всіх поточних та майбутніх процесів відбудови країни. Це лише посилить ефективність цих процесів та дозволить розділяти відповідальність. Варто поширювати практику відбору громадських рад при державних органах та органах місцевого самоврядування. Владі ж необхідно поглиблювати співпрацю держави та громадянського суспільства через залученість останнього до формування державної політики на центральному та місцевому рівнях. Критично важливо забезпечити всі органи антикорупційної

інфраструктури достатнім людським ресурсом для якісного виконання своїх функцій, а також комплексно оцінити та пріоритизувати їхні напрями роботи.

План для України говорить про необхідність зміцнення органів місцевого самоврядування та розвитку реформи децентралізації, що була успішно реалізована в Україні з 2014 року. Так, під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну в деяких громадах були створені військово-цивільні адміністрації, що замінили виборні органи місцевої влади. Хоча вони необхідні для оборони, необхідно встановити чіткі правила для створення цих адміністрацій, щоб вони не стали інструментом підваження ролі місцевого самоврядування, й місцеве самоврядування було відновлено, коли це стане можливим. Також після скасування воєнного стану Україні потрібно буде завершити реформу децентралізації внесенням змін до Конституції. Потрібно чітко розподілити повноваження між центральною та місцевою владою; перегляд і розподіл багатьох функцій, які виконують центральні та місцеві органи влади, потребує певного часу та зусиль з урахуванням нових викликів. Водночас органи місцевого самоврядування мають бути підконтрольні – як громадянам, так і центральній владі.

Реформа державної служби є підґрунтям реалізації всіх інших реформ, оскільки для розроблення та впровадження відповідного законодавства потрібні компетентні та гідні довіри державні службовці. Хоча слабе дотримання законів та високий рівень корупції є перешкодою для розвитку бізнесу, є ще й інші проблеми, які необхідно розв'язати для залучення інвестицій та сприяння підприємницькій діяльності. До них належать дерегуляція, захист прав інтелектуальної власності, корпоративне законодавство і антимонопольна політика. Останніми роками Україна багато зробила для захисту прав інтелектуальної власності, але все ще має впроваджувати норми *acquis* ЄС щодо авторського права, поліпшувати функціонування організацій колективного управління, боротьбу з піратством. У сфері антимонопольної політики Україна повинна створити повний перелік схем державної допомоги, поліпшити прозорість державних підприємств і державно-приватних партнерств, а також скоригувати антимонопольне законодавство. Корпоративне законодавство слід оновити так, щоб підвищити прозорість структури компаній і транскордонних операцій, підтримати залучення акціонерів, цифровізацію та гендерну рівність.

Оскільки ресурси України дуже обмежені і вона значною мірою залежить від зовнішньої підтримки, і План для України, і програма МВФ приділяють велику увагу управлінню державними фінансами, щоб підвищити його ефективність [4].

В управлінні державними фінансами необхідно зосередитись на таких положеннях: додаткові видатки мають покриватися додатковими доходами; уряд має працювати над скороченням зовнішнього боргу та його заміщенням внутрішнім боргом; уряд має повернутися до середньострокового бюджетного планування та запровадити ретельніше оцінювання фінансових ризиків; запровадити огляди витрат бюджету. Основними інструментами розв'язання проблем податкового та митного адміністрування відповідно до Національної Стратегії доходів до 2030 року [5] (далі – Стратегія) є централізація та цифровізація. Зокрема, Стратегія пропонує автоматизувати спілкування між податковими чи митними інспекторами та людьми чи підприємствами, а для виявлення порушників закону запровадити підходи, що ґрунтуються на оцінюванні ризику. У напрямку реалізації Стратегії доходів і податкова, і митна служби планують розвивати свій персонал (навчання, підвищення заробітної плати, процедури відбору на основі заслуг, запровадження КРІ), обмінюватися інформацією з відповідними відомствами інших країн та реалізовувати свої антикорупційні програми. Планується, що до 2030 року інформаційні системи як податкової, так і митної адміністрацій будуть консолідовані на рівні Міністерства фінансів, і ними управлятиме незалежний адміністратор.

Висновки та рекомендації. Отже, оцінка прогресу свідчить про те, що Україні вдалось зберегти динаміку реформ і продовжити стабільно рухатись у напрямку євроінтеграції, однак Європейська Комісія очікує від України відмову від політичного підходу «реактивного» реагування на окремі виклики. Рекомендації ЄС підкреслюють необхідність комплексного підходу до реформ у різних сферах, що забезпечить стійкий розвиток і системне наближення країни до європейських стандартів. Необхідно застосовувати системно-комплексний підхід у боротьбі з корупцією та забезпечити прийняття стратегічних рішень, впровадження системних, а не точкових та хаотичних змін у сфері запобігання та боротьби з корупцією. Причому, одним з основних принципів нової законодавчої рамки повинен бути принцип людиноцентричності, адже людина – в центрі всіх процесів, особливо в такій важливій сфері, як відновлення країни. Державне управління – це основа для втілення реформ і адаптації до вимог Європейського Союзу. Воно має бути сильним, прозорим і здатним забезпечувати довгострокову стабільність. Для України це означає створення сучасної системи управління, яка не лише відповідає стандартам ЄС, а й спроможна долати виклики сьогодення; ключовими завданнями реформи є такі: підвищення спроможності державного апарату, мають бути залучені професіонали, здатні впроваджувати реформи на всіх рівнях; чітка координація між органами влади, злагоджена взаємодія між

міністерствами, парламентом і місцевими органами управління є критично важливою для реалізації євроінтеграційних зобов'язань; прозорість і довіра, Європейська інтеграція потребує відкритої комунікації з громадськістю та врахування її думки. Європейський Союз чітко визначив, що реформа державного управління є одним із фундаментальних критеріїв для вступу. В Україні цей напрямок потребує посилення, але вже зараз закладаються основи для майбутніх успіхів.

Список використаних джерел:

1. Про запобігання корупції : Закон України № 1700-VII від 14.10.2014 р. (зі змінами та доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
2. Прогрес у боротьбі з корупцією та судовій реформі в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3881076-progres-u-borotbi-z-korupcieu-ta-sudovij-reformi-v-ukraini.html> (дата звернення: 12.11.2024).
3. Десять років боротьби з корупцією: успіхи і виклики, які постали перед Україною. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HSt6tPkK0ccWX2TEsWgkGbQJKxnK8RIv/view> (дата звернення: 10.11.2024).
4. Заплановані інституційні реформи в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3868701-zaplanovani-institucijni-reformi-v-ukraini.html> (дата звернення: 11.11.2024).
5. Національна Стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 21.11.2024).

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

ШАРАПОВ ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти III освітнього рівня PhD, спеціальність 073 Менеджмент,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: sharapov.vlse@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0994-955X>

СІЛІН АНТОН ІВАНОВИЧ,

здобувач вищої освіти III освітнього рівня PhD, спеціальність 073 Менеджмент,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: silinanton777@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-9583-8330>

СУММА ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ,

здобувач вищої освіти III освітнього рівня PhD, спеціальність 073 Менеджмент,
кафедра ІЕПФ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

E-mail: schnitzer2017@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7014-2271>

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЯК ПЕРЕДУМОВА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Війна – це соціально-політичне явище, що є найбільш гострою формою розв’язання суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних та інших суперечностей між державами, народами, націями, класами і соціальними групами засобами збройного

насилства [1]. Військові конфлікти створюють надзвичайно складні та непередбачувані умови для фінансово-економічної діяльності підприємства, підвищують ризики для бізнесу та змушують переглядати традиційні підходи до управління. Підприємства в таких умовах стикаються з численними викликами, серед яких: фізична загроза для активів; невизначеність в плануванні (оперативному, тактичному, стратегічному), а також в прогнозуванні; нестабільність логістичних каналів або втрата логістичних ланцюгів; фінансові труднощі та непрогнозовані втрати. Збереження життєздатності бізнесу, підтримка зайнятості та фінансово-економічної стабільності у період війни стає не лише інтересом окремих суб'єктів господарювання, а й критично важливим завданням для економічного та соціального відновлення країни.

Питання розробки адаптивного механізму антикризового менеджменту в умовах війни в Україні є вельми актуальним для підприємств промисловості. Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довготривалим та «хронічним» процесом. Війна – це об'єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів (руйнування майна, пошкодження майна, приховані пошкодження, втрата капіталу у всіх формах, зокрема, втрата людського капіталу). Також під час війни відбувається руйнування власне структури суспільства, тобто середовища, в якому формується людський капітал того чи іншого підприємства. Щоб впливати на складнощі війни, керівники всіх ланок управління повинні бути готові адаптувати бізнес-процеси і стратегії до умов та викликів війни. Традиційні управлінські структури можуть виявитися неадекватними вимогам ситуації, що вимагає гнучкого підходу. До таких заходів можна віднести: переоцінку ланцюгів постачання, коригування виробничих потужностей або диверсифікацію бізнес-операцій для забезпечення безперервності та стійкості господарської діяльності підприємства.

Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. Поняття «криза» науковці інтерпретують по-різному. У загальному визначенні криза (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – це вирішальна ситуація, поворотний момент. Саме «поворотний момент» у значенні слова «криза» вказує, що ситуацію можна змінити з руйнування на відновлення і розвиток, якщо ухвалити відповідні рішення [2]. З огляду на це, доцільно ввести таке поняття як *«кризовий стан підприємства, що функціонує в умовах воєнного часу»*. Під *«кризовим станом підприємства, що функціонує в умовах воєнного часу»* слід розуміти неструктуровану сукупність кризових явищ, яка є критичною та

може призвести до фізичної ліквідації підприємства як суб'єкта господарювання. У свою чергу під кризовим станом слід розуміти погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем. Отже, є дві основні причини виникнення кризового стану – зовнішні та внутрішні. Під час війни до зовнішніх причини, поряд з загальноекономічними, ринковими та іншими причинами, належать зовнішні чинники впливу, які виникають спонтанно, керуються країною – руйнівником і вкрай важко піддаються плануванню та прогнозуванню, тому актуальним є розробка чітких бізнес-моделей для організації ефективного антикризового менеджменту для промислових підприємств, що працюють в умовах війни.

Первинним завданням є розробка бізнес-моделі, орієнтованої на зміну підходів до командної роботи. Робоче середовище формується під впливом зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура та економічні тенденції, а також внутрішніх процесів, таких як віддалена робота та мінливі запити клієнтів. Під час війни управління підприємством передбачає коригування пріоритетів та зосередження на інтересах команди, партнерів і клієнтів. Дуже важливо трансформувати менеджмент в бік безпеки, репутації та підтримки персоналу. Наступне завдання – розробка бізнес-моделі забезпечення безпеки персоналу. Під час війни безпека виробничих процесів часто залежить від певних ключових практик. Зазвичай вони передбачають розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій, щоб компенсувати збої, спричинені зовнішніми факторами. Ланцюги поставок часто зміцнюються шляхом визначення альтернативних ресурсів і маршрутів. Фізичній безпеці виробничих потужностей і персоналу зазвичай приділяється підвищена увага, включаючи посилені протоколи безпеки. Поряд з цим актуалізується завдання забезпечення фінансової безпеки як стратегічної складової антикризового менеджменту і до основних завдань фінансової безпеки підприємств нами віднесено: захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників в умовах війни; збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування ситуацій, що виникають в умовах *«кризового стану підприємства, що функціонує в умовах війни»*; виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства; забезпечення збереження матеріальних цінностей від фізичного руйнування; отримання необхідної інформації для розроблення найбільш оптимальних управлінських рішень в умовах війни. З огляду на те, що під час війни ситуація часто може

змінюватися, діагностику підприємства необхідно проводити якомога частіше. Найефективнішим є запровадження системи постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжких наслідків.

Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть такі: захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо. В умовах війни досить часто бізнес мусить повністю змінити свою організаційну структуру. Такі рішення дозволяють підприємству стояти на ринку міцніше, або, навпаки, ставати більш адаптивним до змінного попиту. Прийняття рішень на основі цифрових даних прискорює процес і сприяє гнучкості. Як наслідок, підприємство матиме чітке уявлення про межі своєї діяльності. Вважається, що прозорість, яка ґрунтується на математичних принципах, включаючи структуроване документування інформації та бізнес-процесів, разом із чітко визначеними цілями підприємства, призводить до більш комфортного, ефективного та зацікавлюючого робочого середовища. Для адаптування функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані і такі методи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, вихід на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу. Тобто антикризове управління підприємством під час війни доцільно розділити на декілька етапів: перший етап – визначення можливості функціонування підприємства; другий етап – адаптація до війни і організація функціонування в умовах війни; третій етап – функціонування під час війни та вихід на довоєнний рівень діяльності; четвертий етап – поствоєнний період, мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ.

Висновки. Отже, управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Здатність швидко приймати рішення, адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати прозорі канали комунікації з командою є вирішальними для успіху. Хоча універсального рішення не існує, дотримання основоположних принципів дозволяє керівникам орієнтуватися в умовах війни та спрямовувати свої організації до стійкості та успіху. Антикризове управління передбачає підтримку життєдіяльності підприємства та поліпшення ситуації у його внутрішньому середовищі за допомогою важелів управління, що відновлюють діяльність, а також

спрямоване на забезпечення ліквідності, збереження капіталу та чинників виробництва для досягнення мети організації. Від швидкого реагування та адаптації бізнесу до сучасних викликів залежить майбутнє існування не тільки підприємства, а й всієї національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.
2. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / Д. М. Черваньов та ін.; ред.: Д. Черваньова, О. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.

УДК 551.583:502.131.1:37.016(477)

ПОПОВА АЛЛА ОЛЕКСАНДРІВНА,

к.е.н., доц. кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: al.al.popova@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6369-2954>

МЕТЕЛЕНКО НАТАЛЯ ГЕОРГІЇВНА,

д.е.н., проф., директор
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

КЛАПОУШЕНКО ІВАН ПАВЛОВИЧ,

здобувач вищої освіти II освітнього рівня «магістр», спеціальність 072, кафедра ІЕПФ
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя, Україна)

СТАН ВИКОНАННЯ ВИМОГ РАМКОВОЇ КОНВЕНЦІЇ ООН ПРО ЗМІНУ КЛІМАТУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОСВІТИ ЩОДО КЛІМАТИЧНИХ ПРОБЛЕМ

Ратифікувавши Рамкову конвенцію ООН про зміну клімату (у відповідності до Закону України № 435/96-ВР від 29.10.96 р.), Україна взяла на себе зобов'язання щодо забезпечення на національному, субрегіональному

і регіональному рівнях, зокрема в сфері освіти і науки, заходів із «... розроблення і здійснення програм просвіти та інформування громадськості з проблем зміни клімату і її наслідків» [1].

Проектом Концепції розвитку освіти України на 2015–2025 роки, як в першій редакції, так і в наступних, не було передбачено жодної норми стосовно виконання Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату. В Аналітичному звіті «Стан урахування рекомендацій, викладених у галузевих аналізах політик, програм, планів і законодавчих актів щодо реалізації в Україні положень Рамкової конвенції ООН про зміну клімату» (підготовленому за результатами дослідження, яке відбувалося за підтримки Глобального екологічного фонду (ГЕФ) та у співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні, в рамках проекту ПРООН/ГЕФ «Інтеграція положень Конвенції Ріо у національну політику України»), станом на жовтень 2017 р. стосовно галузі «Освіта та наука» складений перелік із 24 пунктів щодо неврахування Рекомендацій (серед яких лише один із частковим врахуванням) [2].

Зокрема, в сфері підгалузі «Освіта» не були враховані наступні Рекомендації:

- розробити, затвердити та впроваджувати в практику підвищення кваліфікації кадрів і організації просвіти серед місцевого населення щодо питань зміни клімату;
- розробити, затвердити та впровадити у роботу освітніх округів програми просвіти та інформування громадськості з проблем зміни клімату та її наслідків;
- розробити навчальні програми для центрів неформальної та післядипломної освіти щодо питань зміни клімату [2] (*враховано лише в рамках окремих ініціатив вищих навчальних закладів, наприклад «Міжнародної літньої школи» КНЕУ ім. В. Гетьмана, за підтримки Фонду Конрада Аденауера в Україні [2]*).

У підгалузі «Післядипломна освіта» не враховані такі положення:

- розробити, затвердити та впровадити навчальні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із питань зміни клімату з урахуванням специфіки спеціальності;
- розробити навчальні програми для центрів неформальної та післядипломної освіти з питань зміни клімату [2].

Крім того, не знайшли відображення в Проекті Концепції розвитку освіти України на 2015–2025 роки і такі Рекомендації, як «...забезпечення в загальноосвітніх навчальних закладах усіх рівнів освіти, в тому числі й неформальної освіти, вивчення питань, пов'язаних із зміною клімату» [2] та «...запровадження в практику підготовки та перепідготовки

педагогічного працівників за всіма освітньо-кваліфікаційними рівнями обмін персоналом і його відрядження з метою підготовки експертів у галузі освіти» [2] тощо.

Щодо підгалузі: «Неформальна та інформальна освіта» слід відмітити неврахування Рекомендації стосовно оновлення в Проєкті Концепції розвитку освіти України на 2015–2025 роки розділу «Зміст освіти» стосовно додавання наступних положень: 1) «забезпечити оптимальне використання розроблених освітніх матеріалів для неформальної освіти громадськості з питань зміни клімату, її наслідків», 2) «організувати міжнародний обмін навчальними матеріалами для неформальної освіти громадськості з питань зміни клімату, її наслідків». Як не передбачені впровадження, реалізація і «використання навчальних програм, розроблених міжнародними організаціями та вченими, в навчально-виховному процесі навчальних закладів усіх рівнів освіти, в тому числі й неформальної освіти» [2].

Маємо зазначити, що Концепція розвитку освіти України на 2015–2025 роки так і не була прийнята. Натомість в 2017 р. набрав чинності Закон України «Про освіту», але в ньому відсутні положення щодо реалізації просвітнього процесу з питань зміни клімату та її руйнівних наслідків для людства.

Опосередковано про обов'язковість вирішення кліматичних проблем згадується в положеннях ст. 6 Закону України «Про освіту», відповідно до якої засадами державної політики у сфері освіти та принципами освітньої діяльності є, в т. ч. «формування культури здорового способу життя, екологічної культури і дбайливого ставлення до довкілля» [3]. Крім того, ст. 12 Закону України «Про освіту» передбачає, що у особистості має бути сформований набір ключових компетентностей, серед яких: «...компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій; інноваційність; екологічна компетентність...» [3]. Але для виконання Україною зобов'язань з організації просвіти щодо кліматичних проблем, наявність вищезазначених законодавчих норм та, навіть їх реалізація, є явно недостатніми.

Наші нерепрезентативні опитування здобувачів та пересічних громадян показують низьку або повну у них відсутність кліматичної обізнаності і грамотності. Тому існує нагальна потреба в широкій і зрозумілій кліматичній інформованості громадськості про причини та наслідки глобального потепління.

Для вирішення цього важливого завдання та виконання зобов'язань згідно зі ст. 6 Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, вважаємо за доцільне впровадження в учбових закладах для учнів, слухачів і здобувачів інформаційних занять про стан глобального потепління, зміни клімату

та відповідних руйнівних наслідків, в результаті чого буде значно збільшуватися рівень кліматичної інформованості і інших громадян.

Кліматично свідома громадськість, як визначальна сила суспільства, усвідомивши масштаби проблеми, впливатиме на посилення зусиль урядів країн впроваджувати заходи по запобіганню кліматичної катастрофи.

Забруднення атмосфери Землі трильйонами тонн кумулятивних парникових газів впродовж останніх 200 років при щорічному збільшенні їх викидів в атмосферу через діяльність людей швидко змінює клімат з руйнівними наслідками для життя на планеті. З цього приводу слід зауважити, що окремої оцінки та відповідного реагування з боку міжнародної спільноти заслуговує і розмір кліматичних втрат від понад двох років повномасштабної війни в Україні, які суттєво погіршили кліматичну надзвичайну ситуацію в світі.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо ввести в навчальні програми всіх спеціальностей, принаймні у вищих навчальних закладах курси із оглядовими інформаційними лекціями та практичними заняттями щодо змін клімату, глобального потепління на планеті та відповідних негативних наслідків для людства. В якості складової пілотного навчального проекту в Інженерному навчально-науковому інституті ім. Ю. М. Потебні ЗНУ для здобувачів третього рівня вищої освіти ступеня доктора філософії (в якості вибіркової дисципліни) на кафедрі інформаційної економіки, підприємництва та фінансів розроблений курс *«Управління екологічною безпекою промислового регіону та кліматична політика»*; робота в цьому напрямку триває.

Для вирішення в Україні важливого питання з просвіти, навчання та інформування громадськості щодо насування глобальної кліматичної кризи, на наше переконання, необхідно також запровадження державного регулювання процесу виконання цієї роботи на рівні Міністерства освіти і науки України. А відтак, відповідні норми мають бути передбачені в Стратегії розвитку освіти і науки до 2030 року, над Проектом якої наразі активно працюють фахівці, експерти та громадськість.

Належної уваги потребує і розробка та обмін Освітніми програмами та інформаційними матеріалами про зміну клімату, її причини та наслідки на рівні навчальних і наукових закладів, що потребуватиме залучення відповідних фахівців, їх навчання та підвищення кваліфікації.

Список використаних джерел:

1. Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, ратифікована Законом України «Про ратифікацію Рамкової конвенції ООН про

зміну клімату» № 435/96-ВР від 29.10.96 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

2. Аналітичний звіт «Стан урахування рекомендацій, викладених у галузевих аналізах політик, програм, планів і законодавчих актів щодо реалізації в Україні положень Рамкової конвенції ООН про зміну клімату», підготовлений за результатами дослідження, яке відбувалося за підтримки Глобального екологічного фонду (ГЕФ) та у співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні, в рамках проекту ПРООН/ГЕФ «Інтеграція положень Конвенцій Ріо у національну політику України». URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/161dd362b75f1e27126136d486f1a5a483b52eba6d6ff29df0a8dbe4d05f0b46.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

3. «Про освіту». Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (із змін.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.10.2024).