ПДАУ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Полтавський державний аграрний університет
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАТЕРІАЛИ

VIII Міжнародної науково-практичної конференції

“Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики”

16 травня 2024 року

м. Полтава

Міністерство освіти і науки України
Полтавський державний аграрний університет
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Science and research institute of social and economic development (Чехія)
The University of Occupational
Safety Management in Katowice (Польща)
Institute of European Education (Болгарія)
International Slavic University (Македонія)
ISMA University (Латвія)
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)
University of Opole (Польща)
Кооперативно-торговий університет Молдови
Євразійський національний університет
ім. Л. Н. Гумільова (Казахстан)

Матеріали

VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

16 травня 2024 р.

Полтава 2024

УДК 005 «20»
М 50

Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. 333 с.

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

Редакційна колегія:

О.А. Галич, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

В.І. Аранчій, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

Д.В. Дячков, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, директор навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету,

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

Світлій пам'яті видатної науковиці Ірини Маркіної

Сумуємо…Пам'ятаємо…Цінуємо…

ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ В РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

Наука є специфічною галуззю людської діяльності, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. Неоціненний внесок в розвиток сучасної науки менеджменту внесла видатний науковець доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Маркіна І. є засновником наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту», в межах якої ведеться робота щодо наукової підготовки кадрів, підвищення якісного рівня науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, проведення наукових заходів, зокрема, науково-практичних конференцій, круглих столів, тренінгів тощо. Під її керівництвом підготовлено та захищено близько 50 кандидатських та 4 докторські дисертації.

Професор Маркіна І. започаткувала на базі кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії проведення щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» та всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», у яких беруть участь провідні науковці України та близького зарубіжжя, країн ЄС, США тощо. За редакцією професора Маркіної І. випущено більше 30 монографій. В рамках затверджених науково-дослідних тем з державною реєстрацією та присвоєнням міжнародного стандартного номеру ISBN за редакцією професора Маркіної І. опубліковано 7 колективних монографій англійською мовою, в яких взяли участь провідні науковці та аспіранти. Школа професора Маркіної І. відрізняється наявністю свободи мислення, творчості та пошуку ідей.

Роль наукової школи менеджменту Маркіної І. є вагомою в розвитку науки не тільки через те, що професор встигла створити нову ефективну методологію з цієї галузі знань, а й через те, що її вплив і далі здійснюється через ланцюжок послідовників.

СЕКЦІЯ 1
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

O. Halych, rector, Ph.D. in Economics, Professor
Poltava State Agrarian University

FACTORS AFFECTING THE ECONOMIC SECURITY OF AGRO-FOOD ENTERPRISES

To ensure the country's economic security in the conditions of globalization of the political and economic processes in the modern world, the economy of Ukraine needs to maintain an optimal relationship between the openness and transparency of the economy and the protection of national interests. The changes that are taking place have given rise to new approaches in the sphere of political and economic relations between the countries of the world community. In these conditions, ensuring the all-encompassing security of the state is closely related to the solution of the above tasks. Ukraine, like some other countries of the world, is trying to get rid of its dependence on the large economies of highly-developed countries and aspires to become a full-fledged subject of the international community. The goal is quite challenging at the current stage of state formation in Ukraine. The uncertainty of the state policy in the main spheres of activity for thirty years and the reluctance to ensuring the harmonious development of various aspects of activity are the basic factors that threaten the existence of an independent state.

The agri-food sector ensures the security of the state in its several domains. First of all, it concerns the realization of our potential advantages in worldwide competition in solving global issues of food, environmental, and energy problems and thus, strengthening the economic potential and might of our native state. The modern development of market relations requires an urgent solution to problems in the field of agricultural production, which is the basis of the agro-food market. The most urgent issues concern the matters of increasing production efficiency and the level of competitiveness of the products of domestic agricultural producers, taking into account the state of their economic security [1].

Ensuring the security needs of all enterprises, regardless of their ownership and scope of activity, is not an exclusive prerogative of some particular department, service, or group of people. Safety can be guaranteed only by using the entire arsenal of forces and protective equipment and having deep understanding of the importance of safety issues in all structural divisions of the enterprise.

The main goal of enterprise's economic security is the guarantee of its stable and effective functioning now and in the future. An enterprise can achieve this if the system performs a sequence of the following functions: analytical, organizational, normative-legal support, administrative, planning, accounting-controling, and informational [2].

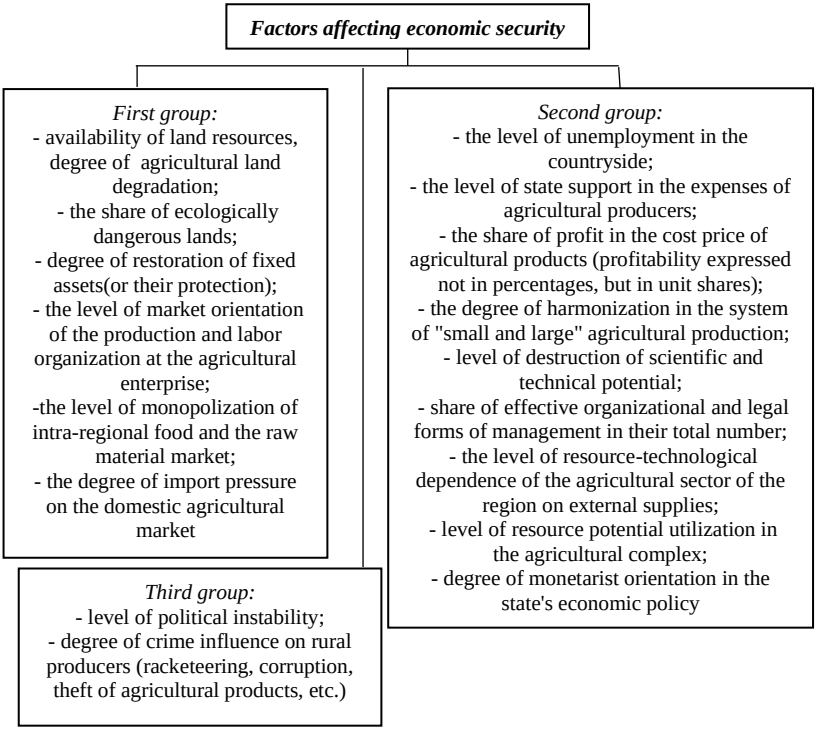

Fig. 1. Factors affecting the economic security of agro-food enterprises

The current state of the enterprise's economic security depends on how effective it is to counteract existing and potentially possible

negative factors. Having summarized the factors that influence the level of economic security of agro-food enterprises which can be calculated in quantitative terms, we grouped them into three basic groups (fig. 1).

Thus, early identification, prevention, and neutralization of various types of factors and threats that destabilize the activity of the enterprise and threaten its economic interests, design of an effective system of economic security, search for appropriate mechanisms and tools of its effective functioning should become target tasks in the activity of every enterprise.

Список використаних джерел:

1. Власенко Т.А., Ревенко О.В., Дзюбановська Н.В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 16-21.

2. Потапюк І.П. Теоретико-методологічні засади формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний форум*. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2020. № 4. С. 125-130.

В.В. Микитенко, д.е.н., професор
Інститут економіки промисловості НАН України

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Використовуючи систему загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання щодо дослідження проблем і перешкод на шляху управління підприємством *розподіленої генерації* (РГ) як соціально-економічною системою визнаємо: забезпечення *соціальної відповідальності* (СВ) в їхніх межах є активним і свідомим внеском суб'єкта господарювання у синхронному покращенні соціальних, екологічних та економічних умов функціонування у контексті реалізації нового проєкту і нарощення масштабів стійкості існуючої енергетичної інфраструктури. Це означає – прийняття та виконання суб'єктами управління рішень, які враховують їхній вплив на громадські безпекові інтереси, добробут населення та стан довкілля.

З цього, пропонуємо алгоритм управлінських дій щодо реалізації завдань СВ (табл. 1), виконання якого має убезпечити:

1) соціальну легітимізацію; 2) мінімізацію ризиків і витрат; 3) сприяння сталому господарюванню і розвитку; 4) універсальність та адаптивність діяльності; 5) взаємодію із зацікавленими сторонами; 6) чітку звітність та її відкритість; 7) прийнятність принципів етики та корпоративної СВ.

Таблиця 1

Алгоритм управлінських дій щодо забезпечення соціальної відповідальності при розбудові та реалізації проєктів енергосистем із елементами РГ*

Етапи	Змістовність дій
Етап 1. Підготовчий. Визначення проблем і перешкод. Розробка механізмів і дієвого комплексу системоутворюючих регуляторів.	Обґрунтування вимог до СВ. Аналіз умов та стратегічного потенціалу. Аналіз проблем та перешкод. Визначення можливих ризиків і витрат. Аналіз ризиків корупції. Ідентифікація зон вразливості та їх масштабів.
Етап 2. Аналіз та визначення составу стейкхолдерів. Здійснення стартового аналізу соцієтальних та екологічних аспектів СВ. Визначення складу стейкхолдерів та зацікавлених сторін.	Визначення зацікавлених сторін. Створення плану взаємодії із стейкхолдерами. Визначення масштабів участі зацікавлених сторін. Врахування екологічних аспектів у проекті. Врахування соцієтальних аспектів у певному проекті з РГ.
Етап 3. Стратегічне планування. Розробка стратегії СВ. Створення плану взаємодії із стейкхолдерами.	Формулювання та розроблення стратегії СВ. Розробка механізмів вирішення проблем. Розроблення системи економічних заохочень.
Етап 4. Впровадження системи моніторингу та звітності за результатами виконання завдань із СВ.	Розробка та впровадження системи моніторингу. Впровадження механізмів звітності. Впровадження стандартів безпеки та екології.
Етап 5. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Залучення місцевої громади та громадськості. Співпраця.	Планування комунікаційної стратегії. Залучення місцевої громади. Співпраця з владними органами та неприбутковими організаціями. Організація навчальних заходів.
Етап 6. Розробка антикорупційної програми. Аналіз ризиків та ідентифікація зон вразливості. Формування антикорупційної політики та плану дій.	Розробка антикорупційної політики та плану дій. Створення внутрішніх контрольних механізмів. Розробка проактивних заходів.
Етап 7. Моніторинг та оцінка. Удосконалення і переформатування алгоритму.	Моніторинг виконання плану. Оцінка та підсумки реалізації проєкту. Адаптація та оновлення алгоритму.

*Джерело * Розроблено та обґрунтовано автором*

Сім етапів реалізації алгоритму управлінських дій є інтегрованими, системними і спрямованими на ефективне вирішення комплексу завдань зі сталого господарювання підприємств РГ: крім економічних, техніко-технологічних, соціальних та екологічних, ще й у площині забезпечення сталого розвитку територій та елімінування антикорупційних загроз регіональній соціально-економічній системі. Автор підтримує переконання [1] щодо нагальності розробки та реалізації реконструктивного комплексу управлінських дій із просторового розвитку РГ, забезпечення сталого господарювання та антикорупційного управління бізнесом при задіянні екосистемних активів територій.

Запропонований до використання на практиці алгоритм управлінських дій відзначається перевагами: 1) систематизацію та комплексністю; 2) залученням до реалізації стратегії зацікавлених сторін; опрацьованістю процедур за підготовчим етапом; 3) розробленістю антикорупційної програми; 4) передбаченням імовірних екологічних наслідків; 5) постійним моніторингом та адаптацією процедур управління до умов функціонування РГ; 6) формуванням етичної культури при управлінні проєктом РГ в якості соціально-економічної системи.

Поряд із цим, реалізація алгоритму передбачає також врахування різноманітних аспектів управління СВ та забезпечення системно-комплексного підходу щодо розбудови і введення нових енергосистем із елементами РГ [2]. З цього, стверджуємо: за умов використання суб’єктами управління на практиці запропонованого алгоритму управлінських дій із забезпечення СВ при розбудові та впровадженні проєктів енергосистем із елементами РГ і, відповідно, реалізації комплексу системоутворюючих регуляторів щодо вирішення проблем і елімінування перешкод [3] – буде убезпечено виконання комплексного завдання у площині управління підприємством розподіленої генерації як соціально-економічною системою, забезпечуючи його стале господарювання та результативність антикорупційного управління бізнесом при задіянні наявних екосистемних активів територій держави.

Список використаних джерел:

1. Гриценко А.А., Геєць В.М., Небрат В.В., Дейнеко Л.В., Бородіна О.М., Никифорук О.І. *Реконструктивний економічний розвиток: основні напрями,*

ефективність і соціальна справедливість. Київ: ІЕП НАН України, 2016. 240 с.
2. Микитенко В.В., Амоша О.О. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації проєктів енергосистем із елементами розподіленої генерації. *Україна та світ: виміри сьогодення: колективна монографія.* Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С. 107 – 117.
3. Микитенко В.В. Соціальна відповідальність у сфері енергетики: види, механізми та функціонали. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: зб. матеріалів IV Міжнар. науково-практичної конференції* (м. Берегове, 26-27.03.2024 р.). Берегове: ЗУІ ім. Ф. Ракоці ІІ, 2024. С. 413 – 417.

Р.В. Сагайдак-Нікітюк, д.ф.н., професор,
А.В. Чернявський, аспірант
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ЕКОНОМІКИ

Зміни, які відбуваються в світі, здатні призвести до виникнення певних диспропорцій між промисловим фармацевтичним підприємством та зовнішнім середовищем, у якому воно функціонує. Тому підприємству необхідно максимально реалізувати свій потенціал. Реалізація потенціалу промислового фармацевтичного підприємства залежить від низки чинників, найважливішим з яких є інституційні умови.

Інституційними умовами для підвищення ефективності використання потенціалу є науково-технічний прогрес, що значно впливає на всі галузі економіки та викликає формування цифрової економіки.

Промислові фармацевтичні підприємства повинні адаптуватися до вимог існуючих інституційних умов та своєчасно здійснювати структурні зміни. Це свідчить, що управління ними має бути адаптивним. Адаптивне управління означає формування гнучкої, оптимальної та врівноваженої системи консолідуючих взаємодій, здатної до самоорганізації та перебудови складових її структурних елементів [1-2]. Крім того, промислові фармацевтичні підприємства повинні реагувати на зміни, в основі яких лежить цифровізація, під якою доцільно розуміти процес переходу до нових моделей управління, впровадження бізнес-моделей та засобів управління, пов'язаних

із застосуванням інформаційних технологій. При цьому, вирішення проблем цифровізації вітчизняного промислового фармацевтичного підприємства є одним з факторів його адаптації до змін інституційного середовища.

Значущість промислового фармацевтичного підприємства, підтверджена пандемією коронавірусу та війною проти України, викликає необхідність уточнення причинно-наслідкових зв'язків його розвитку.

Концептуальний підхід до адаптивного управління промисловим фармацевтичним підприємством уточнює уявлення про види, принципи, алгоритми та інструменти адаптації як можливості взаємодій відповідно до вимог цифрових перетворень економіки, що відрізняється активізацію потенціалу учасників фармацевтичної логістичної мережі та викликана зростанням попиту на лікарські засоби.

Сутність моделі адаптивного управління промисловим фармацевтичним підприємством полягає у зміні параметрів бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства за заданими критеріями. А модель імітує організацію взаємодії бізнес-процесів промислового фармацевтичного підприємства за допомогою інформаційних потоків.

Адаптивне управління промисловим фармацевтичним підприємством складається з п'яти підсистем:

- стратегічне управління:

- підсистема цілепокладання;

- підсистема ухвалення стратегічних рішень з управління розвитком;

- підсистема управління поточною діяльністю;

- оперативне управління:

- підсистема базових бізнес-процесів;

- підсистема виробничої діяльності [1-3].

Крім того, адаптивність моделі заснована на врахуванні обмежень, цільовій функції максимізації та ключових показників бізнес-процесів промислового фармацевтичного підприємства.

Отже, підводячи підсумки, можна робити висновок, що модель розкриває взаємозв'язок між інструментами та методами забезпечення адаптивного управління промисловим

фармацевтичним підприємством.

Список використаних джерел:

1. Wasiul Islam Md., Ruhanen L., Ritchie B. W. Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance? *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018. № 37. P. 97-106. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.10.009

2. Wang Ping. Application of adaptive algorithm in paper mills enterprise management. *Paper Asia*. 2018. № 1 (8). P. 160-153.

3. Adobor H. Supply chain resilience: an adaptive cycle approach. T*he International Journal of Logistics Management*. 2020. № 31. P. 443-463. https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2020-0019

O. Khodakivska, Dr. Sc. (Econ), Professor
National Scientific Center "Institute of Agrarian Economics"
M. Zos-Kior, Dr. Sc. (Econ), Professor,
M. Somych, Dr. Sc. (Econ), Professor
Poltava State Agrarian University

COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION

Communications management is a strategic process of planning, implementing and evaluating communication activities aimed at achieving the organization's goals.

The importance of communication management in an organization:

effective communication: communication management plays a key role in ensuring clear and effective communication between all stakeholders, both inside and outside the organization, this can help improve collaboration, decision–making and overall productivity;

strong brand: communication management can help build and maintain a strong brand for an organization, this can include developing a clear brand positioning, managing reputation and creating a favorable image for the organization;

change management: communication management can help organizations manage change effectively, this can include clearly explaining the reasons for change, involving stakeholders in the process and providing support during the transition;

employee motivation: communication management can help motivate and engage employees, this may include clearly communicating the goals and objectives of the organization, providing opportunities for feedback and recognizing employee achievements;

risk management: communication management can help organizations manage risk, this can include early identification of potential problems, development of response plans and effective communication with stakeholders when problems arise [1–10].

The main functions of communications management: determination of communication goals, target audience and key messages; the use of various communication channels to reach the target audience, this may include public speeches, publications in social networks, websites, e–mails, press releases and other means of mass information; measuring the effectiveness of communication measures and making the necessary adjustments.

Skills necessary for effective communication management:

written and oral communication skills (the ability to express one's thoughts clearly and succinctly both in writing and orally);

interpersonal skills (the ability to build relationships and communicate effectively with people with different experiences and beliefs);

active listening skills (the ability to carefully listen and understand other people);

problem–solving skills (the ability to identify problems and develop effective solutions);

time management skills (the ability to effectively organize your time and complete tasks on time).

Communication management is an important component of successful management. Effective communication can help organizations achieve their goals, improve their reputation and create a more sustainable future.

References:

1. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

2. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko, I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International journal of advanced and applied sciences.* Volume 9, Issue 3 (March 2022). P. 31–38.

3. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. *Independent Journal of Management & Production.* V. 13, N. 3, Special Edition ISE, S&P – May 2022. P. 225–240.

4. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2021. № 36. P. 192–198.

5. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 3. P. 403–414.

6. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos–Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco–clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P. 351–356.

7. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos–Kior M. Financial management of innovative eco–entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152–165.

8. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). P. 163–167.

9. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2021. № 36. P. 199–205.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. P. 259–269.

Є.Л. Большакова, доктор філософії з менеджменту,
Р.С. Павленко, В.К. Бих, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Стратегічне управління для бізнесу є надзвичайно важливим, фактично воно розглядається як найвищий рівень управлінської майстерності в поєднанні із значною відповідальністю. Стратегічне управління лежить у площині відповідальності топ-

менеджерів компанії, які відповідають за стратегічні рішення. Відповідно стратегічне управління дозволяє компанії максимізувати власну ефективність, одночасно використовуючи найбільший потенціал можливостей у зовнішньому середовищі [2].

Система стратегічного управління – це сукупність методів, інструментів і процесів, спрямованих на розробку, реалізацію, впровадження та оцінку стратегії підприємства чи організації. Головною метою системи стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг, забезпечення успішності та стійкості діяльності підприємства на ринку.

Проте, стратегічне управління може мати й недоліки, зокрема слабку адаптивність до динамічних змін на ринку, ризик стратегічної помилки та складність реалізації стратегій в динамічному середовищі. Для успішного впровадження стратегій варто уникати цих недоліків шляхом постійного моніторингу та оновлення стратегічних планів.

Журило І.В. зазначає, що для ефективного впровадження стратегічного управління на підприємстві, вищому керівництву, перш за все, необхідне розуміння його сутності з позицій, по-перше, системного, по-друге, процесного підходів; з першого моменту і на усіх наступних етапах становлення та розвитку стратегічного управління в організації, слід практикувати дану професійну діяльність у відповідності з принципом «Менеджмент-Навчання» [1].

Основними шляхами для забезпечення системи стратегічного управління підприємств агропродовольчої сфери можуть включати наступні аспекти: розробка чіткої стратегії: визначення мети, цілей, завдань і стратегічних ініціатив, що необхідні для досягнення успіху в мінливому конкурентному середовищі; планування та вирішення проблем: визначення можливих перешкод та проблем, що можуть виникнути в процесі реалізації стратегічного управління аграрного підприємства; моніторинг та оцінка: постійне відстеження виконання стратегії на всіх її етапах, аналіз її ефективності та вчасне реагування на відхилення від запланованих дій; залучення та підтримка персоналу: відповідне залучення та розвиток персоналу їх професійних компетентностей з метою ефективної реалізації стратегічного

управління; використання технологій: застосування сучасних технологій виробництва агропродовольчої продукції з метою отримання нових конкурентних переваг як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках збуту продукції.

Таким чином, стратегічного управління включає можливість конкурентної переваги на ринку, покращення внутрішніх процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства агропродовольчої сфери. А також система стратегічного управління створює нові можливості топ-менеджменту агропродовольчого підприємства реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати його стійкість в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Журило І.В., Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* Випуск 15. 2009. UPL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d45b9874-0f1d-4ccb-b637-897b29ef04d2/content

2. Федірець О. В., Ткач І. В., Мазур Є. І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Випуск № 33. 2021. UPL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/907/870

Є.Л. Большакова, доктор філософії з менеджменту,
А.В. Таран, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Ефективне управління витратами можливе лише при прямому контролі за їх формуванням, тобто ефективному поєднанні місця виникнення витрат і всіх управлінських функцій. У сучасному періоді розділення окремих функцій не призвело до позитивних результатів, і тепер система управління формуванням виробничих витрат розділена на планування, нормування, бухгалтерський облік, управління та партнерство.

Для вирішення цієї проблеми необхідно створити інтегровану систему контролю витрат, яка охоплює всі аспекти від планування і оцінки до аналізу та управління. Такий комплексний підхід до управління витратами враховує

міжнародну практику і стає ефективним інструментом для управлінського обліку виробничих витрат.

Сучасний період характеризується високими витратами та зростанням ринкових цін. Попри серйозні негативні наслідки цих явищ, висока вартість товарів у нинішніх умовах має й свої позитивні аспекти. З одного боку, це стимулює ефективний розподіл всіх видів ресурсів, а з іншого - спрямовує діяльність на виробництво необхідної та прибуткової продукції. Прагнучи до здорової конкуренції, підприємці шукають різні шляхи зниження виробничих витрат. Управління виробництвом, засноване на мікроекономічних принципах «з центру», не приносить позитивних результатів. Тому компанії повинні вдосконалювати свої підходи незалежно від кризових ситуацій.

Роль і важливість контролю витрат у сучасних умовах бізнесу визначаються «розташуванням» виробничих витрат і увагою, яку їм приділяють працівники управлінського апарату.

У таких випадках інформація відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, заснованих на економічній життєздатності різних альтернатив. Зростаюча важливість контролю витрат у сучасних умовах пояснюється необхідністю досягнення оптимального рівня витрат на виробництво та реалізацію продукції, що є визначальним для успішної діяльності кожного підприємства, фірми чи організації.

Забезпечення оптимального рівня витрат не лише створює сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності продукції, але й закладає основу для довгострокового економічного зростання компаній та організацій. Цей процес включає: визначення цілей економічної діяльності, ідентифікацію та вирішення наявних проблем, організацію заходів для їх усунення, обробку та використання відповідної інформації, аналіз альтернативних напрямів діяльності, ухвалення конкретних рішень, оцінку наслідків прийнятих рішень і розробку виробничих програм для учасників виробництва. Не менш важливими етапами є управління та оцінка цілей економічної діяльності, стратегічне й оперативне планування, контроль виробничих процесів, фінансовий менеджмент, ефективне використання ресурсів та координація діяльності всіх підрозділів у виробничих процесах і маркетингу.

Загалом система контролю витрат базується на трьох основних принципах: детальний аналіз діяльності компанії, побудова системи на основі оцінки витрат і постійне вдосконалення діяльності. Ці принципи роблять систему всеосяжною, гнучкою та активною порівняно з іншими системами формування, експлуатації та контролю витрат. Важливо зазначити, що контроль витрат не дорівнює управлінню витратами безпосередньо. Це швидше управління діяльністю, під час якої, вони виникають. Менеджер може значно вплинути на рівень витрат через зміни у виробничій діяльності, зміну тактики і операційних цілей, зменшуючи тим самим попит на певні дії.

Наступним кроком після формування витрат є їх облік і управління. Основні етапи цього процесу включають: встановлення стандартів бухгалтерського обліку та управління; забезпечення калькуляції витрат і контролю у взаємодії з іншими системами підприємства; створення процедури для відстеження фактичних витрат; порівняння фактичних витрат зі встановленими стандартами; аналіз відхилень фактичних витрат від стандартів.

На основі калькуляції витрат і контролю створюється система, що дозволяє знижувати витрати, як один з напрямків підвищення рентабельності виробництва. Така система може включати кілька важливих етапів і аспектів.

Отже, менеджмент – це процес організації різних видів діяльності групи людей для досягнення спільних цілей. Він включає координацію та стимулювання дій учасників, які можуть бути як формальними, так і неформальними. Таким чином, менеджмент – це система, метод і підхід до визначення та вибору конкретних цілей, організації та реалізації заходів для досягнення цих цілей. Він також охоплює делегування та керування різними виробничими і управлінськими функціями, а також планування і оцінювання заходів, які можуть впливати на виробничі процеси.

Список використаних джерел.

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка.* 2024. № 1. URL: http://surl.li/urjpb (дата звернення 12.05.2024).

2. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1929/1857 (дата звернення 12.05.2024).

Н.М. Буняк, к.е.н., доцент,
Т.В. Довгун, здобувач вищої освіти
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах невизначеності, посилення соціально-економічної турбулентності, загострення конкурентної боротьби успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від наявного стратегічного потенціалу, а також спроможності його менеджменту швидко та з мінімальними затратами реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. За цих обставин пошук дієвих шляхів управління стратегічним потенціалом є одним з основних напрямів оптимізації управлінських рішень в контексті формування та нарощення стратегічних конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності.

Сучасні умови провадження діяльності вимагають від керівництва підприємств наявності стратегічного мислення, орієнтації на потенційні запити споживачів, уміння ідентифікувати можливості й загрози, а також швидко реагувати на їхню появу.

Важливою запорукою довгострокової стійкості будь-якого суб’єкта господарювання є його стратегічний потенціал, тобто сукупність наявних ресурсів та компетенцій, які визначають спроможність досягати глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням тенденцій зміни чинників зовнішнього середовища [1, с. 47]. Визначальними характеристиками якого є: цілеспрямованість, складність, альтернативність елементів та взаємозв’язок між ними, самовідтворюваність, цілісність, гнучкість, взаємозамінність [2, с. 84].

У теперішніх реаліях управління стратегічним потенціалом підприємства є важливою складовою його загальної системи управління, оскільки забезпечує формування, раціональне використання та відновлення ресурсів і взаємозв’язків між ними відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі й сприяє досягненню стратегічних цілей. Загалом управління

стратегічним потенціалом орієнтоване на забезпечення його формування та розвиток відповідно до стратегічних пріоритетів функціонування підприємства.

На нашу думку, в основі управління стратегічним потенціалом підприємства повинні лежати такі принципи, як: системність, збалансованість, комплексність, забезпеченість, гнучкість, оптимальність використання ресурсів, ефективність та результативність. Врахування яких сприятиме реалізації затвердженої стратегії розвитку шляхом використання наявних ресурсів та створення додаткових резервів для їх нарощування.

Управління стратегічним потенціалом підприємства орієнтоване на вирішення наступних завдань:

- аналіз наявного стратегічного потенціалу та ефективності його використання у контексті реалізації стратегічних пріоритетів розвитку;
- обґрунтування основних напрямків ефективного використання ресурсів для досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства;
- моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників, які чинять негативний вплив на ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства;
- визначення оптимальної структури стратегічного потенціалу підприємства та формування дієвої системи управління ним.

Водночас варто погодитись з науковцями, які стверджують, «що в рамках управління стратегічним потенціалом підприємства головним завданням є трансформація можливостей підприємства у стратегічні фактори успіху» [3, с. 172].

Управління стратегічним потенціалом підприємства, на нашу думку, доцільно здійснювати дотримуючись наступних етапів:

- оцінка наявного стратегічного потенціалу підприємства та його відповідності загальній стратегії розвитку;
- визначення рівня використання стратегічного потенціалу підприємства та виявлення резервів його нарощення;
- обґрунтування управлінських рішень у сфері розвитку стратегічного потенціалу та забезпечення його оптимального використання;
- мотивування персоналу підприємства до оптимального використання ресурсів та виявлення резервів нарощення

стратегічного потенціалу підприємства;

- контроль за використанням та нарощуванням стратегічного потенціалу підприємства.

Загалом формування дієвої системи управління стратегічним потенціалом підприємства передбачає впорядкування процесів щодо його раціонального використання та розвитку відповідно до стратегічних пріоритетів функціонування.

Отже, важливою запорукою довготривалої стійкості підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, а також його ринковою характеристикою є стратегічний потенціал. Наявність дієвої системи управління ним дозволяють суб'єкту господарювання бути конкурентоспроможним на ринку, швидко реагувати на зміни бізнес-середовища та досягати стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. 2013. №3. С. 45-48.
2. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Баган М. В., Діденко С. М., Дробязко А. О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 4. С. 82-86.
3. Павлова В. А., Потупало Н. В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. №2 (19). С. 166-176.

Н.М. Буняк, к.е.н., доцент,
В.О. Козак, здобувачка вищої освіти
Волинський національний університет імені Лесі Українки

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Зростання динамічності бізнес-середовища, поява нових викликів, обумовлених воєнними діями на території України, посилення соціально-економічної турбулентності обумовлюють зміну логіки забезпечення ефективного функціонування організацій, прийняття адекватних ситуації управлінських рішень.

Управління організацією постійно трансформується в контексті забезпечення відповідності сучасним викликам часу. Заразом поява нових можливостей та небезпек призводить до

зміни логіки провадження діяльності та застосування управлінського інструментарію.

Організація як соціально-економічна система є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою елементів, які формують цілісне утворення, що характеризується емерджентністю та стійкістю, й може існувати тільки за умови взаємодії із зовнішнім середовищем. Її основу формують дві основні рушійні сили: прагнення вижити, тобто зберегти себе та свою задану сталість, а також бажання самовдосконалюватись й на цій основі розвиватись. Відповідно можна виокремити дві форми існування організації:

– функціонування (передбачає підтримку життєдіяльності, збереження базових функції, які визначають цілісність, якісну визначеність, а також змістові ознаки системи);

– розвиток (набуття нової якості та удосконалення підсистем та параметрів діяльності, що мають позитивні наслідки для її життєздатності).

Основними параметрами організації як відкритої соціально-економічної системи є: цілі, організаційна структура, зовнішнє і внутрішнє середовище, організаційна культура, ресурсний потенціал, нормативна та правова основа, специфіка бізнес-процесів, розвинуті соціальні та економічні відносини [1]. Взаємодія між якими обумовлює появу якісно нової цілісності.

Управління організацією як соціально-економічною системою передбачає забезпечення взаємодії різних її соціальних та економічних складових елементів у контексті забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку.

Доцільно виокремити три сфери управління організацією як соціально-економічною системою:

– соціальну: людські ресурси, комунікація та взаємодія між працівниками, організаційна культура;

– економічну: фінансове управління, стратегічне управління, організаційна структура та бізнес-процеси;

– комбіновану (об'єднувальну): лідерство та управління змінами, стратегічне планування та аналіз.

Управління організацією вимагає уваги до всіх цих сфери та забезпечення їхньої взаємодії для досягнення ефективного та сталого її розвитку.

Організації як соціально-економічні системи мають вбудовані властивості самоорганізації, саморозвитку, самозбереження, самознищення, пам'яті, зворотного зв'язку тощо [2]. Водночас ключовими компонентами створення сучасних успішних організацій є самоврядування, еволюційна мета та цілісність [3].

У зв'язку з цим, на нашу думку, доцільно виокремити такі основні напрями підвищення ефективності управління ними:

– застосування гнучкого стилю керівництва, розвиток лідерських якостей в керівника;

– надання організаційній структурі гнучкості та адаптивності, усунення зайвих ланок управління;

– стимулювання інноваційної активності персоналу, його креативності;

– інвестування в розвиток персоналу;

– використання новітніх технологій для оптимізації бізнес-процесів; виявлення «точок зростання»;

– запровадження дієвої мотиваційної політики та застосування гнучких умов праці;

– формування системи управління персоналом, орієнтованої на зниження соціальної та психологічної напруги, забезпечення соціальної безпеки персоналу;

– відмова від складних систем контролю;

– залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень.

Отже, управління організацією як соціально-економічною системою вимагає свідомого підходу, що враховує не лише економічні, але й соціальні аспекти для досягнення стабільності та успіху.

Список використаних джерел:

1. Сімченко Н. О., Панченко В. П. Структуроутворювальні складові системи соціально відповідального управління підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2013. №10. С.287-292.

2. Сардак С. Е. Механізм управління соціально-економічною системою. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. №1(8). С. 191-201.

3. Євтухова С. М., Кулініч Т. В., Стовба Т. А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. №13-14. С. 64-71.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.О. Бабич, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЯКІСТЬ

Управління витратами – це цілий набір методик, процесів і конкретних процедур з управління ресурсами організації [1, с. 14].

У системі управління підприємством важливе місце приділяється питанням управління витратами на якість, адже дослідження управління витратами на якість важливе для підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення якості продукції та послуг і мінімізації витрат на корекцію дефектів.

Основними результатами створення обліку витрат на основі ланцюга вартості продукції підприємства мають бути:

- оптимізація структури витрат підприємства;
- зниження рівня витрат за етапами створення вартості продукції;
- підвищення ступеня керованості системи обліку підприємства в цілому; зменшення часу реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на систему обліку витрат підприємства;
- підвищення конкурентоздатності підприємства та поліпшення ступеня задоволення кінцевого споживача продукцією підприємства;
- збільшення сукупної вартості бізнесу підприємства в цілому [2].

Управління витратами на якість – це стратегічний підхід до управління ресурсами компанії з метою забезпечення якості продукції або послуг (рис. 1). Перш за все, це включає в себе аналіз і контроль витрат на виробництво, перевірку, тестування і обслуговування продукції. По друге, управління витратами на якість передбачає постійне вдосконалення процесів з метою ефективного використання ресурсів і зниження витрат. По третє, це враховує інвестиції у технології, які допомагають автоматизувати та оптимізувати контроль якості.

Управління якістю виробництва

- : Ця група включає в себе впровадження систем якості, таких як ISO 9001, Six Sigma або Lean Manufacturing, що спрямовані на управління процесами виробництва з метою забезпечення якості продукції

Запобігання дефектів

- Ця група витрат включає в себе заходи, спрямовані на попередження виникнення дефектів під час виробництва, може включати навчання працівників, впровадження автоматизованих систем контролю якості та вдосконалення технологічних процесів.

Виявлення та виправлення дефектів

- Ця група витрат охоплює витрати на виявлення дефектів після виробництва та їх подальше виправлення,може включати витрати на інспекцію, тестування продукції перед відправленням клієнту, а також витрати на обслуговування гарантійних вимог.

Управління ризиками якості

- Ця група витрат спрямована на ідентифікацію та управління ризиками, пов'язаними з якістю продукції або послуг, може включати аналіз потенційних ризиків, розробку планів дій для їх запобігання та мінімізації наслідків у випадку їх виникнення.

Управління витратами на якість

- Ця група витрат охоплює витрати на планування, контроль і оптимізацію витрат на забезпечення якості, включає в себе розробку бюджетів, визначення оптимальних рішень щодо витрат на якість та постійний моніторинг ефективності цих витрат.

Рис. 1. Ключові групи управління витратами на якість

По четверте, це впровадження системи управління якістю (як правило, стандартів серії ISO 9001), яка стандартизує процеси і забезпечує відповідність вимогам якості.

Проте, слід наголосити, що управління витратами на якість в умовах військових дій виявляється особливо складним завданням через високий рівень нестабільності та ризику, який супроводжує військові операції. Це вимагає не лише ефективного використання ресурсів, але й постійного контролю за якістю

отримуваних продуктів і послуг, тому кожна гривна витрат повинна бути обґрунтованою та максимально ефективною, оскільки навіть невеликі недоліки можуть мати серйозні наслідки.

Отже, управління витратами на якість є стратегічним підходом до оптимізації ресурсів підприємства, адже включає аналіз витрат, постійне вдосконалення процесів, використання технологій та впровадження систем управління якістю. Перспективи подальших досліджень у галузі управління витратами на якість можуть включати вивчення впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, на оптимізацію процесів контролю якості. Також важливим напрямком може бути дослідження стратегій управління витратами на якість в умовах геополітичної нестабільності та глобальних криз.

Список використаних джерел:

1. Великий Ю.М. Управління витратами підприємства : монографія. Міністерство освіти і науки України, Харків. нац. економ. ун-т. Харків: ІНЖЕК, 2009. 192 с.

2. Збалансована система ключових показників та облік витрат за ланцюгом створення вартості у підприємствах. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2009_1/Lozovyckiy.pdf (дата звернення: 19.04.2024).

3. Варченко О.М., Свиноус І.В., Іванова Л.С., Ткаченко К.В., Биба В.А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. С.19-26.

4. Вернигора Н.С. Сучасні методи управління витратами в умовах конкурентного середовища. *Сучасні проблеми економіки та підприємництво*. № 11. 2013. С. 216-220.

О.В. Меркт, к.е.н., доцент,
М.О. Монастирська, здобувач вищої освіти
Одеський національний морський університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Управління волонтерською організацією як соціально-економічною системою має свої унікальні особливості, що відрізняють її від традиційних комерційних структур. Основою управління є місія організації, яка зазвичай спрямована на

досягнення суспільно корисних цілей, і ця місія визначає всі аспекти діяльності організації.

Волонтерські організації будуються на основі певних цінностей, таких як альтруїзм, співчуття, солідарність та взаємодопомога. Фінансування часто базується на добровільних внесках, грантах та спонсорстві, а не на продажі товарів чи послуг. Основну частину роботи виконують волонтери, які не отримують зарплату, що вимагає специфічного підходу до мотивації та управління кадрами. Структура волонтерських організацій часто більш гнучка та менш формалізована порівняно з бізнесом, що дозволяє швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Ієрархія зазвичай менш виражена, що сприяє більш демократичному підходу до прийняття рішень. Основними мотиваційними факторами для волонтерів є не фінансова винагорода, а моральне задоволення, особистий розвиток та соціальні зв'язки, що вимагає особливих навичок лідерства, орієнтованого на співпрацю, натхнення та підтримку.

Стратегічне планування залежить від чіткого розуміння соціальних проблем, на які спрямована діяльність організації, а також від здатності залучати ресурси для їх вирішення. Стратегії мають бути гнучкими, щоб реагувати на зміни в соціальному середовищі та потреби громади.

Ефективна комунікація між волонтерами та керівництвом критично важлива для координації діяльності та підтримки мотивації. Зовнішня комунікація є важливою для залучення нових волонтерів, фінансових ресурсів та підтримки громади, і для цього потрібно використовувати різні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, ЗМІ та публічні заходи.

Ефективність волонтерських організацій оцінюється не лише у фінансових показниках, а й у соціальному впливі, який вони мають на громаду. Постійний збір зворотного зв'язку від бенефіціарів, волонтерів та інших зацікавлених сторін необхідний для покращення діяльності.

Волонтерські організації повинні дотримуватися юридичних вимог, таких як реєстрація організації [1], дотримання податкових норм та звітність перед донорами та державними органами, а також етичних стандартів, які є важливими для підтримання довіри з боку суспільства, донорів та волонтерів [2].

Загалом, управління волонтерською організацією як соціо-економічною системою вимагає балансу між досягненням соціальних цілей та ефективним використанням обмежених ресурсів, а також гнучкості, інноваційності та здатності до адаптації.

Список використаних джерел:

1. Про волонтерську діяльність. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сприяння розвитку волонтерської діяльності та діяльності неприбуткових установ та організацій в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2520-20#Text

І.М. Пальчик, к.е.н., доцент,
В.В. Білоус, Д.П. Мельник, здобувачі вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Логістика є життєво важливою складовою успішного управління сучасними підприємствами, оскільки оптимальне планування, виконання та контроль потоків товарів та послуг мають безпосередній вплив на ефективність та прибутковість бізнесу. Удосконалення та оптимізація системи логістичного управління вимагають інтегрованого підходу, що охоплює аналіз поточної діяльності, впровадження новітніх технологій, адаптацію до змінюваних умов ринку, та вдосконалення взаємодій.

Економічні та політичні трансформації, які відбувались і відбуваються в Україні, спрямовані на вирішення складних завдань щодо підвищення продуктивності національної економіки та її агропромислового сегмента, а також на перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки. Важливими питаннями є розвиток різних форм власності в сільських регіонах, стимулювання підприємництва, процеси державної відчуження, приватизація, самоуправління, а також розподіл функцій між державним управлінням та безпосереднім

господарюванням. Важливим є також коректне використання механізмів товарно-грошових відносин та впровадження нових методів регуляції виробництва і розвитку конкуренції. В таких умовах керівництво відіграє ключову роль [1].

Підготовка сучасних спеціалістів і керівників аграрних підприємств вимагає глибоких знань з управління економічними, соціальними та організаційними процесами, що відбуваються в сільських районах. Ефективність їхньої професійної діяльності базується на розумінні теоретичних основ, закономірностей та наукових принципів керування виробництвом, організації роботи трудових колективів, особливостей самоуправління, демократизації та використанні системного підходу для створення ефективних управлінських систем у межах ринкової економіки.

Економічний і соціальний розвиток агропромислового комплексу та окремих регіонів України передбачає створення комплексного господарського механізму інтенсивного типу, що охоплює проектування або оптимізацію структур управління, ефективне використання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів, а також раціональну організацію діяльності управлінського апарату і виконання його загальних і соціальних функцій.

Перший крок у вдосконаленні логістичної стратегії підприємства – це детальний аналіз поточної системи управління. Цей процес включає досліджкення таких аспектів, як процеси замовлення та постачання, управління запасами, транспортна логістика, і використання IT-систем для трекінгу товарів та управління даними.

Вдосконалення логістичної системи неможливе без інтеграції сучасних технологій. Серед ключових напрямів технологічних інновацій належать інтеграція ERP-систем, використання Штучного Інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації запасів та підвищення точності доставки, роботизація складських операцій, та застосування технологій Інтернету для моніторингу стану ринку товарів, тощо.

Логістичні стратегії мають бути гнучкими, аби адаптуватися до змінюваних умов ринку, таких як економічні коливання, зміни у споживацьких перевагах, та регуляторні зміни. Оптимізація

логістичних процесів також вимагає підвищення рівня співпраці між різними відділами підприємства, включаючи покращення комунікаційних каналів, об'єднання ресурсів, та організацію навчань для підвищення кваліфікації співробітників у галузі логістики [2].

Удосконалення стратегії розвитку та оптимізація системи логістичного управління підприємством є комплексним завданням, що вимагає інтегрованого підходу та впровадження новітніх технологій. Через постійні зміни у ринковому середовищі, ефективна логістика може забезпечити підприємству значні конкурентні переваги, підвищити задоволеність клієнтів та оптимізувати загальну продуктивність.

Список використаних джерел:

1.Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805

2. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013

О.В. Проскурович, к.е.н., доцент,
В.М. Славгородська, здобувачка вищої освіти
Хмельницький національний університет

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

За динамічного розвитку економіки будь-який суб'єкт підприємництва розглядається, як соціально-економічна система (СЕС). Вона являє собою складну відкриту систему, що поєднує взаємопов'язані елементи, які функціонують для досягнення стратегічних цілей її діяльності [1]. Для її ефективного управління безперечно застосовується системний підхід. Він ґрунтується на сукупності принципів і методів, що дозволяють розглядати суб'єкт економічної діяльності як єдине ціле, а всі його підсистеми (виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову тощо) – як взаємопов'язані частини єдиної системи.

Системний підхід до управління СЕС застосовує такі принципи як цілісність, ієрархічність, структуризація, множинність, емерджентність [3]. Він передбачає орієнтацію управління на досягнення стратегічних цілей СЕС, комплексне бачення проблем та шляхів їх вирішення, врахування взаємозв'язків між її окремими підсистемами та зовнішнім середовищем.

Переваги застосування системного підходу полягають у можливості адаптації СЕС до змін зовнішнього середовища, оптимізації використання ресурсів, забезпеченні ефективної координації всіх його елементів, поліпшенні процесів прийняття рішень [4]. Цей підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли сукупний результат функціонування системи перевищує просту суму результатів окремих підсистем.

Важливим елементом системного управління є цілевизначення. Воно полягає у процесі формулювання цілей СЕС на основі комплексного аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Структурування ефективного функціонування суб’єкта підприємництва як системи передбачає формування ієрархічної структури підрозділів і посад, розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності між ними на основі системного підходу [2]. Це дозволяє забезпечити узгоджену взаємодію всіх організаційних одиниць для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Впровадження системного підходу до структурування діяльності СЕС вимагає чіткого розмежування сфер відповідальності між підрозділами та посадами для уникнення дублювання функцій і конфлікту повноважень. Водночас слід забезпечити тісну взаємодію і координацію діяльності різних структурних одиниць через встановлення горизонтальних та вертикальних зв'язків, налагодження комунікаційних потоків.

Одночасно, з позицій системного підходу слід організувати процес планування, розподілу та перерозподілу ресурсів СЕС (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних). Це передбачає встановлення чітких пріоритетів використання обмежених ресурсів з урахуванням стратегічних цілей СЕС та факторів зовнішнього середовища [1]. Системний підхід

убезпечує від марнотратства ресурсів, оптимізує їх розподіл між структурними одиницями та сферами діяльності.

Формування організаційної культури, системи цінностей та норм поведінки персоналу також має відбуватись з системних позицій, відповідати стратегії та цілям розвитку суб'єкта економічної діяльності. Корпоративна культура є потужним інструментом системної інтеграції усіх його підсистем, мотивації персоналу та згуртування колективу навколо загальних цілей [3]. Впровадження системного підходу вимагає відповідних освітніх та тренінгових програм для формування цілісного світогляду та компетенцій в менеджерів і працівників СЕС.

Найважливішим елементом СЕС, з позицій системного підходу є персонал. Він повинен володіти компетенціями, необхідними для забезпечення належного функціонування та розвитку суб'єкт підприємництва як цілісної системи. Формування корпоративної культури, систем мотивації, розвитку та навчання працівників має здійснюватися з урахуванням системної концепції.

Розвиток інформаційних систем і комунікацій у СЕС забезпечує ефективний обмін даними, своєчасне отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. Системний підхід зосереджується на створенні єдиного інформаційного простору, інтеграції різних програмних додатків та баз даних [4]. Інформаційні потоки мають циркулювати між всіма підсистемами СЕС для підтримки прозорості та координації дій.

Процес стратегічного планування суб'єкта економічної діяльності, як системи базується на комплексному дослідженні зовнішніх та внутрішніх умов її функціонування. За системного підходу формування стратегії СЕС є ітеративним процесом, що передбачає постійний моніторинг та коригування її діяльності. При цьому, для прийняття управлінських рішень слід проаналізувати вплив можливих альтернатив на всі підсистеми суб'єкта підприємництва.

Отже, результативна система управління потребує періодичної оцінки та вдосконалення задля підвищення ефективності функціонування СЕС як єдиного цілого. Контроль здійснюється на основі інтегрованих показників, що

відображають реалізацію стратегічних і тактичних цілей. Результати комплексної оцінки дозволяють вчасно виявляти проблеми та диспропорції в системі, вживати заходів з їх усунення.

Список використаних джерел:

1. Малиновський В.Я. Державне управління: навч. посібник. 3-тє вид. переробл. та допов. Київ: Атіка, 2009. 608 с. URL: http://surl.li/totwo
2. Сардак С.Е. Механізм управління соціально-економічною системою. URL: http://surl.li/tovao
3. Горпинченко А. П. Управління фінансовими ресурсами підприємств роздрібної торгівлі на основі системного та процесного підходів. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 66 (1039). С. 57-66. URL: http://surl.li/touyl
4. Подрез О.І. Об'єкти управління підприємством як соціально-економічною системою. URL: http://surl.li/touzw

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
О.В. Васюха, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема емоційного вигорання є однією з найпоширеніших в сучасному світі. Емоційне вигорання не залежить від віку, статі, добробуту, освіти та інших характеристик буття індивіда. Разом з тим, емоційне вигорання можливо і потрібно попереджати. Важлива роль у цьому процесі належить саме менеджменту підприємства. Але з метою правильного управління ментальним здоров’ям власним та підлеглих, менеджери мають бути компетентними у даній тематиці.

Отже, що собою являє емоційне вигорання та з чим його пов’язують? Емоційне вигорання або синдром емоційного вигорання (СЕВ) – це фізичне, емоційне, розумове виснаження, яке супроводжується зниженням працездатності, мотивації, погіршенням фізичного стану та супроводжується негативним ставленням до себе та оточуючих [1].

Довгий час вважалося, що емоційне вигорання пов’язане лише з професійною сферою людини, але доведено, що це помилкове судження. Загалом за роки дослідження даного синдрому були виявлені та спростовані наступні міфи про СЕВ (табл. 1).

Таблиця 1

Міфи про емоційне вигорання
[сформовано на основі 2, с. 19-23]

Міф	Спростування
1. Вигорання означає низьку стресостійкість особистості, слабкість її характеру	Вигорання залежить від багатьох факторів, а стрес може викликати дія й одного. Головне в процесі ЕВ – це інтенсивність, постійність їх дії, тривалість
2. Вимагає серйозних змін у роботі чи житті	Може бути й так, але головне на останніх стадіях – це терапія, а на початкових усвідомлення та помірні, але дієві зміни
3. Вигорання – це виснаження, втома	ЕВ – комплексний стан, який охоплює не лише фізичні аспекти, але й емоційні та психологічні, тому потребує довготривалого відновлення
4. Відпустка / вихідний «вилікують» вигорання	ЕВ – це не повсякденний стрес, це виснаження, яке неможливо вилікувати вихідним днем, відпусткою
5. ЕВ не становить загрози для життя	Критичне ставлення до себе, втрата віри у себе та інших людей, відчуття власного «провалу» та нездатності бути успішним та ефективним – знецінюють життя

Серед індикаторів, на які необхідно звернути увагу з боку менеджменту щодо поведінки персоналу, яка демонструє наявність СЕВ, наступні:

- виснажений (постійна втома), відсутність енергії у співробітника;
- прояви цинізму щодо професійних завдань, колег тощо;
- емоційне дистанціювання від справ організації та колективу;
- зниження продуктивності та ефективності праці.

Розглянемо фактори, які можуть спричинити СЕВ у персоналу та які знаходяться в сфері управлінського впливу менеджменту підприємства:

- конфлікти на робочому місці;
- відсутність належного визнання, стимулювання та, як наслідок, – мотивації;
- середовище функціонування (облаштованість, безпечність, ергономічність тощо);
- напружений робочий графік;
- перманентні зміни, без грамотного управління ними;
- токсичність відносин в колективі;
- тривалі навантаження;

- відсутність ясності очікувань керівництва та тлі браку гарантій зайнятості;

- відсутність прав внесення змін, висловлення ініціативи, прохання тощо.

Перебуваючи довгий час під дією вказаних факторів, співробітник може відчувати марність власних зусиль, власну неважливість та аб'юзивність трудових взаємовідносин.

З метою попередження СЕВ у персоналу рекомендуємо менеджменту підприємства приділяти збалансовану увагу 6-м стратегічним сферам:

1. Робоче навантаження.

2. Контроль. Чим більше автономії у персоналу, тим менший ризик розвитку СЕВ.

3. Винагорода. Поряд зі справедливою матеріальною винагородою, має застосовуватися нематеріальна – визнання.

4. Спільнота. Оточення в робочому середовищі – контроль появи токсичних відносин; розвиток м'яких компетентностей у членів колективу.

5. Справедливість. Маємо на увазі чесність впровадження та реалізації внутрішньої політики, процедур та розподілу відповідальності.

6. Цінності.

Емоційне вигорання може бути спричинене, або посилене трудовою діяльністю. Сучасним менеджерам, які реалізують власну професійну діяльність в умовах війни, не варто ігнорувати дану проблему. Адже, вона зазвичай притаманна найактивнішим, найперспективнішим працівникам, які на певному етапі втрачають запал та можуть повністю вигоріти. Разом з тим, саме персонал створює конкурентні переваги та формує імідж підприємства в діловому світі.

Список використаних джерел:

1. Емоційне вигорання: як допомогти собі та своїм близьким. URL: https://onclinic.ua/blog/emotsiyne-vyhorannya

2. Халанський В. Запал без вигоряння. Як завершити цикл стресу, працювати до сподоби й жити щасливо. Харків: Віват, 2023. 496 с.

А.В. Світлична, к.е.н., доцент,
Є.В. Кріль, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ефективність діяльності підприємств, особливо в умовах воєнного стану, суттєво залежить від здатності управлінського персоналу передбачати та моделювати можливі сценарії розвитку подій, швидко реагуючи на зміну зовнішніх обставин. З огляду на постійні обстріли, руйнування цивільної інфраструктури та виробничих потужностей, енергетичну кризу, порушення логістичних ланцюгів та зниження виробничого і кадрового потенціалу, частина вітчизняних підприємств була релокована, частина – змушена була переорієнтувати свою діяльність.

Серед позитивних моментів варто відмітити той факт, що якщо в 2022 році бізнес в основному перебував у стані очікування і функціонував в режимі виживання, плануючи свою діяльність максимум на місяця, то зараз, адаптувавшись до нових умов функціонування, компанії намагаються будувати плани на 1-2 роки. При цьому вірний вибір стратегії діяльності має стати ключовим чинником збереження підприємства та успішного розвитку в майбутньому.

Основні завдання стратегічного управління, які стоять перед підприємством в умовах воєнного стану, такі:

- налагодити діяльність в нелегких умовах воєнного стану;
– розробити альтернативні стратегічні рішення;
– оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов функціонування та дбати про безпеку персоналу;
– адаптувати виробництво продукції та послуг до зміни попиту (в тому числі й переорієнтація на військові потреби);
– акумулювати ресурси для успішного розвитку в майбутньому.

Водночас, слід зауважити, що стресові умови воєнного стану не лише провокують кризові ситуації, а й відкривають нові можливості та породжують нові рішення і підходи в управлінні бізнесом. Зокрема, в питаннях диверсифікації діяльності, збільшення виробництва товарів на експорт, отримання

пільгових кредитів та участь у грантових проектах.

Які перспективи бачить бізнес на найближче майбутнє? Власники малих та середніх підприємств здебільшого налаштовані досить оптимістично: 56% планує підтримувати бізнес; 30% планують збільшувати бізнес; 8% планує збільшити кількість партнерів; 4% планує диверсифікувати послуги/товари; 2% планує вийти на новий ринок [2].

Згідно з даними опитування, проведеного дослідницькою компанією Gradus Research методом онлайн інтерв'ю, більше половини респондентів (53 %) закладають план активного або помірного розвитку до своїх стратегій [3].

Таким чином, ми можемо стверджувати, що український бізнес намагається адаптувати свою діяльність до умов воєнного стану, розробляючи нові стратегії розвитку та акумулюючи ресурси для поствоєнної відбудови держави.

Список використаних джерел:

1. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, 2023. Вип. 4, С. 90-97. URL : https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/224
2. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL : https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/
3. Близнюк Ю. Виклики бізнесу під час війни: відновлення кадрів, роль держави та зміни у плануванні. URL : https://lb.ua/blog/yevheniia_blyzniuk/584600_vikliki_biznesu_pid_chas_viyni.html

Л.В. Яловега, к.е.н., доцент,
О.В. Лега, к.е.н., доцент,
Т.Б. Прийдак, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Контроль як одна з ключових функцій управління визначає ефективність та успішність організаційного процесу суб'єкта господарювання. Контроль відіграє важливу роль у забезпеченні виконання поставлених завдань та досягненні стратегічних цілей підприємства. Більше того, він сприяє ідентифікації проблем та ризиків, забезпечує оперативне реагування на них та вжиття заходів щодо їх розв'язання.

Контроль процесу управління згідно з класичною концепцією складається з чотирьох послідовних етапів, а саме: встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів, порівняння результатів із стандартами та вжиття коригуючих заходів.

У залежності від об'єкту контролю та часового аспекту розрізняють такі його види: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний контроль спрямований на оцінку відповідності стратегії суб'єкта господарювання умовам зовнішнього середовища. Тактичний контроль оцінює виконання планів та програм на середньостроковий період. Оперативний – відбувається в реальному часі та спрямований на вирішення поточних завдань.

Контроль як економічна категорія – це:

- ефективний засіб попередження, виявлення та запобігання порушень та посягань на національне багатство країни та підприємства, зокрема;
- функція та метод реалізації управлінських рішень;
- джерело інформації про позитивні й негативні явища у виробничій діяльності підприємства;
- систематична діяльність управлінського персоналу, спрямована на фактичне виконання планових показників діяльності підприємства.

У ході здійснення контролю до одного об'єкту дослідження можна застосовувати різні методичні прийоми. Метод контролю – сукупність способів і прийомів перевірки законності, достовірності та доцільності операцій господарюючого суб'єкта шляхом документального дослідження, визначення реального стану, порівняння оцінки результатів перевірки. Прийом контролю – це елемент методу.

Розрізняють загальнонаукові та спеціальні прийоми методу контролю. До загальнонаукових відносять: ідеалізація й формалізація; спостереження й експеримент; індукція й дедукція; аналіз і синтез; порівняння й аналогія та інші, а до спеціальних: фактичні (органолептичні); документальні та інші. Прийоми методу контролю мають бути інтегрованими у всі аспекти процесу управління та забезпечувати постійний моніторинг й вдосконалення діяльності підприємства.

Зовнішній контроль є важливою складовою системи

управління, що забезпечує відповідність діяльності підприємства законодавству, стандартам та вимогам зацікавлених сторін. Він спрямований на забезпечення прозорості, відкритості та дотримання законності в діяльності суб'єкта господарювання. До механізму здійснення зовнішнього контролю належить: аудит (проведення незалежної перевірки фінансової звітності підприємства для забезпечення достовірності); державний фінансовий контроль (реалізація державного фінансового аудиту); аудит якості (проведення перевірки відповідності продукції чи послуг стандартам якості та безпеки); експертиза (залучення зовнішніх експертів для оцінки ефективності, якості та відповідності діяльності підприємства вимогам та стандартам).

Мета зовнішнього контролю – забезпечити високий рівень довіри й надійності діяльності підприємства, зменшити ризики та конфлікти із зовнішніми стейкголдерами.

Державний фінансовий аудит включає в себе аналіз фактичного стану справ, що охоплює використання державних або комунальних коштів і майна, інших активів держави, а також перевірку достовірності фінансової звітності та ефективності системи внутрішнього контролю. Результати державного фінансового аудиту документуються у вигляді звіту.

Орган державного фінансового контролю виконує низку ключових функцій, з-поміж яких:

- державний фінансовий контроль (забезпечення надійності та ефективності фінансових операцій держави шляхом аналізу, перевірки та оцінки використання державних коштів, а також ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності);

- контроль за управлінням об'єктами державної власності (нагляд за діяльністю, пов'язаною з управлінням об'єктами, які перебувають у власності держави, з метою забезпечення їх ефективного та цільового використання);

- контроль за використанням державних та місцевих бюджетних коштів (перевірка витрат та інвестицій, здійснюваних за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, з метою виявлення ефективних та цільових витрат, а також забезпечення відповідності витрат законодавству та бюджетним призначенням) [1].

Ці функції органу державного фінансового контролю спрямовані на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами держави та забезпечення їх відповідного використання в інтересах суспільства.

Внутрішній контроль – це система заходів та процедур, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання, зменшення ризиків та оптимізацію його діяльності. Він включає в себе розроблення та впровадження стандартів, контрольні механізми та моніторинг процесів для забезпечення внутрішньої дисципліни та відповідності усіх дій вимогам законодавства та політики підприємства.

Отже, роль контролю як функції управління надзвичайно важлива для успішного функціонування будь якого підприємства. Інтеграція контрольних механізмів у процес управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні Закон України № 2939-XII 1993 р. *Верховна Рада України*. URL: http://zakon2.rada.gov.ua (дата звернення: 11.10.2023).

Т. Шевченко, Л. Гладка,
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»,
В. Ільїн, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Комерційна діяльність є основою будь-якого бізнесу, тобто підприємство агропродовольчої сфери, яке потребує управління та забезпечує ефективність її здійснення.

Дослідники [2; 5] акцентують увагу на основну завданні комерційної діяльності – забезпечення обміну товарів і послуг, враховуючи усі етапи цієї фази відтворення. Зростанню ефективності комерційної діяльності з закупівлі товару сприятиме ефективний вибір постачальників, співробітництво із якими забезпечує максимальну винагороду і мінімальний ризик [1; 3].

Очевидно, що ефективне функціонування підприємства агропродовольчої сфери неможливе без реалізації його продукції. Тому варто зосередитися як на збутовій, так і на комерційній діяльності [6]. Збутову діяльність господарства слід розглядати як економічну систему, ефективність якої залежить від характеру взаємодії з партнерами, конкурентами, посередниками, органами державного управління, стейкхолдерами.

Фахівці [4] стверджують, що спрямованість комерційної діяльності на задоволення попиту цільових сегментів ринку, досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку обумовлює необхідність максимально повного врахування факторів впливу на цю діяльність і управління нею. Ці фактори впливу можуть істотно змінити напрямок розвитку відповідних процесів (управління, комерційної діяльності тощо).

Нині повномасштабне вторгнення в Україну заважає агротоваровиробникам успішно працювати на ринку. Очевидно, що комерція має спільні ознаки з підприємництвом, оскільки є самостійною, систематичною господарською діяльністю, яка здійснюється на власний ризик. Тому в сучасних умовах комерційна діяльність все більше залежить від результативності менеджменту підприємства на ринку. Неможливо вистояти у висококонкурентній боротьбі за виживання без ефективної системи управління, здатної регулювати взаємовідносини між учасниками комерційної діяльності, виявляти, прогнозувати та мінімізувати комерційні ризики, спонукати товаровиробників виводити свою продукцію з урахуванням купівельного попиту тощо. При цьому, особливого значення набула потреба вдосконалення окремих елементів системи комерційної діяльності.

Узагальнюючи основні підходи до комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери з точки зору менеджменту, можна зробити висновок, що це бізнес-модель підприємства та сукупність логічно пов’язаних економічних процесів для досягнення кінцевого результату.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ КНЕУ. 2014. 480 с.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств.

Приазовський економічний вісник. 2018. № 6 (11). С. 130–134. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/26.pdf.

3. Дергільова Г.С. Прибуток як економічна категорія. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2017. С. 234–240. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?page_id=457.

4. Кривокульська Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45.

5. Причепа І., Лесько О., Горенко Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39.

6. Торяник А. І., Воронько-Невіднича Т. В. Забезпечення збутової політики як складова ефективного управління розвитком підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 18 листопада 2022 року. Одеса, ОДАУ. 2022. 420 с. С. 110–112.

І.А. Бесараб, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Сучасні підприємства, об'єднання, холдінги, концерни, асоціації, корпорації становлять собою складні і динамічні соціально-економічні системи. Підприємствам властиві деякі спільні ознаки систем, але кожне з формувань має свої особливості, частина з яких не піддається обліку і контролю.[1]

Підприємство з позиції системної методології становить відкриту систему. Зміна її стану залежить від впливу зовнішнього і особливостей внутрішнього середовищ. Для досягнення рівноваги система повинна мати зворотній зв'язок, порушення якого у соціально-економічних системах призводить до негативних наслідків (перевиробництво товарів і продукції, дефіцит послуг тощо) [1].

По своїй структурі усі організації нагадую невелику але діючу економічну структуру, так само як і в державі, є бюджет, так само є і бюджет організації, як в організації є працівники, що виконують поставлені задачі котрі призводять до отримання прибутку, так в державі є і громадяни котрі сплачують податки і приносять прибуток країні, звісно в розмірах держави це є трохи

інший спосіб прояву, але суть така ж сама, як і держава піклується про добробут населення так і організація піклується про те що б в працівників були усі блага для роботи та виконання процесу і забезпечує усім необхідним. Для кращого розуміння я поясню чому я порівнюю державу та будь яку організацію хоча тема йде про економічну систему. Головна суть в тому, що будь яка економічна система має свій власний процес надбання ресурсів, будь яких, має циклічність у виконання задач, а тако ж має керівний орган, що слідкує, корегую, прогнозує та контролює ті чи інші процеси у своїй системі, всі ці ознаки є як в державі так і в будь яких організація, кампанія, фірмах.

Беручи за приклад державу, в ній присутні правила та норми регулювання життя, тоб-то закони, суспільні закони добробуту та підтримання життя, а тако ж процеси котрі забезпечують надходження ресурсів до країни. Беручи організацію треба враховувати, що вона знаходиться всередині правового поля країни та підпорядковується її правилам, проте, розглядаючи зсередини то різниця між ними майже відсутня, усе так само як і в країні є і в кампаніях, тому це і є соціально-економічною системою.

Яка ж сутність управління соціально-економічною системою, вона доволі проста, по своїй стрктурі відрізняється від звичайної економічної системи лише наявністю людей котрі впливають на функціональну складову економічної системи, до приклада, якщо в державі є верховна рада котра приймає рішення про ті чи інші події та керує законами, то в організації є високопставлена особа котра керує курсом організації, або є рада дерикторів, звісно це не в усіх організаціях, проте пережавна влада є саме в однієї людини, так само є і перший заступник організації, котрий представляє собою пр’ємр міністра, проте так само більша частина процесів проходить через одні людину, і так відбувається із усіма іншими процесами до самого кінця керуючої ланки, тобто є вертикаль влади, та ієрархія, це і є головним чинником чому соціально-економічна система має таку назву.

Список використаних джерел:

1. http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5264&chapterid=1122

СЕКЦІЯ 2
ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
В.С. Паладі, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ЯК ЛЮДСТВО ПОДАРУВАЛО МАШИНАМ ВЛАСНИЙ РОЗУМ : ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Незважаючи на те, що штучний інтелект є порівняно новим винаходом людства, перші згадки про «штучні об'єкти», наділені розумом, походять ще зі стародавньої міфології. Зокрема з міфів Стародавньої Греції стає відомо про Тала, бронзового титана викуваного Гефестом разом з циклопами, в подарунок критському правителеві Міносу. За легендою Тал щодня тричі здійснював обхід острова, аж поки його не подолали аргонавти під командуванням Ясона, випустивши з могутнього автоматона весь «іхор», що приводив його тіло до руху. Іншою згадкою про «неживого» об'єкта обдарованого інтелектом слугує міф про Пігмаліона, за яким вищезгаданий цар Кіпру вирізьбив зі слонової кістки скульптуру прекрасної жінки, яку Афродіта оживила та наділила розумом [2; 3; 5].

Проте, першим кроком, що проголосив початок досліджень у сфері штучного інтелекту став семінар у Дармуті 1956 року, на якому юний доцент інформатики з коледжу, Джон Маккарті запровадив термін «штучний інтелект» та разом із групою науковців визначив мету, концепцію та вектор подальших розробок в цій галузі. Результати, вдалося досягти протягом цього заходу, були справді проривними для тих часів. Науковці змогли «навчити» комп'ютер обраховувати математичні задачі та розуміти англійську мову [1; 4; 5]. Надалі дослідженнями зацікавилося зокрема й військове керівництво США, тому напрямок почав отримувати значні дотації від уряду. Водночас, на фоні занадто оптимістичних прогнозів, щодо розвитку штучного

інтелекту, дослідники не врахували реальну складність поставлених перед ними задач, і коли виявилося, що досягнути мети буде не так просто, як вважалося спочатку, то проект втратив підтримку серед громадськості, а як наслідок – і фінансування [6].

Дослідження в сфері штучного інтелекту мали амплітудо подібні коливання, але незважаючи на всі складності, які супроводжували цю перспективну галузь протягом її становлення та розвитку, вона постійно вдосконалювалася та змінювала підходи, і як наслідок, змогла дістатися до нашого часу, вже виконавши певні загальні задачі, поставлені авторами первинного концепту. У XXI столітті штучний інтелект долучали до майже всіх сфер технічної промисловості, проте, через сумнівну «репутацію» цієї технології, не всі афішували про її застосування [7].

Ще одним переломним моментом в історії розвитку штучного інтелекту, стала поява у 2017 р. трансформерної архітектури, яка за своїми функціями стала подібною до притаманного людині сприйняття інформації та можливості створювати нові. Така розробка підштовхнула різні компанії до створення великих мовних моделей із застосуванням зазначеної технології для вирішення різнотипних задач. Зокрема вона спричинила і появу 30 листопада 2022 року чат-бота з породжувальним штучним інтелектом, відомого як ChatGPT 4.0, розробленого компанією OpenAI, з оприлюдненням якого пов’язують початок так званої «Ери штучного інтелекту» [3; 6; 7].

Станом на сьогодні будь-хто може скористатися штучним інтелектом у своїх інтересах просто маючи доступ до мережі Інтернет, а функціонал нейронних мереж тепер дозволяє за одним запитом створювати картини, музику, твори літератури, програмний код та багато іншого. Отже штучний інтелект за свою понад 60-ти річну історію здобув неабиякої популярності та зміг подолати майже всі задачі, які ставилися перед ним творцями ще в далекому 1956 році. Як свідчать експерти, які досліджують можливості штучного інтелекту, на момент, коли хоч один штучний інтелект зможе «наздогнати» людину за розумом, скажімо через 5-10 років, компанії та організації зможуть використовувати цю модель для навчання інших моделей, видів та типів штучного інтелекту, що в результаті приведе до

експонентного зростання кількості та якості нових нейронних мереж [2; 4].

Оскільки штучний інтелект не потребує «відпочинку», то це має призвести до зростання темпів наукового прогресу в геометричній прогресії з кожним роком. З огляду на це, можна припустити, що людство зможе мати повне уявлення про будову всесвіту, що ґрунтується на експериментально-доказовій базі ще за нашого життя.

Список використаних джерел:

1. Зленко Н.М. Макаренка А.С. Проблема штучного інтелекту: соціально-філософський аналіз. *Філософія науки: традиції та інновації*. 2018, № 1(17). С. 90–98.
2. Подгаєцький О. Еволюція розробок у галузі штучного інтелекту в Україні та світі. *Дослідження з історії техніки*. 2012. Вип. 16(2012). С. 48–54.
3. Шевченко А.І. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія. Київ: ІПШІ, 2023. 305 с.
4. Apollonios R. The Argonautika. *Expanded edition University of California press*. 2007, 355 p.
5. Crevier D. AI the tumultuous history of the search for artificial intelligence. *Basic Books* 1992, 49–51 pp.
6. Marr B. Beyond the hype: what you really need to know about AI in 2023. Forbes. 2023. URL: https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/03/20/beyond-the-hype-what-you-really-need-to-know-about-ai-in-2023/?sh=7c31e57c1315
7. Nilsson N. The Quest for artificial intelligence. *Cambridge University press*. 2010, 53 p.

В.В. Іванова, д.е.н., професор

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

РОЛЬ КРЕАТИВНОСТІ У ЗНИЖЕННІ РИЗИКІВ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Технології повинні створюватися для поліпшення життя і діяльності людини, суспільства в цілому. Вони мають сприяти розвитку людини, яка, у свою чергу, забезпечить поліпшення матеріальної і нематеріальної основи створення і розвитку технологій (рис. 1).

Щодо розвитку людини, то технології мають бути спрямовані на отримання людьми ґрунтовних продуктивних знань, які дозволять їм формувати власний потенціал та розвивати розумові здібності.

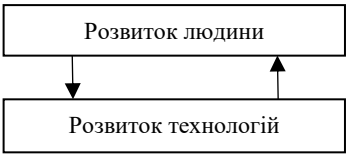

Рис. 1. Взаємозв'язок процесів розвитку людини і технологій

Значимість людського потенціалу зумовлена тим, що він акумулює в собі розумову діяльність співробітників, їх потенційні інтелектуальні здібності, знання, навички, практичний досвід, професійні та особисті зв'язки, здатність до самомотивації і самонавчання, духовні та моральні цінності. Саме завдяки цьому стало можливим створення матеріальних та нематеріальних інновацій у світі, зокрема створення комп'ютерно-комунікаційного обладнання та розробка цифрових інформаційних технологій. Їх роль і впливовість на суспільство та бізнес залежить від самої інформації, мети її використання та особливостей інформаційних технологій.

Цифрова інформаційна технологія – сукупність процесів отримання, передачі, обробки, збереження, використання інформації, які переважно або у цілому здійснюються за допомогою програмного забезпечення, комп'ютерного і комунікаційного обладнання та мережевих технологій.

Цифрові інформаційні технології можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на формування людського потенціалу.

Суттєва залежність людей від цифрових інформаційних технологій може обмежувати їх здатність використовувати власне мислення та створювати щось нове, призводити до перевантаження інформацією та відволікати від концентрації на важливих завданнях.

Проблема масове захоплення цифровізацією зумовило появу та посилення низки ризиків стосовно формування людського потенціалу та використання людського капіталу. Серед таких ризиків варто відмітити:

- кліпове мислення;
- зниження рівня глибини мислення;
- розпорошення уваги;
- заміна традиційних функцій менеджерів на штучний інтелект.

Нині одним з ключових чинників формування людського потенціалу та конкурентної переваги менеджера, що дозволяє йому відрізнятися та конкурувати зі штучним інтелектом, є креативність. У першу чергу, креативність менеджера як особистості і, як наслідок, його креативне бачення для здійснення управлінських функцій.

Креативність є результатом та «інструментом» формування потужного людського потенціалу завдяки розвитку інтелекту людини, який має бути пріоритетним завдання кожної особистості і суспільства.

О.В. Шкурупій, д.е.н., професор,
І.А. Дергільов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ НА РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ

Криптовалюти – це новий клас цифрових або віртуальних валют, які використовують криптографію для забезпечення безпеки та контролю за їх створенням. Вони децентралізовані, тобто не підлягають контролю жодного уряду чи фінансової установи. Криптовалюти набули значної популярності в останні роки; їхня вартість значно зросла [1].

Однак операції з криптовалютами, як і будь-які інші вкладення коштів, пов’язані з фінансовими ризиками. Вони є досить специфічними, на що постійно вказують експерти і практики [2]. Основні види зазначених ризиків такі: волатильність, ліквідність, шахрайство, відсутність регулювання, екологічні проблеми.

1. Волатильність. Ціна криптовалют може різко коливатися протягом короткого періоду часу. Це означає, що інвестуючи в криптовалюту, можна як швидко заробити гроші, так і швидко їх втратити. Такі коливання пов’язані з низкою факторів, включаючи попит і пропозицію, новини та події, а також маніпуляції на ринку. Один з найновіших прикладів подібної ситуації – квітень 2024 р. Йдеться про атаку Іраном Ізраїлю, коли уся криптовалюта почала стрімко падати. Так само сильно реагували ринки, коли відбулась анексія Криму та розпочалась

повномасштабна війна в Україні.

2. Ліквідність. Деякі криптовалюти важко продати за розумною ціною. Це може ускладнити вихід з інвестицій, якщо у цьому виникне потреба. Ускладнює швидке переведення активу в готівку те, що не всі криптовалюти торгують на великих біржах. Це обмежує їх ліквідність. Криптовалютні біржи є різні за видами; на них діють різні процентні ставки і гаманці (програмне забезпечення, яке використовується для зберігання криптовалюти). Тому з метою забезпечення надійних умов вилучення інвестицій, зроблених у криптовалюті, потрібен детальний аналіз умов торгів і гарантії безпеки.

3. Шахрайство. При здійсненні операцій з криптовалютами заволодіння чужим майном може набувати різних форм: Ponzi (інвестиційна піраміда), фейкові ICO та фішингові атаки тощо. Зважаючи на це, перед інвестуванням у будь-яку криптовалюту необхідно здійснювати ретельний аналіз, бути обережним з інвестиціями, які пропонують нереально високу прибутковість, не передавати іншим особам приватні ключі від біржового гаманця, зберігати криптовалюту в надійному гаманці. Окремо варто зазначити ризик злому. Йдеться про викрадення криптовалюти з криптовалютних гаманців, які можуть бути зламані хакерами. Це також призводить до втрати інвестицій.

4. Відсутність регулювання. Криптовалюти не регулюються жодним урядом або фінансовою установою. Це означає, що немає жодних гарантій для інвесторів, і не існує жодного способу відшкодувати втрати, якщо щось піде не так. Наприклад, інвестори можуть втратити всі свої гроші, якщо біржа криптовалют буде зламана.

5. Екологічні проблеми. Видобуток криптовалют є досить енергоємним. Створення нових одиниць криптовалют засновано на технології блокчейну та передбачає наявність процесу «майнінгу». Майнінг потребує великої кількості обчислювальної потужності та споживання електроенергії. Це може мати негативний вплив на навколишнє середовище, оскільки призводить до збільшення викидів парникових газів.

Криптовалюти є новим класом цифрових активів, які мають потенціал революціонізувати фінансову систему. Вони пропонують низку переваг, таких як швидкі та дешеві транзакції,

безпека та прозорість. Однак з ними пов'язані також досить істотні та вельми специфічні фінансові ризики [3]. Майбутнє криптовалют залишається невизначеним. Воно буде залежати від низки факторів, таких як державне регулювання, технологічний розвиток та масштаби використання.

Список використаних джерел:

1. Що таке криптовалюта (простими словами) URL: https://drukarnia.com.ua/articles/sho-take-kriptovalyuta-prostimi-slovami-0dWVI (дата звернення 04.04.2024).

2. Ризики інвестування на ринках капіталу. Роль регулятора. Альтернативні види інвестицій. Ризики, пов'язані із криптовалютами. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/pptx-9744/266597073 (дата звернення 04.04.2024).

3. Чого чекати від криптовалюти у 2024 році й у майбутньому. URL: https://paysaxas.com/uk/chogo-chekaty-vid-kryptovalyuty-u-2024-roczi-j-u-majbutnomu/

Н.М. Буняк, к.е.н., доцент,
О.І. Бурець, здобувачка вищої освіти
Волинський національний університет імені Лесі Українки

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У складних умовах сучасного світу комунікація виконує важливу роль в системі управління організацією, забезпечує результативність та успішність її функціонування. У контексті сучасної бізнес-практики, де спілкування та обмін інформацією набувають все більшого значення, налагодження ефективних комунікаційних процесів між співробітниками є вагомою передумовою успішного керівництва та досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання.

Як інструмент управління, комунікація сприяє встановленню дружніх, неконфронтаційних міжособистісних відносин між співробітниками, налагодженню групової взаємодії, а також пов'язує між собою в єдиний цілісний процес функції планування, організування, мотивування та контролювання.

У працях, присвячених проблемам менеджменту, комунікація розглядається як процес, під час якого відправник повідомлення передає свої думки та знання одержувачу, роблячи інформацію зрозумілою і корисною для нього [2, с. 100].

Важливо зазначити, що комунікації в організації охоплюють не лише процес обміну інформацією між співробітниками, але й є особливою формою впливу на персонал та суб'єктів зовнішнього середовища [1].

Сьогодні якість управлінських рішень значною мірою залежить від організованості та ефективності комунікаційних процесів. Добре організована комунікаційна мережа є основою результативного обміну інформацією між керівником та безпосередніми виконавцями, а також інструментом забезпечення успішного функціонування суб'єкта господарювання.

Комунікація допомагає створити позитивну атмосферу в колективі, де співробітники відчувають себе зрозумілими, підтриманими та залученими до процесу партисипативного управління. Налагодженні комунікаційні зв'язки є ключовим чинником для стимулювання інновацій в організації, взаємодія між різними рівнями управління та відкритий обмін ідеями сприяють появі новаторських рішень та підвищенню ефективності процесів загалом.

Заразом відсутність комунікацій між працівниками організації може спричинити певні проблеми в досягненні її цілей. Персонал є найважливішим ресурсом, і те, як він залучений до досягнення стратегічних цілей, має вирішальне значення для отримання бажаних результатів діяльності.

В умовах сьогодення існує багато факторів (бар'єрів), які перешкоджають здійсненню ефективної комунікації. Основними з яких є: інформаційні перевантаження; фільтрація інформації; вибіркове сприйняття; культурні відмінності; поганий зворотний зв'язок; семантичні бар'єри.

Для удосконалення комунікацій в системі управління організацією необхідно:

– ґрунтовно визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу;

– детально планувати масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими та партнерами;

– встановити скриньки для скарг та пропозицій [3];

– налагодити хороший зворотний зв'язок шляхом забезпечення швидкого реагування на скарги працівників, їхні

пропозиції тощо;

– використовувати різноманітні комунікаційні канали для поширення інформації.

Нині організації працюють у дуже нестабільному інституційному середовищі, турбулентність якого призводить до відповідних трансформацій всередині. На нашу думку, ефективно вибудована система комунікацій є одним із факторів, що допомагають їм вижити.

Хороша комунікація передбачає, що члени організації ефективніше реагують на нові можливості та уникають нових загроз [2, с. 102]. Основними її характеристиками є: готовність співробітників до комунікаційної взаємодії, здатність персоналу працювати з великим масивом різноманітних даних, наявність довірливої атмосфери в колективі, використання сучасних комунікаційних технологій для обміну інформацією та комунікаційних каналів.

Ідеальною в організації заведено вважати таку модель комунікації, за якої всі рішення керівництва доводяться безпосередньо до виконавців, водночас вони базують на інформації, що надходить з різних джерел, за одночасного існування налагоджених зв'язків між всіма учасниками комунікаційної взаємодії. Наявність яких призводить до формування корпоративних цінностей та зменшення плинності кадрів.

Підсумовуючи вище сказане, варто зауважити, що ефективне управління організацією неможливе без наявності якісно налаштованих комунікаційних процесів. Своєчасний обмін інформацією має вирішальне значення для результативності діяльності організації та позитивно впливає на економіку країни загалом.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf (дата звернення: 09.05.2024).

2. Крисько Ж. Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч1. [м. Тернопіль, 15 трав. 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ;відпов. за вип. М. М.

Шкільняк. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 100-103.
3. Поляруш О. В. Роль комунікацій та управління конфліктами в організації. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, м. Вінниця, 13-15 берез. 2019 р. Вінниця, 2019. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/1/fm_2019_netpub.pdf (дата звернення: 09.05.2024).

О.О. Гарматюк, к.е.н., доцент,
А.Т. Горохівський, здобувач вищої освіти ступеня PhD
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЦИНІ

На сьогодні в усіх сфера життя відчутно багато проблемних моментів спричинених війною та кризовим станом, серед яких варто виділити:

- неефективність діючої в Україні системи управління системою охорони здоров'я;
- недосконалість діагностичних та лікувальних методів надання медичної допомоги (послуг);
- наявність нераціональної структури надання медичної допомоги;
- недосконала система управління медичними закладами та установами;
- неспроможність вітчизняної медичної системи адекватно реагувати на потреби населення;
- низький інноваційний рівень розвитку медичної сфери.

Зокрема в медицині, яка є однією із стратегічно важливих сфер в умовах війни, головними причинами низького інноваційного рівня розвитку є повільне впровадження сучасних інноваційних інструментів. Їх роль та значення полягає у стимулюванні появи та реалізації інноваційних ідей, пов'язаних із розробкою нових медичних продуктів і технологій, а також формуванні ринкового попиту на різного роду діагностичні й лікувальні інновації.

З метою активізації інноваційної діяльності в медичній сфері потрібно здолати ряд перешкод та здійснити певні етапи організаційних змін; набути відповідні теоретичні знання й

практичні вміння і навики. Увесь персонал будь-якого медичного закладу має бути готовим до таких кардинальних кроків. Все це повинно здійснюватися із врахуванням певних чинників впливу, а саме:

- професійно-кваліфікаційного рівня усього персоналу медичного закладу;
- фінансової спроможності закладу щодо забезпечення сучасною медичною технікою та обладнанням;
- можливостей реалізації медичними працівниками у своїй практичній діяльності новітніх лікувально-діагностичних методів;
- рівня самостійності прийняття управлінських рішень;
- рівня інформаційної політики.

Варто також зазначити, що в умовах війни, коли є необхідність надання нових медичних послуг (наприклад, послуги в сфері реабілітації військових), виникає потреба удосконалення надання доволі традиційних послуг (наприклад, прийом до сімейного лікаря). Очевидно, що медичним закладам тут не обійтись без впровадження інновацій, тобто здійснення ефективної системи інноваційного менеджменту, який, у свою чергу, дозволить:

1) оптимізувати організаційну структуру медичного закладу з урахуванням мінливої кон'юнктури ринку медичних послуг;
2) забезпечити якісну інформаційну підтримку клінічної практики;
3) оновити фінансово-економічну систему медичного закладу;
4) удосконалити та розвивати інноваційну інфраструктуру медичного закладу;
5) покращити систему планування в сфері медичних інновацій;
6) прискорити створення вітчизняних різнопрофільних інноваційних медичних центрів [1].

Все це вимагає нових управлінських підходів, зокрема, побудови інноваційної моделі розвитку медичного закладу. Дана модель дає великі можливості, зокрема, в сфері інноваційної та інвестиційної діяльності, а також є вагомим чинником в процесі реформування та подальшого розвитку вітчизняних медичних закладів.

Отже, інноваційний менеджмент в медицині дозволяє не тільки приймати правильні управлінські рішення щодо формування, підтримки і розвитку інноваційного потенціалу медичного закладу, але й здійснювати реалізацію ноу-хау, інноваційних діагностичних та лікувальних методик, підходів та технік; впровадження нових лікарських послуг, препаратів, приладів тощо.

Для побудови ефективної системи інноваційного менеджменту в медичних закладах необхідно підтримувати та мотивувати власні досягнення, правильно використовувати закордонний досвід, практично реалізовувати принципово нові підходи та механізми управління, в повній мірі використовуючи існуючий інноваційний інструментарій.

Список використаних джерел:

1. Назарко, С.О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4 (20). С. 170-175. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204590

Н.В. Гришина, к.е.н., доцент,
Д.С. Коняєва, здобувач вищої освіти
Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ

В сучасному світі за умови глобалізації ринкових процесів, комунікації відіграють все більш важливу роль при просуванні товару. Для того, щоб продати продукт або послугу на сьогодні не достатньо забезпечити високу якість та прийнятну ціну. При виході на ринок інноваційного продукту про який ще не знає цільова аудиторія, комунікаційна стратегія стає одним з найважливіших інструментів, який необхідно розробити задля отримання прибутку. Розглянемо особливості розробки комунікаційної стратегії саме для інноваційного продукту та основні питання, що допоможуть визначитися з напрямком та послідовністю дій на практиці.

Розробка комунікаційної стратегії широко досліджена багатьма українськими та іноземними вченими. А саме це

питання вивчали: О. Братко [2], В. Гернешей [3], О. Коломицева [4], Т. Маслова [5] та інші.

Важливо відмітити, що вищезгадані вчені не приділяли уваги особливостям розробки комунікаційної стратегії для інноваційного продукту. Не було акцентовано увагу на відмінностях між виводом продукту, що вже давно існує на ринку та тим, що з'являється вперше. Аналізуючи сучасний стан розробки обраної теми, бачимо нагальну потребу більш детально розкрити особливості комунікаційної стратегії при виводі саме інноваційного продукту на ринок.

При виводі інноваційного продукту, перш ніж приступати до класичних етапів розробки комунікаційної стратегії, необхідно відповісти на комплекс запитань.

Ваш продукт/послуга вже є на ринку? Якщо відповідь ні, то ви є унікальним першопрохідцем, що сформує комплекс маркетингу для інших підприємців.

Наступним етапом є створення гіпотези щодо: цільової аудиторії; ринкових можливостей; каналів просування; методів просування.

Після створення гіпотез переходимо до формування комплексу пробного маркетингу за кожною гіпотезою окремо. Комплекс маркетингу запускається не на всю цільову аудиторію, а на її частину. Для репрезентативності вибірки достатньо орієнтуватися на 20% від загальної цільової аудиторії, що є достатнім для проєктування результатів на всю вибірку загалом.

Аналізуючи результати пробного маркетингу необхідно враховувати, які цільові аудиторії позитивно відреагували на інноваційний продукт? Які з цих сегментів є найбільш перспективними та маржинальними? Які з каналів та методів просування були найбільш ефективними? При виборі ефективних каналів необхідно залишити не менше трьох, для підвищення рівня частоти охоплення кожного потенційного споживача, що обрано до цільової аудиторії.

Окрім того, слід враховувати, що першими починають користуватися інноваційними продуктами люди, які мають психологічний портрет «новатор». Вони більш креативні, просунуті щодо методів та каналів збуту, добре розуміються на нових технологіях. За ними пізніше почнуть користуватися

продуктом й інші категорії споживачів, аналізуючи позитивний досвід «новаторів».

Варто відмітити, що інноваційна продукція – це нові конкурентноздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам до інноваційної діяльності [1].

При виході на ринок з вже існуючим товаром, перш за все потрібно визначити види інноваційності продукту [6]:

- за методами збуту (наприклад, Монобанк, що не має фізичних відділень та орієнтується на он-лайн просування);
- за цільовою аудиторією (наприклад, виведення на ринок пластикових карток для дітей, вагітних тощо);
- за ринком збуту (наприклад, нещодавно японський десерт моті з'явився на ринку України).

Наступним етапом є розробка трьох складових маркетингової комунікаційної стратегії:

- ринкова стратегія;
- креативна стратегія;
- медійна стратегія.

Ринкова комунікаційна стратегія – основа, на якій будується будь-яка комунікація. Стратегія базується на ретельному аналізі ринку (знання про потенційних споживачів, конкурентів, продукту) [7, С. 44]. Тому обов'язковим етапом при її розробці є конкурентний аналіз, як прямих конкурентів, так і тих, хто опосередковано впливає на споживчий попит обраного продукту; аналіз потенційної цільової аудиторії та складання УТП (унікальної торговельної пропозиції) інноваційного продукту. Крім того, слід докладно вивчити ринкові комунікаційні стратегії конкурентів та виявити їх сильні та слабкі сторони.

Креативна стратегія – передбачає створення концепції креативу, яка використовується в якості основи для просування бренду [7, С. 45].

Для інноваційного продукту ідеї для креативної стратегії можна брати з інших ніш. Цим дуже часто користуються навіть відомі бренди. Наприклад, компанія Pepsi в 1975 році запустила креативну дегустацію свого напою та напою конкурента. Але Coca-Cola, ще раніше використовувала цей креатив в комунікаційній стратегії.

Медійна комунікаційна стратегія – вибір носіїв для рекламно-

інформаційних повідомлень, за допомогою яких безпосередньо здійснюватиметься комунікація з цільовою аудиторією. Медійна стратегія передбачає використання медіа, а також бюджет комунікації [7, С. 46].

Першим кроком при розробці медійної комунікаційної стратегії – є медіамоніторинг конкурентних стратегій та вибір оптимальної за відношенням показників: ціна – ефективність. Після цього проводимо розрахунки з урахуванням основних показників медіа ефективності: охоплення, ефективна частота, сукупний рейтинг та вартість медіа каналу.

Завершенням розробки комунікаційної стратегії є пробний маркетинг та тестування за результатами якого потрібно повернуться на той етап, який дав збій та не призвів до прогнозованих результатів.

Таким чином, було розроблено систему запитань, що акцентують увагу на особливостях розробки комунікативної стратегії для інноваційного продукту, що є актуальним для сучасного бізнесу та дає змогу знизити ризики виходу на ринок з товаром-новинкою.

Список використаних джерел:

1. Бутнік-Сіверський О.Б., Інноваційний дохід підприємства від використання інтелектуальної власності. *Ефективна економіка*. 2011. №12. С. 52-58.

2. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.

3. Гернеший В.В. Формування мотиваційної моделі комунікаційної стратегії реалізації позитивного іміджу авіаційній галузі України в глобальному середовищі. *Стратегія розвитку України.* 2013. № 4. С. 36-41.

4. Коломицева О.В., Васильченко Л. С. Сучасні підходи до розробки маркетингової комунікаційної стратегії для забезпечення сталого розвитку підприємства. *Актуал. проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 35-44.

5. Маслова Т.Б. Принципи класифікації комунікативних стратегій. *Матеріали II Міжнародної наукової конференції.* 2015. С. 82- 85.

6. Микитюк П.П, Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 320 с.

7. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг. навчальний посібник Дніпро: Пороги, 2020. 240 с.

О.В. Лега, к.е.н., доцент,
Т.Б. Прийдак, к.е.н., доцент,
Л.В. Яловега, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з чинників впливу на фінансову стабільність підприємств є податкове навантаження, оскільки нараховані податкові платежі є елементом витрат підприємства та, відповідно, фактором впливу на зміни фінансового результату.

Для управління податками важливо налагодити функціонал податкового менеджменту, об'єктом якого є економічні стратегії підприємства та пов'язані з ними відносини у частині податкових платежів. Управління податками дає можливість, як, виконувати свій податковий обов'язок, контролювати правильність і повноту нарахування і сплати податків, їх декларування та звітування, так і, як економічному суб'єкту, оптимізувати податкове навантаження та зміцнювати позиції серед конкурентів. Податкове планування є одним з інструментів податкового менеджменту [1]. Його цілі, завдання та функції залежать від етапів діяльності підприємства [2].

Етап створення. Для податкового менеджменту ця стадія є підгрунтям прийняття подальших рішень, стратегій і т.д. На податкові рішення та податкову стратегію впливають:

- вибір форми господарювання;
- вид діяльності [3]. Тут обов'язково необхідно звернути увагу, що навіть реєстрація ФОП пов'язана з кропітким, відповідальним процесом правильності обрання типу діяльності та КВЕД. Обрані види вказуються у реєстраційних документах;
- місце знаходження [4]. Зазначимо, по-перше, в інтересах власників для невеликого підприємства доречно, щоб місцезнаходження юридичної та фактичної адреси збігалося (але законодавством не має обмеження, щодо різних фактичних і юридичних адрес), по-друге, необхідно оформити договір оренди квартири, якщо місце знаходження підприємств є квартирою власника; по-третє, для отримання кореспонденції, в тому числі від фіскальних органів, доцільно орендувати абонентську

скриньку в поштовому відділенні з оформленням згоди на доправлення листів через неї;

- регіональні пільги – якщо підприємство в майбутньому планує скористатися пільгами, то напрям діяльності, який відповідатиме застосуванню таких пільг, має бути зафіксованих при реєстрації [2];

- вибір системи оподаткування – головний чинник, який буде визначальним при побудові податкового обліку та податкової політики підприємства. Вибір загальної або спрощеної системи оподаткування виливає структуру бухгалтерської служби, кваліфікацію, вимог та обов'язків, програмне забезпечення, а зрештою на формування витрат підприємства [3]. Спрощена система оподаткування супроводжується меншими податковими ризиками, але необхідно врахувати обмеження в доходах, операціях, які можна здійснювати, вибору способу розрахунків за товари (послуги) тощо.

Між етапом створення підприємства та етапом функціонування необхідно визначити особу, яка буде відповідати за податкове планування. Вивчивши досвід діяльності 20 підприємств, нами було встановлено що на 3 з них (15 % від загальної сукупності) створені відділ обліку розрахунків за податками та платежами, до завдань якого входить і податкове планування, на 5 з них (25 %) податковим плануванням займається головний бухгалтер, на решті 12 (60 %) підприємств не використовує методи податкове планування. Тому для суб'єктів підприємництва, які зацікавлені у високих прибутках при законодавчо оптимізованій системі зниження податкового тягаря доцільно або створити відділ податкового планування (зазвичай, для великих платників податків), взяти в штат спеціаліста з податкового планування, або ж включити в посадові обов'язки головного бухгалтера цей пункт, або ж скористатися сторонніми послугами на підставі договору, рахунку та акту виконаних робіт.

Етап функціонування. На цій стадії податкове планування має за мету оцінювання ризиків, витрат, вирішення питань мінімізації конкретних податків і т.д. Опрацювавши поради практиків, сайти фірм, які займаються наданням послуг з податкового планування, узагальнено завдання податково

планування на стадії функціонування: перевірка схем оподаткування в розрізі податків; усунення помилок у податковому обліку; розробка моделі сплати податків; оптимізація податків у частині окремого типу господарських операцій; порівняння планових та фактичних податкових платежів; порівняння планових та фактичних податкових платежів; аналіз податкового навантаження; розрахунок показників ефективності податкової політики; законність використання податкових пільг; розробка податкових планів, зокрема платіжного календаря; податковий моніторинг; контроль за виконанням рішень у сфері податкового управління; прогнозування податкових наслідків від схем оптимізації [1,2,5].

Етап припинення юридичної особи. А цій стадії функціонал податкового планування буде використаний для вибору альтернативного варіанту припинення діяльності - злиття, приєднання, перетворення, поділ, виділ, а також для планування взаємодії з податковим и органами та партнерами.

Отже, податкове планування є ключовим елементом успіху підприємств, які стикаються з проблемами управління бізнесом і збереження активів у складному регуляторному середовищі. Сучасне податкове планування - це низка дій, що здійснюються платниками податків в рамках законодавства для оптимізації оподаткування з метою зменшення податкових зобов'язань та зниження податкового навантаження на бізнес.

Список використаних джерел:

1. Гурська О. М. Податковий менеджмент – механізм покращення управління підприємством. *Економічні науки. Облік і фінанси*. 2010. Випуск 7. С. 395 – 400.

2. Ткачик Л. Принципи і методи податкового планування на підприємстві. *Вісник Львів. Ун-ту*. 2010. Вип. 43. С. 530-535.

3. Кислицина В. Загальна система vs Єдиний податок: обираємо найкраще. *Все про бухгалтерський облік*. 2016. № 38. С.32-35.

4. Александров С. Усе що потрібно знати про місцезнаходження підприємства. *Все про бухгалтерський облік*. 2016. № 38. С.30-31.

5. Лега О.В., Яловега Л.В.,Прийдак Т.Б. Податкові ризики як елемент податкової політики підприємств. *Інфраструктура ринку*. Випуск 67. 2022. С. 229-233.

С.М. Марчишинець, к.е.н.,
завідувач відділу економічних досліджень,
О.В. Марчишинець, к.е.н.,
провідний фахівець з організації наукової роботи
Полтавський НДЕКЦ МВС

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Пізнання законів розміщення продуктивних сил дозволяє розкрити додаткові джерела підвищення ефективності використання інноваційно-інвестиційного потенціалу (ІІП) машинобудівної галузі, що визначає практичну значимість у цьому напрямі.

У процесі створення комплексів завдяки взаємозумовленому розміщенню підприємств і тісним взаємозв'язкам між усіма виробництвами досягається значна економія матеріальних і трудових ресурсів. Отже, територіально-виробничі комплекси (ТВК) – це прогресивна форма просторової організації суспільного виробництва, вони розглядаються наукою і практикою як пріоритетні об'єкти. Саме тому наразі, коли в Україні здійснюється структурна перебудова господарства, необхідні подальше вдосконалення комплексного розміщення виробництва, раціоналізація виробничих зв'язків у системі та локальних ТВК (економічних районах, господарських вузлах). При цьому географічний поділ праці має винятково важливе значення в регіональних дослідженнях для вивчення просторової диференціації економічно-географічних районів, внутрірайонних і міжрайонних ТВК, міжгалузевих систем продуктивних сил, економічних вузлів.

Розвиток ТВК залежить від наявності мінеральної сировини, паливних, водних, в тому числі гідроенергетичних, лісових, сільськогосподарських ресурсів. Усі вони є природно-ресурсним потенціалом ТВК.

Певні автори, проводячи дослідження розглядають територію ТВК в маштабах одного міста або району (територіально-

промислового центру), інші акцентують увагу на тому, що дана структура може бути створена та забезпечувати своє функціонування в межах декількох об'єднаних, суміжних між собою промислових центрів. Зокрема, як в першому та к і другому варіантах головною ознакою даних виробничих утворень є наявність тісних виробничих зв'язків між підприємствами та установами, які орієнтовані на випуск промислової продукції машинобудування.

При виявленні загальних закономірностей розвитку ТВК, розробленні їх моделей, визначенні ефективності функціонування всіх ланок, що входять до складу комплексних утворень, виникає потреба у створенні та класифікації і типології комплексних утворень. При цьому необхідно виявити, які критерії і ознаки повинні бути покладені в основу ТВК при групуванні їх у класи і типи, які з них будуть головними або допоміжними, другорядними.

Побудова промислового виробничого компелексу – це досить складний і тривалий по часу процес, що триває до п'яти років. В свою чергу даний процес передбачає реалізацію в декілька етапів, за умови активної державної політики. В даному випадку мова йде про інвестиційну підтримку на початкових етапах реалізації, із поетапним зниженням частки державного фінансуванн у покритті витрат із 100 % до можливих 15–30 %. Планований бюджет інвестування в створення одного промислового машинобудівного кластера може оцінюється в 500–700 тис. євро на протязі перших стартових п'яти років реалізації проекту [3, с. 132].

Кожна область України володіє потенціалом щодо створення кластерів в різних сегментах машинобудування, який розраховується за формулою потенціалу кластеризації (1):

$$LQ = (E_{mpig} / E_{mpg}) / (E_{mpi} / E_{mp}), \quad (1)$$

де LQ – коефіцієнт кластерного потенціалу;

E_{mpig} – кількість зайнятих в g-сегменті машинобудування в і-області;

E_{mpg} – кількість зайнятих в g-сегменті машинобудування в Україні;

E_{mpi} – кількість зайнятих в і-області;

E_{mp} – кількість зайнятих в Україні.

Дана методика використовується Європейською кластерною обсерваторією (European Cluster Organisation Directory – дослідницька організація Єврокомісії з питань розвитку кластерів в країнах Євросоюзу) для ідентифікації головних приорітетних напрямів розвитку виробничих галузевих кластерних утворень в країнах ЄС-28 [4].

Формування ТНВМК передбачає розвиток не тільки основних виробництв, але й обслуговуючих, які несуть в собі загальне суспільне призначення. До них належать енергетичне господарство, будівельна база, ремонтне господарство, транспортне господарство і ряд інших галузей машинобудівного виробництва. Враховуючи виробничу спеціалізацію певної території можуть розвиватися різні групи допоміжних та обслуговуючих виробництв.

На сьогодні можна виділити ряд виробничих секторів, у яких машинобудівна галузь України володіє досить значним інноваційним потенціалом, До них можна віднести: будівництво повітряних і космічних літальних апаратів, дослідження та навігації; виробництво електричного устаткування для автотранспортних засобів; виробництво обладнання зв’язку та обладнання для вимірювання; виробництво машин для сільського господарства.

Потенційним для інвестицій є на сьогодні розвиток та становлення ринку зелених технологій , що в свою чергу передбачає використання альтернативних джерел енергії. Одними з основних перспективних потенційних ринків технологій це виробництво вітрових турбін, обсяг ринку якого становить близько 40 млрд дол. США та розвиток і функціонування ринку смарт-технологій з впровадженням у створення та надання енергетичних або комунальних послуг – 7 млрд дол. США.

Саме оцифрування виробничих процесів повинно забезпечити отримання таких ефектів: збільшення продуктивності залученого ресурсу; зниження тривалості простою обладнання; зростання продуктивності залученої робочої сили у виробничі процеси; оптимізація структури витрат на зберігання та використання виробничих запасів; зростання якості прогнозованих процесів до 85 %; скорочення виробничого циклу від початку розробки

товару до виходу продукту на ринок; зменшення витрат на технічне обслуговування та ремонт обладнання і устаткування [3, с. 45–47].

В основі інноваційних перетворень машинобудівного комплексу повинн бути інноваційно-інвестиційна модель державної економіки. Основні завдання її реалізації насамперед включають активне використання людського капіталу, науково-технічного потенціалу та створення прозорого конкурентного середовища, дієвої державної підтримки, ефективної банківської системи, прозорого та діючого на державному рівні фондового ринку, сприятливого для іноземного капіталу інвестиційного клімату.

Потребує вдосконалення система корпоративного управління, яке передбачає прозорість структури власності, забезпечення акціонерів високоякісною і достовірною інформацією та впровадження нових, ефективних принципів керівництва [1, 2, 3].

Для активізації політики створення ТВК необхідно розробити та впровадити механізми, які передбачатимуть стимулювання інвесторів в фінансування інноваціних вітчизняних виробництв товарів і послуг, що надасть можливість державі залучати позабюджетні і недержавні кошти для фінансування інноваційної діяльності.

Існування та подальший розвиток машинобудівної галузі можливий лише за умови активного розвитку та становлення середнього і малого бізнесу, створення можливостей для виробничого кооперування з регіональними підприємствами видобувної і обробної промисловості України, утворення кластерних виробничих об’єднань за умови участі в них підприємств різної форми власності та різних сегментів національного ринку.

Список використаних джерел:

1. Марчишинець О. В., Марчишинець С. М. Індустріальні парки як інструмент залучення інвестицій у реальний сектор економіки регіону. *Економіка та суспільство.* 2017. № 9. С. 16–22. ULR: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/3.pdf (дата звернення: 04.11.2023).

2. Марчишинець О. В., Марчишинець С. М. Інноваційні кластери – механізм підвищення конкурентоспроможності регіону. *Economy and Society: modern foundation for human development:* Proceedings of International Scientific Conference, Part 2, October 31, 2016. Leipzig, Germany: Baltija Publishing. P. 43–

46.
3. Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року. Київ: ДП «УКРПРОМЗОВНІШЕКСПЕРТИЗА., 2019. 350 с.
4. European Cluster Organisation Directory. ULR: http://www.clusterobservatory.eu/index.html (дата звернення: 14.10 2023 р.).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Д.В. Лютий, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії
Полтавський державний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩІ

Діжиталізація передбачає проникнення цифрових технологій у більшість сфер господарської діяльності підприємств, тобто їх використання не тільки під час здійснення виробництва продукції або послуги, а й під час організації економічних, екологічних та соціальних процесів, побудови взаємодій та зв'язків кожним суб'єктом. Водночас, інноваційна діяльність, яка передувала формуванню діджитал-середовища та стала базисом для створення, розвитку, комерціалізації нових цифрових продуктів й послуг, технологій та способів здійснення бізнес-процесів, управління та роботи з персоналом, залишається в умовах цифровізації тим видом діяльності, завдяки якому господарюючі суб'єкти формують й зміцнюють конкурентні переваги, «проникаючи» у цифрову екосистему.

Серед найважливіших напрямів розвитку інноваційної діяльності в цифровому середовищі можна виділити:

– розроблення та впровадження нових інформаційних технологій, зокрема машинного та глибинного навчання, штучного інтелекту, інтернету-речей, блокчейну;

– розвиток електронної комерції, цифрових платформ та послуг;

– активне використання цифрових технологій у промисловості, транспортній інфраструктурі та громадському секторі;

– формування нових моделей бізнесу, побудова взаємодій на базі цифрових технологій [1; 3; 4; 5].

Завдяки цифровій трансформації організації досягли найбільшого прогресу в стратегіях безпеки та захисту даних, успішне впровадження яких завершили 27% організацій. Також 24% компаній досягли успіху в галузі оцінки ІТ-навичок і технологічних потреб, а 20% – у дата-менеджменті. Ще 58% досягли зростання продуктивності співробітників за рахунок автоматизації праці [3]. Відтак, цифрова інфраструктура, зокрема, широкосмуговий доступ до Інтернету, цифрові платформи та хмарні системи, стають найактуальнішими елементами екосередовища, що забезпечують максимальну ефективність процесів інноваційної діяльності (рис. 1).

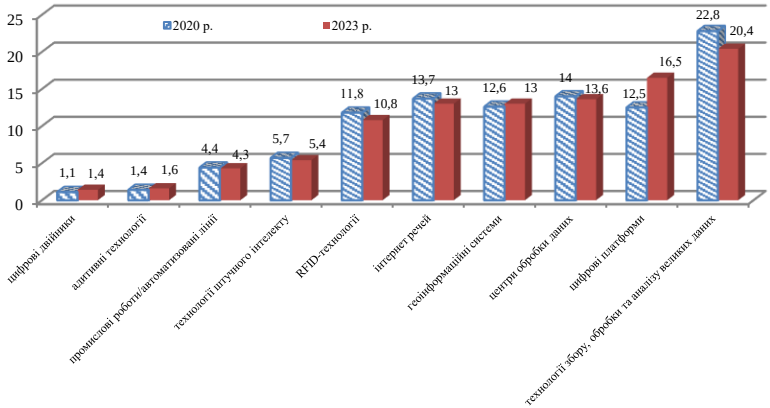

Рис. 1. Тенденції використання підприємствами новітніх технологій цифрового середовища у 2020 р. та 2023 р. [1; 2; 5]

Найбільш розповсюдженими інноваційними цифровими технологіями, які використовуються підприємствами є засоби збору, аналізу та обробки великих даних, цифрові платформи, центри обробки даних, геоінформаційні системи, Інтернет речей та RFID-технології. Перспективними новаціями, які набувають розвитку в застосуванні підприємницькими структурами є технології штучного інтелекту, промислові роботи, адитивні технології та цифрові двійники.

Водночас, важливим аспектом є не тільки визначення інноваційних технологій, які використовуються сучасними підприємствами, але й цілі їх використання. Відтак, відповідно

статистики 52% організацій використовують новації цифрової сфери для задоволення очікуванням користувачів; 49 % для підвищення продуктивності співробітників (завдяки використанню мобільних додатків, зручному доступу до даних, автоматизації штучного інтелекту) та більш ефективного управління продуктивністю бізнесу завдяки доступності та прозорості даних; 44% з метою глибшого розуміння потреб користувачів за допомогою збору та аналізу даних; 41% вказали ціллю цифрову трансформація бізнесу та/або процесів; 35% для безпечного оптимізованого доступу до активів у будь-який час з будь-якої географічної точки; по 33% надали відповідь, що ціллю є сильніше залучення співробітників (smart-персонал, інструменти для спільної роботи тощо) та розвиток нового цифрового бізнесу і каналів доходів; 30% з метою досягнення лідерства за рахунок модернізації цифрових продуктів або сервісів завдяки впровадженню підходу, орієнтованого на дані та цифровізацію; 28% для переходу на модель бізнесу, яка передбачає здійснення цифрової глобалізації [1; 2; 4].

Таким чином, інноваційна діяльність в умовах цифровізації економіки має високий потенціал для зростання, а за комплексного підходу до її розвитку зможе забезпечити сучасну діджитал-інфраструктуру для господарюючих суб'єктів.

Список використаних джерел:

1. 2024: прогнози експертів з технологій. Kingston Technology Corporation. 2024. URL: https://www.kingston.com/ua/ blog/system-builder/2024-technology-experts-predictions
2. Від інновацій до успіху: ключові технології для сучасного бізнесу. Sitniks. 2024. URL: https://sitniks.ua/blog_post/vid-inovtziy-do-uspyhu/
3. Дячков Д. В., Лютий Д. В., Плескач О. Ю. Цифрові інновації в аграрному секторі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 9–11.
4. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4, Том 3. С. 13–18.
5. Яцкевич І.В., Красностанова Н.Е. Цифрові технології у підприємницькій діяльності. *Економічний вісник*. 2021. №1. С. 38–44.

В.М. Собчишин, к.е.н.
Полтавський державний аграрний університет

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах конкурентного середовища обмеженість ресурсів посилює важливість інноваційності у формуванні потенціалу підприємства, адже остання дає змогу підвищити ефективність функціонування суб'єкта підприємництва у довгостроковому періоді. Використання підходів закупівельної логістики у матеріально-технічному постачанні, з нашого погляду, є однією з умов, що забезпечують іноваційність формування потенціалу підприємства.

Зважаючи, що закупівельна логістика тісно пов'язана з транспортною логістикою, складською логістикою та логістикою запасів, то система стратегій закупівельної логістики не обмежується стратегіями закупівель, опрацьованих нами у [1], а включає й стратегії транспортного обслуговування, стратегії складування, стратегії управління запасами.

Для більшості підприємств стратегії транспортного обслуговування є універсальними, зокрема:

- стратегія зменшення транспортних витрат;
- стратегія удосконалення управління транспортними процесами;
- стратегія підвищення якості транспортних робіт.

Вважаємо, що реалізація стратегій транспортного обслуговування на етапі закупівель матеріально-технічних ресурсів у процесі стратегічного управління інноваційним потенціалом підприємства може здійснюватися за напрямами, зазначеними у табл. 1.

Високу ефективність логістичного управління закупівельною діяльністю підприємства в довгостроковому періоді, на нашу думку, може забезпечити вибір і обґрунтування стратегії (чи поєднання кількох стратегій) закупівель кожного з видів матеріально-технічних ресурсів.

Таким чином, напрями реалізації стратегій транспортного обслуговування у стратегічному управлінні інноваційним

потенціалом підприємства на етапі закупівель матеріально-технічних ресурсів стосуються:

Таблиця 1

Напрями реалізації стратегій транспортного обслуговування на етапі закупівель матеріально-технічних ресурсів

Стратегія	Напрями реалізації стратегії
Зменшення транспорт-них витрат	- мінімізація витрат на доставку закуплених матеріально-технічних ресурсів та утримання задіяних в її процесі власних транспортних засобів; - мінімізація вартості наймання транспортних засобів для доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів
Удоскона-лення управління транспорт-ними процесами	- максимальна заповненність транспорту під час доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; - механізація вантажно-розвантажувальних робіт у процесі доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; - скорочення часу доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; - оновлення транспортних засобів, задіяних у доставці закуплених матеріально-технічних ресурсів, впровадження нових технологій транспортування; - мінімізація часу на ремонт транспортних засобів під час доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів
Підвищен-ня якості транспорт-них робіт	- забезпечення дотримання строків виконання поставок закуплених матеріально-технічних ресурсів; - мінімізація пошкодження та (або) втрат закуплених матеріально-технічних ресурсів під час доставки

Джерело: власна розробка

- мінімізації витрат на доставку закуплених матеріально-технічних ресурсів та утримання задіяних в її процесі власних транспортних засобів; мінімізації вартості наймання транспортних засобів для доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів (стратегія зменшення транспортних витрат);
- максимальної заповненості транспорту, механізації вантажно-розвантажувальних робіт, мінімізації часу на ремонт транспортних засобів у процесі доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; скорочення часу доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; оновлення транспортних засобів, задіяних у доставці закуплених матеріально-технічних ресурсів, впровадження нових технологій транспортування (стратегія удосконалення управління транспортними процесами);
- забезпечення дотримання строків виконання поставок закуплених матеріально-технічних ресурсів; мінімізації пошкодження та (або) втрат закуплених матеріально-технічних

ресурсів під час доставки (стратегія підвищення якості транспортних робіт).

Список використаних джерел:

1. Собчишин В. Можливості використання стратегій закупівельної логістики вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 361–363.

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
Р.М. Долина, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток цифрових технологій є сьогодні поштовхом для активізації інноваційних процесів як окремих підприємств та галузей, так і країни в цілому. Функціонування підприємств в умовах цифровізації стає практично неможливим без використання відповідних технологій. У даних умовах усі бізнес-процеси, у тому числі й управлінські мають бути перебудовані та здійснюватися за допомогою сучасних та інноваційних didgital-технологій. У свою чергу, швидкість та якість обробки даних є основою правильності прийняття управлінських рішень [1].

Цифрові технології вносять зміни у функціонування систем менеджменту, змушують керівників швидко адаптуватись до них, інтегрувати нові технології в усі бізнес-процеси підприємства, реагувати на зміни зовнішнього середовища, створювати ефективні системи управління даними та використовувати їх у прийнятті управлінських рішень, оновлювати знання персоналу підприємства відповідно до цифрових викликів тощо.

Питанням розвитку цифрових технологій приділяється багато уваги науковцями та практиками, але значення та роль даних технологій в управлінській діяльності ще не достатньо досліджені. Цифровізація в управлінні підприємствами визначається сьогодні як «трансформовані підходи в управлінні всіма аспектами його діяльності, що виражається у впровадженні новітніх методів і підходів в управлінні усіма сферами діяльності

підприємства, впровадження інноваційних технологій в господарюванні та новітніх бізнес-моделей, що реалізовуються шляхом переорієнтації в інформаційному та віртуальному просторі для якісно нових змін в реалізації своїх функцій працівниками, менеджерами, постачальниками, партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами» [2].

Перехід на управління діяльністю підприємства з використанням цифрових технологій може викликати певні проблеми, а саме через:

недостатньо розвинуті цифрові компетентності працівників підприємства, зокрема й адміністративного персоналу;

обмеженість або відсутність фінансових можливостей для впровадження сучасних систем менеджменту;

недостатнє розуміння переваг від використання цифрових технологій у практичній діяльності підприємства як керівництвом підприємства, так і його працівниками;

застаріла комп'ютерна техніка та інформаційно-комунікаційні технології;

опір змінам з боку персоналу підприємства;

низька організація процесу впровадження сучасних систем менеджменту та ін.

У сучасному управлінні підприємством використовуються різноманітні цифрові технології для покращення ефективності та оптимізації процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства. До них слід віднести: системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM), бізнес-аналітика (BI-системи), Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення (Cloud Computing), штучний інтелект та машинне навчання (AI), роботизація та автоматизація, Blockchain технології та ін.

Використання цифрових технологій в управлінні надає підприємствам таких переваг:

підвищується ефективність операцій за рахунок їх автоматизації та швидкому обміну інформацією;

покращуються комунікації між співробітниками, підвищується їх продуктивність;

підвищується ефективність використання наявних людських фінансових та матеріальних ресурсів;

покращується взаємодія з клієнтами, рівень їхнього обслуговування;

підвищується інноваційність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку;

підвищується ефективність управління ризиками, безпекою даних тощо.

Можна зробити висновок, що цифрові технології стали необхідною складовою успішного управління підприємством, допомагаючи їм досягти своїх стратегічних цілей та адаптуватись до швидко плинного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1.Миколюк О. А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету.* Серія «Економічні науки». 2021, №4. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e1851af8-a642-4c8e-b9d4-14884e43cffc/content

2.Обидєннова, Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, *15*(30). 2023. URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/541/461

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
О.А. Жадан, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Людські ресурси – це найважливіший з усіх видів економічних ресурсів, без якого неможлива діяльність жодного підприємства, навіть високотехнологічного. До людських ресурсів відносять економічно активне населення з їхніми фізичними та розумовими здібностями і відповідним трудовим потенціалом [1]. В епоху розвитку цифрових технологій та економіки знань з'являються й нові тренди в управлінні людським капіталом, а саме: змінюються способи взаємодії працедавців з персоналом, застосовуються сучасні платформи та інструменти побудови гнучких організацій, створюються робочі місця нового типу тощо [2].

Дослідження компанії McKinsey підтверджують, що найбільш ефективними сьогодні є моделі гнучкого управління підприємством, у тому числі й людськими ресурсами. Гнучкому

керуванню людськими ресурсами компаній сприяють хмарні технології, що дозволяє впроваджувати інновації, пришвидшувати виконання окремих операцій, захистити компанію від втрати даних тощо. Також, сучасним трендом в управлінні людськими ресурсами є впровадження штучного інтелекту з метою пошуку нових працівників, аналізу кадрових даних, організації робочого середовища та ін. [6].

Ще одне дослідження щодо визначення трендів в управлінні людським капіталом було проведено у 2024 році компанією Deloitte. Результати опитування, у якому взяли участь 14000 керівників, HR-фахівців та працівників з різних галузей та сфер економіки у 95 країнах світу, показали, що 89% керівників впевнені, що їхні організації певною мірою сприяють сталому розвитку людського капіталу, але лише 41% працівників погоджуються з таким твердженням. Також, майже половина працівників зазначили, що зростає загроза витіснення робочих місць технологіями та підвищується рівень стресу, що стає основними викликами для організацій, які підтримують концепцію сталого розвитку людського капіталу [3].

Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки відбувається за наступними принципами:

гнучкий підхід до управління персоналом та його розвитком;

максимальне підпорядкування цілям підприємства;

раціональне поєднання інтересів менеджменту та власників бізнесу, а також їх інтеграція у загальну систему управління;

мотивація, що носить превентивний характер;

персонал - це інвестиції, які необхідно розвивати;

превалювання потенціалу працівників при доборі кадрів;

створення робочих груп та проектних команд замість традиційних структурних підрозділів;

інноваційний підхід в управлінні персоналом;

стимулювання змін, які сприятимуть досягненню позитивних соціальних та економічних ефектів [4].

На сучасному етапі можна виділити такі цифрові технології управління людськими ресурсами як: система управління відносинами з персоналом (HRM); аналітика даних та штучний інтелект; електронні платформи для управління навчанням; електронні системи відстеження робочого часу; системи

електронного обміну інформацією; електронні системи винагородження та мотивації [5].

Отже, цифрові технології мають суттєвий вплив на управління людськими ресурсами, відкриваючи нові можливості для покращення ефективності та пристосування до сучасних вимог ринку. Однак, успіх в цій області управління залежить від збалансованого поєднання технологій з людським фактором та врахування потреб та перспектив працівників.

Список використаних джерел:

1.Жук І.Л. Людські ресурси. Енциклопедія Сучасної України. НАН України, НТШ. К. : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. URL: https://esu.com.ua/article-59920

2.Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск 31. 2021. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20

3.Результати міжнародного дослідження Deloitte Human Capital Trends. 2024. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html

4.Руденко В.О. Цифровізація управління персоналом. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27026/1/Руденко%20В.О.%20Тези.pdf

5.Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 4 (43). 2023. С. 92-96. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799

6.4 головні зміни у співпраці з командою у 2023 році. Дослідженя McKinsey. 2023. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/4-golovni-zminy-u-spivpraczi-z-komandoyu-u-2023-doslidzhennya-mckinsey

Д.Р. Мауер, Є.В. Григоришин, О.С. Малиш,
здобувачі вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІНОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Інноваційна діяльність є каталізатором розвитку будь-якої сфери діяльності, в тому числі аграрного сектору. Прихильність до інноваційних технологій є одним з показників оцінки стану продовольчої безпеки країни. У 2022 році в Україні значення показника становило 33,3, в той час як середнє значення серед досліджуваних країн сягало – 54,9 [2]. Це свідчить про недостатню політичну основу, яка б сприяла розвитку

інноваційних сільськогосподарських технологій, а також обмеженість фінансових та інвестиційних ресурсів для активізації інноваційної діяльності в аграрному секторі. Інновації забезпечують не лише прибутковість, але і виживання галузей, сприяючи нарощенню конкурентних переваг на ринку. Враховуючи вище наведене, на нашу думку, ефективне управління екосистемою харчових інновацій є досить важливим питанням, що потребує дослідження.

Основними сегментами – інноваційної екосистеми харчових продуктів вважають: інновації створення нових продуктів та продукції (інженерні інгредієнти, веганська продукція, органічні продукти, нові споживчі смаки тощо); інноваційні способи розповсюдження (платформи доставок, інтернет-ринки, обробка платежів, логістика тощо); інноваційні технології, призначені для удосконалення процесів виробництва або розподілу продовольства [1].

Управління інноваційною екосистемою харчових продуктів в галузях аграрного сектору – складний та багатогранний процес, що вимагає комплексного підходу до розвитку та забезпечення стійкості харчової системи. Такий підхід має базуватися на розробці та ефективному впровадженні інновацій на усіх етапах виробництва, обробки, реалізації та споживання продовольства, при цьому дотримуючись усіх канонів визначених в понятті «продовольчої безпеки», а саме: забезпечення економічного та фізичного доступу до якісних та безпечних, нутриційно цінних продуктів харчування для усіх верств населення. Також важливим аспектом ефективного управління є дотримання збалансованого використання ресурсів для нарощення обсягів виробництва та зменшення втрат і відходів продовольства.

Розширення політичної основи для розвитку та впровадження інноваційних технологій в сільському господарстві на глобальному рівні дозволяє підтримувати та покращувати стан продовольчої безпеки шляхом підвищення якості харчових продуктів, тривалості їх зберігання та безпеки споживання. Інноваційні системи управління ланцюгом постачання сприяють ефективній взаємодії між всіма учасниками ринку, при цьому важливо забезпечити прозорість інфраструктури ланцюга постачання. Беззаперечно, важливим аспектом управління

інноваційною екосистемою є налагодження відносин із зацікавленими сторонами підтримки продовольчої безпеки держави, в тому числі урядових органів, НДС, промислових підприємств, громадських організацій, а також міжнародного партнерства з метою спільної реалізації стратегій і програм забезпечення продовольчої безпеки країни, та подолання голоду як одної з глобальних цілей сталого розвитку визнаних на міжнародному рівні.

В цілому розвиток та ефективне управління основними сегментами інноваційної екосистеми сприяє зниженню рівня вразливості харчової системи до можливих викликів та негативних факторів впливу, та дозволяє забезпечити її відповідність до сучасних вимог продовольчої безпеки.

Список використаних джерел:

1. Зоря О.П., Зоря С.П., Мауер Д.Р. Напрями інвестиційного-інноваційного розвитку аграрного виробництва України в умовах євроінтеграційних змін та продовольчих викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8 (08). С. 83-88. URL: https://doi.org/10.32782/dees.8-14.

2. Global Food Security Index 2022. Country report: Ukraine. *The Economist Impact 2022*. URL: http://surl.li/tqfhm

С.В. Максимович, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Державний податковий університет

ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МИТНІЙ СПРАВІ

Економічні та управлінські аспекти цифрової трансформації в митній справі сприяють підвищенню ефективності роботи митних органів, зниженню адміністративних бар'єрів і підвищенню прозорості митних процесів. Технологічні інновації, такі як автоматизація процесів і застосування штучного інтелекту для аналізу даних, що забезпечують зменшення часу обробки митних декларацій, точніше виявлення митних недоплат і стратегічне розподілення ресурсів є важливою складовою в управлінні митною справою.

Цифрова трансформація у митній справі є ключовим елементом підвищення ефективності та спрощення процедур митного контролю, що сприяє прозорості і зниженню адміністративних бар’єрів. Використання цифрових технологій в

митниці включає в себе автоматизацію процесів, застосування штучного інтелекту для аналізу даних і ризиків, а також цифрову взаємодію з торговельними партнерами.

У сфері митної справи цифровізація значно скорочує час, необхідний для обробки митних декларацій і вантажів. Наприклад, використання системи електронного декларування дозволяє скоротити кількість днів, необхідних для обробки документів, до кількох годин. Це, у свою чергу, зменшує витрати компанії на транспортування та зберігання товарів. Цифрова трансформація також підвищує точність даних і знижує ймовірність людської помилки [4].

Збільшення доходів митниці завдяки кращому і точнішому збору митних платежів є ще одним економічним фактором. Автоматизовані системи покращують виявлення недоплат і обходження митних зборів, що призводить до збільшення доходів державного бюджету. Сучасні технологічні рішення дозволяють митним органам збирати і обробляти великі обсяги даних з високою точністю. Це означає, що кожна транзакція або декларація автоматично перевіряється на відповідність встановленим правилам та регуляціям. За допомогою аналітичних інструментів, таких як Data Mining і Machine Learning, митниця може виявляти не лише випадкові помилки, але й умисні маніпуляції чи заниження вартості товарів [1].

Європейська система ECS (Export Control System), яка автоматизує обробку експортних декларацій, є прикладом успішного впровадження таких технологій. ECS використовується для забезпечення контролю та відстеження експортних відправлень, автоматично звертаючи увагу на відправлення, які не відповідають заявленим параметрам. Це підвищує точність збору митних платежів і допомагає уникнути втрат доходів [2].

З точки зору управління цифрова трансформація дає митницям можливість перейти від реактивних до проактивних стратегій. Цифрова трансформація у митниці через впровадження алгоритмів машинного навчання для аналізу ризиків перетворює традиційні підходи до митного контролю, зміщуючи акцент з широко орієнтованих перевірок на більш цільові і стратегічні операції. Основна ідея полягає в аналізі

великих обсягів даних для ідентифікації потенційних ризиків з високою точністю, що дозволяє митним органам розподіляти свої ресурси більш ефективно [3].

Алгоритми машинного навчання вивчають історичні дані про вантажі, включаючи інформацію про країну походження, тип товару, частоту імпорту, і попередні випадки порушень. Вони аналізують ці дані, щоб виявити закономірності та вказівки, які можуть вказувати на високий ризик контрабанди або інших порушень. Цей процес включає в себе не тільки простий аналіз даних, але й здатність адаптуватися і вчитися на основі нової інформації, що з'являється при кожній новій транзакції.

Європейський Союз використовує систему RIF (Risk Information Form), що дозволяє митницям членів ЄС обмінюватися інформацією про ризики в реальному часі. Ця система допомагає швидко реагувати на потенційні загрози, виявлені завдяки алгоритмам машинного навчання, і зосередити увагу на вантажах, які викликають підозри [2].

Крім того, цифрові системи сприяють координації та обміну даними між митницями різних країн, що є важливим для боротьби з контрабандою та транснаціональною злочинністю. Наприклад, система обміну даними між митними органами ЄС (ICS2) дозволяє швидко обмінюватися інформацією про вантажі, що перетинають кордони, що дозволяє вживати заходів щодо виявлення вантажів, які порушують закон, ще до того, як вони прибудуть.

Отже, цифрова трансформація у митній справі відіграє ключову роль у модернізації та оптимізації митних процедур. Вона не тільки сприяє економічній ефективності за рахунок зниження витрат і збільшення доходів, але й підвищує якість управління та безпеку на міжнародному рівні. Подальша інтеграція цифрових технологій буде сприяти створенню більш прозорого і відкритого митного середовища, готового до викликів сучасного світу.

Список використаних джерел:

1. Гапонюк , М., Бороденко , Т. Трансформація митниці: фактори появи електронної митниці. Grail of Science, 2023. (26), 54–62. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.005

2. Гуцул І.А. Імплементація досвіду зарубіжних країн в українську практику митного контролю. Економіка та суспільство. 2021. (28). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-47

3. Микуляк О.В., Рєпіна Н.В. Концептуальні аспекти розвитку електронної митниці в Україні. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки».2022. (12-13), 81-86. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.008 DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.008

4. Микуляк О.В., Стефанишин Р. Впровадження інформаційних технологій у митну практику України. Світ фінансів (4(61)), 2019. 53-66.

В.І. Бєляєв, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

В сучасному інформаційному суспільстві, бізнес будь-якого масштабу й спеціалізації так чи інакше мусить використовувати інформаційні технології, щоб залишатись рентабельним, оскільки ці технології приносять великі переваги. Водночас, в результаті стрімкого розвитку, різноманіття програм настільки зросло, що орієнтуватись в ньому стало непросто.

Мета цього дослідження – охарактеризувати з практичної точки зору програми, які використовуються бізнесами в процесі управління, показати їх актуальність в умовах глобалізації, та дослідити їх інтеграцію в єдиний інформаційний комплекс.

Для будь-яких бізнесів, що взаємодіють з клієнтами, невід'ємними є системи управління зв'язками з клієнтами (CRM). Прикладами популярних CRM, розроблених в Україні, є KeyCRM, SendPulse, та KeepinCRM [1].

Основним програмним забезпеченням для інтернет-магазинів, блогів, та загалом бізнесів, вебсайт яких має легко змінюватися, є система управління контентом (CMS). Популярними CMS є WordPress, Shopify, OpenCart, PrestaShop тощо. Поширеним українським аналогом, який вирізняється модульністю й легкістю модифікації, є OkayCMS [2].

Слід зазначити, що частина функціоналу CRM входить до функціоналу CMS для інтернет-магазинів, оскільки дані про клієнтів та замовлення є ключовими в ньому, як і дані про товари.

Також, значними є програми з ведення бухгалтерського обліку та звітності. Хоча вони все ще вимагають фахових знань для заповнення документів, перегляд, аналіз, та поширення звітності

стає зручнішим для представників менеджменту. Прикладами популярних систем звітності, розроблених в Україні, є Dilovod, M.E.Doc, і BookKeeper.

Інструментами високого рівня є системи BI (англ. Business Intelligence – бізнес-розвідка), їх метою є підтримка прийняття кращих управлінських рішень. Це аналітика внутрішніх даних компанії та даних про зовнішнє середовище. Прикладами є Microsoft Power BI, та українська YouControl.

У 2022 році командою YouControl були розроблені рішення, що сприяють перемозі України у війні: застосунок для виявлення диверсантів ТиХто; волонтерська платформа для потреб ЗСУ «Люди для України»; та платформа з виявлення російського «сліду» при перевірці контрагентів RuAssets (YC World) [3].

Комунікаційні програми закладають основу взаємодій. В Україні всім відомі месенджери Telegram і Viber, і недивно, що співробітники використовують їх для спілкування між собою та з клієнтами – це зручно й звично, але тільки для малих бізнесів.

Спілкування з особистих акаунтів у месенджерах має проблеми з масштабуванням: доводиться постійно пересилати інформацію між особистими чатами, а обговорення різних тем в одній групі створює безлад. Подібна ситуація спостерігається і з електронною поштою.

Для вирішення цих проблем доречно використовувати корпоративні месенджери, які надають такий функціонал як мітки, ролі, управління доступом, інтеграції тощо. Поширеними прикладами є Microsoft Teams, Slack, JetBrains Space та Discord. Також ефективними є чат-боти, які дозволяють окремим клієнтам слідувати автоматизованим сценаріям або зв’язатися з представниками, при чому історія спілкування буде доступна всім причетним працівникам одночасно.

Для бізнесів, діяльність яких пов’язана з виробництвом та зберіганням, актуальні системи управління виробництвом (MES), складом (WMS) та фондами підприємства (EAM). Окремо можна виділити системи управління персоналом (HRM) та проектами.

Важливими характеристиками програм у бізнесі є, серед інших - інтегрованість, можливість масштабування, надійність, та доступність зі смартфонів.

Так, усі системи повинні мати достатній рівень автоматизації,

щоб бути об'єднаними в одну мережу навіть без ручних операцій: замовлення із CMS перевіряються, передаються в CRM і фіксуються в звітності, беруть участь в аналітиці, матеріали на складі резервуються і майстри бачать інструкції.

Система повинна передбачати достатній рівень навантаження: не уповільнюватися коли багато даних, швидко шукати записи у великих базах, редагувати групи записів тощо. При цьому обробка помилок повинна бути реалізована так, щоб якомога більше компонентів продовжували працювати, поки йдуть роботи з відновлення.

Також, в зв'язку з поширенням віддаленої роботи і швидким темпом життя, більшість віддають перевагу смартфонам, навіть не ноутбукам, особливо серед клієнтів, тому програми повинні передбачати хоча би базовий функціонал у спрощеному інтерфейсі з лінійним розміщенням елементів.

Отже, при відповідальному виборі програм, використання корпоративних інформаційних систем значно економить час, та підвищує конкурентоспроможність бізнесів в сучасних умовах. Велика кількість і висока якість українських систем засвідчує розвиненість національної галузі IT і її інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Носенко С. Вибирай своє: 8 українських CRM-систем для різних видів бізнесу. *Блог про email- та інтернет-маркетинг.* URL: https://sendpulse.ua/blog/ukrainian-crm-systems
2. OkayCMS + KeyCRM: український тандем для інтернет-торгівлі. URL: https://okay-cms.com/ua/article/okay-cms--keycrm-ukrainskij-tandem-dlya-internet-torgivli
3. YouControl працює під час війни: що ми створили у 2022 році. URL: https://youcontrol.com.ua/news/youcontrol-2022

В.Є. Сохань, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки ефективна фінансова політика стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Вона визначає напрямки використання фінансових ресурсів, впливає на інвестиційну, кредитну, дивідендну та інші сфери діяльності, забезпечує стійкість

підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз. Вибір правильних методів формування фінансової політики дозволяє підприємству досягти стратегічних цілей, збільшити прибуток, підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати використання фінансових ресурсів, мінімізувати ризики, підвищити інвестиційну привабливість, забезпечити стійкість розвитку підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін ринкового середовища. Тому дослідження методів формування фінансової політики підприємства має велику актуальність як для теорії, так і для практики фінансового менеджменту.

Фінансова політика підприємства – це система цілей, принципів та методів управління фінансовими ресурсами, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Методи формування фінансової політики – це сукупність інструментів та прийомів, які використовуються для розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства. Вибір методів залежить від цілого ряду факторів, таких як розмір та тип підприємства, галузь його діяльності, конкурентне середовище, макроекономічні умови тощо. Розглянемо класифікаційні ознаки основних методів формування фінансової політики [1].

1. Аналітичні методи включають:
- SWOT-аналіз.
- PEST-аналіз.
- Аналіз факторного середовища Портера.
- Фінансовий аналіз підприємства.
- Аналіз конкурентного середовища.

2. Прогнозні методи включають:
- Метод експертних оцінок.
- Математичне моделювання.
- Метод екстраполяції.
- Метод трендів.

3. Економіко-математичні методи:
- Метод лінійного програмування.
- Теорія ігор.
- Моделювання ризику.

4. Інші методи:

- Метод мозкового штурму.
- Метод Дельфі.
- Метод бенчмаркінгу.

Аналітичні методи відіграють важливу роль у формуванні ефективної фінансової політики підприємства. Вони дозволяють керівництву отримати комплексне уявлення про внутрішнє та зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, а також оцінити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. До основних аналітичних методів, які використовуються для формування фінансової політики, належать:

1. SWOT-аналіз: Цей метод дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно може зіткнутися. SWOT-аналіз є простим та наочним інструментом, який може бути використаний для початкової оцінки ситуації.

2. PEST-аналіз: Цей метод фокусується на макроекономічних та політичних факторах, які можуть вплинути на діяльність підприємства. PEST-аналіз дозволяє виявити тренди та закономірності, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство.

3. Аналіз факторного середовища Портера: Цей метод дозволяє оцінити конкурентне середовище, в якому діє підприємство, та виявити ключові фактори успіху в галузі. Аналіз факторного середовища Портера може допомогти підприємству розробити конкурентну стратегію та підвищити свою конкурентоспроможність.

4. Фінансовий аналіз: Цей метод дозволяє оцінити фінансовий стан та результативність діяльності підприємства. Фінансовий аналіз може допомогти керівництву виявити проблемні аспекти та прийняти обґрунтовані рішення щодо фінансової політики.

5. Аналіз конкурентного середовища: Цей метод дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також їх стратегічні плани. Аналіз конкурентного середовища може допомогти підприємству розробити конкурентну стратегію та уникнути помилок конкурентів.

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки. Тому для отримання більш комплексної картини рекомендується

використовувати декілька методів аналізу комплексно.

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки ефективна фінансова політика є ключовим фактором успіху підприємства, забезпечуючи стійкість до загроз та конкурентоспроможність. Аналітичні, прогнозні та економіко-математичні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та фінансовий аналіз, відіграють важливу роль у формуванні фінансової стратегії, що дозволяє підприємству досягти стратегічних цілей та оптимізувати використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Пришляк Д. Фінансова політика підприємства: важливість формування та фактори впливу. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42948/2/MNPK_2023_Pryshlyak_D-Financial_policy_of_the_120-121.pdf (дата звернення 03.05.2024)

О.О. Штурмак, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сьогодні є популярними інформаційні технології у менеджменті, адже вони дозволяють контролювати та координувати як технології, так і бізнес-процеси будь-якого підприємства. Неможливо уявити організацію без комп'ютера зі встановленням різного програмного забезпечення, самим офісним персоналом без телефонних фахівців, які мають доступ до соціальних мереж або просто засіб зв'язку.

IT сфера постійно пропонує все більше нових та вдосконалених програмних і технічних забезпечень до вже створеного продукту чи обладнання. І тому, головним завданням кожного менеджера є якісно приймати, вчитись новим технологіям та коректно розрізняти та проводити різні операції над інформацією [2, с. 30].

Інформаційний менеджмент – це певний комплекс завдань для управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації. Інформаційний менеджмент має певні особливості, зокрема такі як: планування, контроль інформаційної діяльності

та процесів, організацію, координацію та комунікацію всередині підприємства [1, с. 50].

Головним чинником інформаційно-комунікаційного менеджменту є ефективне управління підприємством, але існує дві моделі:

-інформаційно-комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він займається вивченням взаємодії в часі і в просторі певних елементів які ефективно використовуються всіма усі видами капіталу економічних систем; пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями в процесі формування та розвитку економічної системи.

-інформаційно-комунікаційний менеджмент також є і як самостійна діяльність виробника, посередника та споживача по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, інтересів і конкретних цілей кожного [3, с. 34].

Комунікаційний менеджмент - це певна професійна діяльність менеджера, що спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Дана діяльність полягає у використанні різних прийомів, методів і технологій, що безперервно забезпечують інформаційну, емоційну взаємодію між різними спільнотами.

Зокрема якщо розглядати комунікаційне середовище підприємства загалом, то його особливістю буде підтримання інформаційної інфраструктури, яка є системою організаційних структур, що забезпечують функціонування та розвиток інформаційного середовища та засобів інформаційної взаємодії [4].

Проте варто не забувати, що інформаційний менеджмент має відношення не лише до інформації, а й до певної інформаційної діяльності підприємства. Тобто інформаційний менеджмент є діяльністю пов’язану з використанням та створенням інформації в інтересах самого підприємства.

Головна мета та завдання інформаційного менеджменту:

1) формування технологічного середовища інформаційної системи;

2) розвиток інформаційної системи і забезпечення її обслуговування;

3) планування (оперативне і стратегічне);

4) формування організаційної структури в області інформатизації;

5) використання і експлуатація інформаційних систем;

6) формування інноваційної політики та здійснення інноваційних програм;

7) управління персоналом;

8) управління інвестиціями;

9) формування і забезпечення комплексної захищеності інформаційних ресурсів.

Отже, поява інформаційного менеджменту була спричинена розвитком наукових технологій. Без використання інформаційних ресурсів неможливо створити повноцінну діяльність, зокрема і виробництво, бухгалтерський облік, продаж, маркетинг, співпраця людських ресурсів, і будь-який етап життєвого циклу підприємства. На сьогодні добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система реалізується таким же ресурсом підприємства, як фінансові ресурси або часові ресурси, що в свою чергу сильно впливають на результативність інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства та його рівень конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник. Київ: Знання, 2018. 319 с.

2. Чорна Н. Ю., Іванченко Г. В., Кочерга О. В. Методологічні основи управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 1. С. 98–103.

3. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178-183.

4. Плескач В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник. Київ: Знання, 2017. 718 с.

СЕКЦІЯ 3
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

А.В. Бондар, д.т.н., професор,
Я.О. Поліщук, здобувач вищої освіти
Одеський національний морський університет

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА САМОМОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА

У сучасному світі, де швидкість життя надзвичайно висока та час стає найціннішим ресурсом, ефективне керування своїм часом стає критично важливим. Тайм-менеджмент виступає як ключовий інструмент у досягненні успіху та саморозвитку менеджера.

Тайм-менеджмент визначається як уміння ефективно розподіляти свій час між різними завданнями та пріоритетами, що дозволяє досягнути максимальної продуктивності. Самомотивація, з іншого боку, включає в себе внутрішню потребу досягнення цілей та вміння зберігати позитивний настрій навіть у складних ситуаціях.

Тайм-менеджмент та самомотивація взаємодоповнюють одне одного, створюючи міцну основу для успіху в житті та професійній діяльності. Коли менеджер ефективно управляє своїм часом, він відчуває більшу впевненість у своїх можливостях та може краще контролювати свої дії. Це сприяє розвитку внутрішньої мотивації, оскільки досягнення поставлених цілей стає більш досяжним. Здатність ефективно планувати свій час робить будь-яку людину більш відповідальною та цілеспрямованою. Розуміння того, як використовувати свій час ефективно, автоматично надає впевненості у своїх можливостях та власних діях. Це, у свою чергу, підсилює внутрішню мотивацію, оскільки стає очевидним, як зусилля призводять до конкретних результатів [1].

Варто розглянути такий негативний наслідок відсутності якісного тайм-менеджменту та достатнього рівня мотивації як

прокрастинація. Це явище виникає при відсутності чіткого плану дій або ефективно розподіленого часу, що породжує незручності, пов'язані з виконанням завдань. Це може спонукати до відкладення справ на потім, оскільки виконання їх видається важким або нудним.

Деякі дослідження показують, що люди, які ігнорують тайм-менеджмент, частіше схильні до прокрастинації. Наприклад, якщо менеджер не вміє чітко визначити свої цілі, не розробляє реалістичний план дій або не використовує ефективні стратегії управління часом, він може відкладати важливі справи, шукаючи виправдання у формі "недостатку часу". З іншого боку, вивчення та практика ефективного тайм-менеджменту може допомогти запобігти прокрастинації. Вміння чітко планувати свої дії, пріоритизувати завдання, використовувати техніки управління часом забезпечує більшу організованість та здатність до ефективної роботи.

Метод Pomodoro, створений Франческо Чирілло у 1980-х роках, є технікою управління часом, яка спрямована на підвищення продуктивності та концентрації за допомогою коротких інтервалів роботи та відпочинку [2]. Основними факторами, які треба враховувати при плануванні часу за цим методом, є розподіл часу на інтервали (Pomodoro), вибір завдань, фокусування, моніторинг прогресу, гнучкість, планування перерв та адаптація до особистих потреб. Кожен інтервал роботи, або "помодоро", триває 25 хвилин, після чого слідує коротка перерва тривалістю 5 хвилин. Після чотирьох помодоро робиться довга перерва тривалістю 15-30 хвилин. Перед початком сесії важливо обрати конкретні завдання, які планується виконати. Завдання повинні бути чітко визначеними та вимірюваними, щоб було зрозуміло, коли вони завершені. Під час кожного помодоро необхідно зосередитися лише на одному завданні, уникаючи відволікань і відкладаючи всі інші справи на час перерви. Відзначати кожен завершений помодоро можна у вигляді поміток в записнику або спеціальних додатків. Аналіз кількості завершених помодоро за день допомагає оцінити продуктивність. При необхідності корегується тривалість помодоро або перерв, оскільки деякі завдання можуть вимагати більше часу для завершення, або організм може потребувати довшої перерви.

Якщо завдання займає менше ніж 25 хвилин, його поєднують з іншим коротким завданням. Враховуються особисті біоритми та продуктивність, адже деяким людям краще працюється вранці, а іншим – ввечері. Вносяться корективи до методу Pomodoro, якщо це покращує ефективність. Цей метод є простим у використанні, але потребує дисципліни та самоконтролю для досягнення найкращих результатів. Дотримання цих рекомендацій допомагає ефективно планувати та використовувати свій час.

Також, правильне управління часом допомагає зменшити стрес та відчуття перевантаження. Коли ви розумієте, що ви керуєте своїм часом, а не він вами, це сприяє підвищенню самоконтролю та зниженню рівня стресу. Це важливо для збереження мотивації та ефективності у виконанні завдань.

В управлінській діяльності важливе розуміння і використання тайм-менеджменту, оскільки це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності в роботі. Менеджери повинні вміло планувати свій час, раціонально розподіляти завдання, визначати пріоритети і виконувати їх у визначені строки. Це допомагає уникнути перевантаження, стресу і зберегти високу продуктивність протягом робочого дня. Тайм-менеджмент виступає не лише як інструмент для ефективного використання часу, але й як ключовий фактор у збереженні та зміцненні самомотивації менеджера. Шляхом планування, приоритизації та ефективного використання часу, можна стимулювати свою внутрішню мотивацію та досягати більш великих успіхів у особистій та професійній діяльностях. Таким чином, тайм-менеджмент і самомотивація взаємодіють вдосконалюючи позитивні звички та внутрішню силу для досягнення успіху в усіх сферах життя.

Список використаних джерел:

1. Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. *Project Management Journal*. 2008. Vol. 39, no. 2.

2. KanbanFlow - Lean project management. Simplified. *KanbanFlow - Lean project management. Simplified.* URL: https://kanbanflow.com/ (date of access: 12.05.2024).

Т.В. Омельяненко, д.е.н., доцент,
В.В. Мох, здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Війна в Україні суттєво вплинула на всі аспекти роботи підприємств, зокрема й на систему стимулювання персоналу. Звичні системи мотивації перестали бути ефективними, адже працівники стикаються з новими викликами та потребами. У цих умовах українським компаніям доводиться шукати нові підходи до стимулювання персоналу, щоб зберегти мотивацію та продуктивність своїх працівників.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей управління стимулюванням персоналу в умовах воєнного стану та визначення шляхів покращення ефективності цього процесу.

Багато науковців, серед яких: А. Маслоу, М. Туган-Барановський, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, У. Гамільтон, Д. Карнегі, Л. Мільтон присвячували свої роботи темі стимулювання персоналу та класифікації основних потреб, мотивів та стимулів людини. Їхні праці є дуже цінними, проте не враховували особливості воєнного стану. Тому ця тема потребує подальшого дослідження.

Введення військового стану на території України спричинило значні зміни у функціонуванні сучасних підприємств, серед яких варто виділити реорганізацію кадрової політики як наслідок зміни вимог, потреб та поведінки споживачів. Якщо раніше для працівників дуже важливою була можливість кар’єрного зростання та реалізація професійних амбіцій, то зараз вони відчувають більше потребу у безпеці, захисті, стабільності, підтримці, гнучкості, а також у розумінні сенсу і мети їх роботи. Крім цього, за статистикою, у 2022 р. за межею бідності опинилося 24,2% українців у зв’язку з інфляцією в країні, тому гідний розмір заробітної плати є важливим зараз як ніколи [1].

В даний час всі українці переживають значний стрес, стурбовані щодо свого особистого майбутнього і загалом за події, що відбуваються в країні. Навіть ті, хто перебуває у безпеці та

продовжує займатися своєю роботою, часто відчувають тривогу та відчуття безпорадності. І такий стан дуже заважає людям ефективно виконувати свою роботу.

Саме тому одним із важливих завдань роботодавця в цей складний період є розуміння актуальних потреб та проблем своїх працівників та відповідно до цього зміна методів стимулювання.

До практичних рекомендацій для українських підприємств щодо ефективних методів стимулювання працівників у період військових дій можна віднести: [2,3]

1. Створення безпечного робочого середовища, що може включати: переміщення офісу у безпечне місце із укриттям у пішій доступності; розробку чітких процедур для працівників у разі повітряної тривоги та надзвичайних ситуацій; впровадження графіків дистанційної роботи, якщо цього вимагає безпекова ситуація; надання допомоги працівникам у їхній релокації із зони бойових дій і т.д.
2. Забезпечення фізичного комфорту, що особливо актуально у випадках відключення світла та довготривалих повітряних тривог. Наприклад, надання павербанків, генераторів обігрівачів і т.д.
3. Забезпечення психологічного комфорту шляхом надання регулярної підтримки (за потреби організація консультацій психологів), проведення неформальної комунікації з підлеглими, корпоративних та волонтерських заходів.
4. Надання матеріальної підтримки працівникам постраждалим від війни.
5. Забезпечення стабільної та справедливої заробітної плати працівникам.

Одним із прикладів успішного застосування методів стимулювання є IT компанія “SoftServe”, яка з початку повномасштабного вторгнення: налагодила якісне двостороннє спілкування із працівниками; запровадила нові три типи відпусток: оплачувана позачергова (у випадку повітряної тривоги чи відключення світла), військова та відпустка ТрО; проводить регулярне анкетування для з’ясування, чи всі працівники в безпеці і чи потрібна допомога; створила гарячу лінію психологічної консультації для підтримки ментального здоров’я працівників; впровадила опції авансу та “заморозки” виплат;

виплачує 1000$ фахівцям і 1500$ сім'ям із дітьми задля того, щоб вони могли виїхати із небезпечного місця. [4]

Підсумовуючи вищенаведене, можна сказати, що сучасні підприємства повинні постійно переглядати свою систему стимулювання відповідно до нових потреб працівників, що особливо актуально в умовах війни. Запропоновані рекомендації щодо методів стимулювання персоналу можуть сприяти покращенню умов праці та підвищенню рівня задоволеності та вмотивованості працівників.

Список використаних джерел:

1. Як змінився ринок праці в Україні під час війни та що буде після. ГС "Візіт Юкрейн". URL: https://visitukraine.today/uk/blog/1872/job-search-how-the-labour-market-in-ukraine-has-changed-during-the-war-and-what-will-happen-afterwards (дата звернення:11.05.2024)
2. О.Монєтова-Федорова. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/ (дата звернення: 11.05.2024)
3. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/(дата звернення 11.05.2024)
4. Т.Міроненко. HR під час війни. Кейси трьох великих українських компаній. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566 (дата звернення 11.05.2024)

Є.Л. Большакова, доктор філософії з менеджменту,
А.Ю. Соломаха, В.К. Бих, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному бізнес-середовищі ефективна діяльність підприємств агропродовольчої сфери визначається не лише наявністю потужних технологічних рішень в аграрному виробництві, а й ефективним управлінням персоналом. Розробка та впровадження системи розвитку персоналу на агропродовольчому підприємстві в сучасних умовах є важливим етапом у досягненні його стратегічних цілей та підвищенні конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на зовнішніх

ринках.

Розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва агропродовольчого підприємства у мінливому бізнес-середовищі. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи (пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення російських військ в Україну) розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями та реалізовують їх в практичну діяльність. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток в залежності від вимог бізнес-середовища [1] тому, розвиток персоналу повинен мати системний підхід.

Система управління розвитком персоналу підприємства є сукупністю методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами [2].

Для професійного розвитку персоналу агропродовольчого підприємства необхідно дотримуватися алгоритму його реалізації, який містить: аналіз потреб персоналу; планування навчання і розвиток; реалізація навчальних заходів; оцінка ефективності; корекція стратегії (рис. 1).

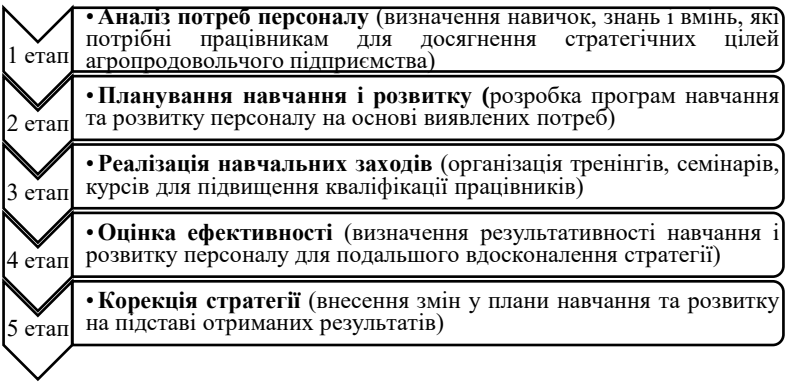

Рис. 1. Алгоритм розвитку персоналу агропродовольчого підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Вище зазначений алгоритм розвитку персоналу підприємства створить нові можливості щодо своєчасного та ефективного виявлення потреб у навчанні його плануванні та реалізації навчальних заходів навчання. На основі отриманих результатів навчання персоналу здійснюється оцінка ефективності та на основі отриманих результатів приймаються управлінські рішення щодо вдосконалення стратегії агропродовольчого підприємства.

Таким чином, розвиток персоналу у сучасному бізнес-середовищі є важливою складовою для підприємств агропродовольчої сфери з кількох причин. По-перше, навички та знання працівників впливають на якість продукції та послуг, що надає агропродовольче підприємство. По-друге, постійне навчання і розвиток допомагають залучати та утримувати компетентних працівників на підприємстві. Крім того, навчання дозволяє працівникам бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі, що сприяє інноваційному розвитку та конкурентоспроможності підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах. *Технології та дизайн*. 2015. № 2. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/830/1/td_2015_N2_18.pdf

2. Кузьменко А.О., Мирошниченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. Економіка і суспільство. № 19. 2018 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf

Н.М. Буняк, к.е.н., доцент,
Я.Я. Микитюк, здобувачка вищої освіти
Волинський національний університет імені Лесі Українки

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформація інституційного середовища провадження діяльності в умовах воєнного стану, погіршення демографічної ситуації, посилення соціальної напруги в суспільстві обумовлюють необхідність пошуку дієвих інструментів удосконалення кадрового менеджменту для забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі шляхом створення, розвитку та ефективного використання його

кадрового потенціалу. Заразом ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Важливою передумовою удосконалення кадрового менеджменту підприємства є розуміння того, що результативність його діяльності залежить від здатності до навчання, компетентності, кваліфікації, дисципліни, креативності наявного персоналу. Тому необхідно правильно організувати та контролювати діяльність трудового колективу, використовуючи науково обґрунтовані методи управління ним. Водночас кадрові служби повинні складатися з висококваліфікованих фахівців, спроможних приймати дієві рішення у сфері підбору, відбору та навчання персоналу для забезпечення успішного функціонування підприємства протягом тривалого періоду часу.

Теоретико-методичні засади кадрового менеджменту досліджували такі вітчизняні науковці, як Бакало Н. В., Добіжа В. В., Дончак Л. Г., Єсінова Н. І., Зарецька Л. М., Кулініч О. А., Струцька К. О. та інші. Попри це, недостатньо розробленими залишаються питання, пов'язані з особливостями управління персоналом підприємства в умовах посилення соціально-економічної турбулентності.

Сьогодні деякі науковці висувають новаторський підхід до кадрового менеджменту та зазначають, що основою інноваційного управління персоналом є такі фундаментальні положення, як: наявність тісного взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства з плануванням та розвитком його персоналу; оцінка ступеня впливу витрат на роботу з персоналом на економічні результати діяльності суб'єкта господарювання; формування необхідних компетенцій для ефективної роботи на ринку праці [1, с. 49].

У теперішніх реаліях компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, тому кадровий менеджмент повинен створити умови для її формування та розвитку. Стабільність його складу є ключовою умовою для забезпечення взаємодії підприємства та найманих працівників [2, с. 72].

На нашу думку, методи управління персоналом, які

використовуються вітчизняним менеджментом, не сприяють ефективному оновленню та розвитку кадрів, а також підвищенню кваліфікації фахівців. Здебільшого на підприємствах відсутня дієва система управління персоналом, особливо щодо вивчення здібностей працівників і забезпечення їхнього кар'єрного зростання.

Система кадрового менеджменту потребує постійного вдосконалення, тому можна визначити основні напрями роботи у цій сфері:

– розробка ефективної кадрової політики та її постійне вдосконалення;

– створення сприятливих умов для розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації;

– поєднання ефективного навчання, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників;

– ефективне управління фінансами, призначеними для облаштування робочих місць та виплати заробітної плати;

– визнання значення людського фактора у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;

– створення сприятливого соціально-психологічного клімату для якомога повнішого використання потенціалу працівників;

– зменшення плинності кадрів;

– реалізація продуманої соціальної політики;

– координація і контроль за виконанням розроблених кадрових заходів;

– пошук і відбір персоналу, що найбільш повно відповідає запитам підприємства [3, с. 237].

Водночас необхідно:

– розробити на підприємстві стратегічну кадрову політику, що відображатиме його довгострокові цілі та пріоритетні напрямки розвитку;

– впровадити систему моніторингу й оцінки задоволеності працівників умовами роботи для вчасного виявлення проблем та вжиття заходів для їх вирішення;

– стимулювати інноваційність та креативність персоналу;

– налагодити механізм взаємодії з громадськістю та створити позитивний імідж роботодавця з метою залучення й утримання кваліфікованих фахівців.

Отже, забезпечення компетентності працівників є стратегічним завданням, що потребує постійного пошуку нових способів його вирішення. Удосконалення кадрового менеджменту передбачає впровадження широкого спектру заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення успішного функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кулініч О. А., Єсінова Н. І., Зарецька Л. М. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки.* 2016. № 2. Т. 1. С. 42-50.

2. Бакало Н. В., Струцька К. О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 71-75.

3. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2018. Вип. 17. С. 233-239. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-17-2018.pdf#page=233 (дата звернення: 02.05.2024)

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Д.О. Яценко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЛІДЕРСТВО ТА ЕМОЦІЙНА ЗРІЛІСТЬ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Зважаючи на важливість теми лідерства в менеджменті, стає очевидним, що вона відкриває перед нами широкий спектр аспектів для дослідження. Лідерство виступає не лише як інструмент управління, але і як каталізатор для досягнення спільних цілей. Це соціальне явище виступає в ролі динамічного механізму, що сприяє розвитку та ефективності організації. Важливо враховувати, що лідерство може проявлятися не лише у формальних структурах, але й у неформальних групах, які спрямовані на досягнення спільної мети. Відкриваючи дискусію про різноманітні аспекти лідерства, ми розуміємо, що успішні лідери не лише володіють навичками управління, але й мають здатність мотивувати та надихати інших до досягнення високих результатів. Таким чином, лідерство виступає не лише як інструмент, але й як критичний фактор для успішного

функціонування організації.

І. Адізес наголошує, що: «в наш час ефективний менеджер завжди має бути ще і лідером» [1]. Тому перед керівниками підприємств постає завдання навчитися бути для своїх підлеглих керівниками-лідерами, щоб найбільш ефективно здійснювати управління в організації. При цьому на лідерів не перетворюються досягши верхівки організаційної ієрархії, ними стають послідовно розвиваючи лідерські якості та збільшуючи масштаб лідерства [1].

Науковець [2] акцентує увагу на тому, що має бути чітке розуміння того, що лідерів не призначають і на лідерів не вчаться, лідерів – визнають. Адже проявлення лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах [2].

Справді, сучасне суспільство ставить перед лідером низку вимог, що охоплюють різні аспекти його особистості та професійної діяльності. Ці вимоги можуть бути дуже суб'єктивними, оскільки кожна людина має своє уявлення про ідеального лідера. Однак, важливо розуміти, що ідеальний лідер не існує, і кожна особистість має свої сильні та слабкі сторони. Тому вирішальним є не "паспорт якостей", адже неможливо задовольнити всі вимоги суспільства, а реальні досягнення та дії в конкретній ситуації. Важливою є не тільки здатність лідера відповідати загальним очікуванням, а й його здатність впевнено вирішувати проблеми, взаємодіяти з командою та вести її до досягнення спільної мети. Крім того, варто визначити, що в сучасному світі розвиток та адаптація постійно змінюються, тому найбільш цінними є навички саморозвитку та вміння навчатися на власних помилках. Враховуючи це, слід пам'ятати, що успішний лідер - це не той, хто відповідає всім вимогам, а той, хто вміє адаптуватися до змін, має впевненість у собі та вірить у свою команду. Таким чином, необхідно підкреслити, що важливо не шукати "ідеального" лідера, а створювати умови для розвитку та самовираження кожної особистості, що має потенціал керівництва.

Сучасний менеджмент неможливо уявити собі без використання індивідуального інноваційного підходу до постійно мінливих обставин. Адже тільки в такому випадку

можливе досягнення нових і при цьому перспективних напрямків у розвитку компанії. Все це говорить про те, що менеджмент не може існувати без лідерів, тобто без тих людей, які здатні взяти на себе керівництво організацією та при цьому перетворити кожного з її співробітників в свого послідовника і однодумця [3]. І в продовження розмови, нам хотілося би зробити наголос на емоційній зрілості лідера, позаяк емоційна зрілість є ключовою для успішного керівництва та побудови стійких та продуктивних взаємин у робочому оточенні

Емоційна зрілість лідера – це здатність контролювати та розуміти власні емоції, а також ефективно спілкуватися та взаємодіяти з емоціями інших людей, в різних ситуаціях. Важливість емоційної зрілості для управління організацією важко переоцінити, оскільки вона сприяє побудові відкритого та довірливого середовища, де кожен співробітник відчуває свою важливість та цінність. Емоційно зрілий лідер вміє підтримувати мотивацію своєї команди, виявляючи зацікавленість та розуміння їхніх потреб і досягнень, він також вміє ефективно керувати стресом та конфліктами, знаходячи конструктивні рішення для складних ситуацій. Крім того, емоційна зрілість лідера сприяє кращому прийняттю рішень, оскільки вона дозволяє йому об'єктивно оцінювати ситуацію, враховуючи всі аспекти проблеми та можливі наслідки. Лідер, який володіє цією якістю, здатний керувати своїми емоціями та не допускати їхнього переважання над раціональним мисленням під час процесу прийняття рішень. Такий підхід дозволяє знижувати ймовірність помилок та сприяє досягненню більш оптимальних результатів. Загалом, емоційна зрілість лідера є ключовим фактором успішного управління організацією, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності, згуртованості та задоволеності співробітників, а також створює сприятливу атмосферу для досягнення спільних цілей.

Список використаних джерел:

1. Іцхак Адізес Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером.: Видавництво: «Наш Формат», 2018. 259 с

2. Шатун В. Т. Компетентності лідера як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 294. С. 73-80.

3. Лідерство в менеджменті – визначення, теорії та підходи URL: https://www.kozaky.org.ua/liderstvo-v-menedzhmenti-viznachennya-teori%D1%97-ta-pidxodi/ (дата звернення 18.04.2024).

Т. Іщейкін, к.е.н., доцент,
М. Прийдак, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Висококваліфіковані, добре освічені (54,5 % працездатного населення має вищу освіту), працелюбні та продуктивні людські ресурси є однією із головних передумов для економічного зростання України. Україна посідає за оцінками міжнародного рейтингу конкурентоспроможності талантів (GTCI, 2023) 64 місце з 134 країн світу. Цей рейтинг передбачає оцінювання за такими інтегральними показниками: можливості (Enable) – 75 позиція, залучення (Attract) – 57, зростання (Grow) – 68, збереження (Retain) – 50, професійно-технічні навички (Vocational and Technical Skills) – 77, глобальні знаннєві навички (Global Knowledge Skills) – 50 [1]. Названі вище показники у рейтингу об’єднані у 2-і групи: перші чотири показники дають оцінку умовам, політиці формування та сприяння розвитку талантів у країні, останні два є результатом попередніх – якість талантів. Важливим є той факт, що попри недостатньо сприятливі умови для розвитку талантів країна має високе значення за показником глобальні знаннєві навички. Зазначений показник приймає до уваги робочу силу, яка має вищу освіту: науковці, професіонали та менеджери вищої ланки, а також вплив талантів на розвиток економіки: інновації, експорт технологій, ноу-хау, наукові дослідження та розробки.

Для того, щоб визначити кількісні характеристики людських ресурсів у довоєнний час скористаємося показниками робочої сили. Згідно даних Державної служби статистики України у 2021 р. кількість робочої сили у віці від 15 років і старше (без визначеної старшої вікової межі) становила 17,4 млн осіб., або 54,6% до населення відповідного віку, у 2020 р. цей показник становив 17,7 млн осіб, або 55,1%; у 2019 р. – 18,2 млн осіб., або 56,3%. [2]. За цей періоду часу робоча сила скоротилася майже на 800 тис осіб. До 2019 р. в Україні вівся облік робочої сили у віці від 15 до 70 років. За даним показником спостерігалося скорочення на 2,8 млн осіб з 20,9 млн осіб у 2010 р. до 18,1 млн осіб у 2019 р.[3]. Російська військова агресія спричинила потік

міграції населення за кордон, що призвело у свою чергу до скорочення чисельності працездатного населення України у 2023 році на 39,2% порівняно з 2021 роком – з 17,4 млн до 12,5 млн, а у 2024-2032 роках вона може ще більше знизитися і за оцінками дослідників ринку праці становити 11,7 млн. осіб Наведені показники підтверджують негативний тренд до зменшення чисельності робочої сили у довоєнний час, який зберігається протягом тривалого періоду через високу смертність населення та низькі показники народжуваності. Слід привернути увагу істотній зміні кількісних показників населення та робочої сили у період 2014–2015 рр. Скорочення населення за вказаний період часу склало 2,5 млн осіб. Це пояснюється перш за все незаконною анексією РФ Криму у 2014 році та окупацією Росією частини Донецької, Луганської областей.

Зазначені дані демонструють тенденцію до природного зменшення кількості населення та робочої сили країни, вплив на яку мало посилення трудової міграції. У 2020 р. згідно даних Звіту (World Migration Report, 2022), Україна посіла 7 місце серед країн за кількістю емігрантів, чисельність яких склала 6,05 мільйонів осіб, або 12,2% від загальної кількості населення країни [5]. Згідно оцінок Міжнародної організації з міграції, завдяки деокупації від ворога частини загарбаних територій наприкінці червня 2022 р. до власних осель повернулися майже 5,5 млн осіб. Повернення внутрішньо-переміщених осіб (ВПО) й мігрантів з-за кордону до їх постійних місць проживання в регіонах, які отримали значні руйнування і є тимчасово або взагалі непридатними для проживання, має співпадати у часі зі створенням умов для комфортного життя та праці людей. Для динамічної повоєнної відбудови економіки країни необхідно забезпечити максимально можливе повернення людей в Україну до місць їх постійного проживання .

Повномасштабна військова агресія РФ проти України призвела не лише до нищівного руйнування критичної , цивільної інфраструктури, виробничих потужностей, а й до непоправних втрат людських ресурсів, включаючи здоров’я, освіту та економічний потенціал. Через агресивні дії з боку РФ Україна втратила значну частину людських ресурсів. Прямими втратами для країни стали: вимушена міграція населення, примусова

депортація населення України в Росію, вбивство цивільного населення, загибель військових. Згідно даних звіту Міжнародної організації міграції (ІМО, 3 травня 2022 р.), загальна чисельність осіб, що змінили місце свого постійного проживання склала - 13,7 млн осіб., з них - 5,7 млн осіб виїхали за межі України.

Акцентуємо увагу на тому, що залишили Україну здебільшого жінки і діти, через запроваджені обмеження для чоловіків віком 18-60 років. За даними Міністерства освіти і науки України з загальної кількості тих, хто вимушено виїхав за кордон 2,5 млн осіб – це діти шкільного віку та студенти та ще 22 тис осіб складають вчителі [5].

Розкриття та використання у повній мірі інтелектуального та творчого потенціалу людських ресурсів в умовах війни є неможливим. Перш за все, це пов'язано із втратою місця роботи, або іншого джерела прибутку українцями внаслідок руйнування підприємств, організацій. Через війну у більшості населення України змінилися цінності, що вплинуло на скорочення попиту на окремі товари та послуги, що у свою чергу призвело до закриття багатьох дрібних бізнесів. Окрім цього існують складнощі у пошуку гідної роботи, з якими стикнулися ВПО та ті, хто поїхав за кордон. На території України, де не йдуть активні воєнні дії, це обумовлено низькою діловою активністю бізнесу через потребу у витратах певного часу, фінансового та людського ресурсу (спеціалістів) на переміщення та облаштування виробничих потужностей, зниженням купівельної спроможності населення. За кордоном головною проблемою у пошуку роботи є незнання мови, який посилюється високою конкуренцією на ринку праці та місцевим законодавством приймаючої країни (підтвердження кваліфікації або ліцензування для виконання кваліфікованої роботи, якою біженці займалися на батьківщині).

Людські ресурси є однією із головних передумов для повоєнної розбудови та відновлення економіки країни. Державою повинна бути розроблена політика у сфері відбудови цивільної та житлової інфраструктури, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, наданні психологічної допомоги та реабілітації постраждалому населенню та поверненню родин з-за кордону.

Список використаних джерел:

1. The Global Talent Competitiveness Index 2023: Talent Competitiveness in Times of COVID. INSEAD Fontainebleau. 2023. URL:https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2023-Report.pdf
2. Основні показники ринку праці [2000–2013]. Держслужба статистики України. 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
3. Населення [2000–2021]. Держслужба статистики України. 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
4. World Migration Report 2022. IMO. 2022. URL: https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/
5. Біженцями стали 22 тисячі українських вчителів. Конкурент. 14.04.2022. URL: https://konkurent.ua/ archives/?page=2&end_date=2022-04-14&start_date=2022-04-14

О.М. Овчарук, к.е.н, доцент,
А.В. Жила, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У 21 СТОЛІТТІ

В умовах сучасної економіки, що стрімко розвивається, ефективна мотивація персоналу стає ключовим фактором успіху підприємства. У 21 столітті, коли технології змінюють характер роботи, а конкуренція за талановитих працівників зростає, підприємства змушені шукати нові, інноваційні підходи до мотивації своїх співробітників. Цей процес включає як традиційні, так і сучасні методи, які враховують зміни в соціальній поведінці, цінностях та очікуваннях працівників.

Як завжди найбільш популярними у всі віки були та є матеріальні стимули залишаються дуже важливим елементом мотивації. Заробітна плата, бонуси та премії продовжують відігравати ключову роль, але разом з тим у сучасних умовах важливо забезпечити їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Наприклад, зараз все більше компаній заохочують щедрими матеріальними стимулами, які включають не лише високу заробітну плату, але й різноманітні бонуси, страхування здоров'я, та навіть оплату харчування і занять спортом.

Дедалі більшого значення у 21 столітті набувають нематеріальні стимули. Працівники прагнуть не лише матеріальних винагород, але й можливостей для особистісного та

професійного розвитку. До таких стимулів належать навчання та підвищення кваліфікації, участь у професійних конференціях та семінарах, менторство та коучинг. Наприклад, компанія IBM пропонує своїм працівникам широкі можливості для професійного розвитку через внутрішні навчальні програми та менторство.

Для багатьох співробітників грає роль також визнання досягнень працівників та регулярний зворотний зв'язок з потужними мотиваційними засобами. Це, наприклад програми "Співробітник місяця", подяки, сертифікати, дипломи та інші форми визнання, які сприяють створенню позитивної робочої атмосфери. Важливо також забезпечити відкритий та конструктивний зворотний зв'язок, який допомагає працівникам розуміти свої сильні сторони та сфери для розвитку. Своєю чергою це можуть бути періодичні особисті зустрічі працівників з керівником, чи просто трудового колективу в неформальній атмосфері та обговоренням їхнього робочого процесу.

В сучасному світі працівники дедалі більше починають цінувати баланс між роботою та особистим життям. Гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, скорочений робочий тиждень – всі ці фактори сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Компанії, які пропонують такі умови, залучають та утримують талановитих спеціалістів, які цінують гнучкість та автономію. Особливо популярним даний формат роботи став після запровадження обмежень пов'язаних з пандемією COVID 19, довівши свою ефективність.

Тісно пов'язаними з вищеперерахованими факторами є і корпоративна культура та цінності підприємства. Що є фундаментальними аспектами мотивації персоналу. Створення дружньої та інноваційної культури сприяє формуванню позитивного робочого середовища. Важливо, щоб працівники поділяли цінності компанії та відчували себе частиною єдиної команди. Це підвищує рівень залученості та лояльності працівників.

Своєю чергою нові технологічні досягнення відкривають можливості для мотивації персоналу. Використання сучасних інструментів для оцінки продуктивності, платформи для

зворотного зв'язку та комунікації, мобільні додатки для управління робочим часом – все це сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволеності працівників. Також важливо впроваджувати технології, які полегшують робочі процеси та знижують рівень стресу. Так багато компаній в Україні вже створили свої платформи для внутрішньої комунікації на базі Microsoft Teams чи CRM-систем, які значно підвищили загальну продуктивність.

Риса яка притаманна молодим компаніям та ширить свою популярність від європейських країн до України це те, що сучасні працівники все більше орієнтуються на соціальні та екологічні цінності. Компанії, які активно підтримують екологічні ініціативи, соціальні проєкти та благодійність, отримують підтримку та лояльність з боку своїх співробітників. Участь у таких ініціативах підвищує моральний дух працівників та їхнє відчуття причетності до важливих соціальних змін. Наприклад, часто компанії активно підтримують екологічні проєкти, висадки дерев, озеленення територій, сортування сміття. Також деякі з них заохочують своїх працівників брати участь у волонтерській діяльності, надаючи їм навіть для цього оплачувані відпустки.

Таким чином можна стверджувати, що ефективні засоби мотивації персоналу на підприємствах у 21 столітті вимагають комплексного підходу, що включає як традиційні, так і інноваційні методи. Важливо забезпечити працівникам як і гідні умови праці, так і можливості для розвитку та особистісного зростання, створюючи підтримуючу корпоративну культуру та використовуючи сучасні технології. Такий підхід дозволить підприємствам не лише підвищувати продуктивність праці, але й залучати та утримувати талановитих співробітників, що є ключовим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бала В.В., Мацак В.В. (2016). Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. Харків, Україна. 3(3). С. 46-50.

2. Капустянський П.З. (2017) Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ. 155 с.

3. Маринич І.А. (2018) Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. (15.5). С. 376380.

Я.В. Радіонова, к.е.н.,
В.Ю. Малишко, Є.В. Щербула, К.Р. Морозова,
здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління розвитком потенціалу дійсно є критично важливим у сучасному світі, де швидкість технологічного прогресу робить необхідним постійне оновлення навичок та знань працівників. Необхідність адаптації до постійних змін у сфері продуктів і методів виробництва вимагає регулярного пошуку новітніх методів управління розвитком персоналу, які б допомогли оптимізувати виробничий процес та забезпечити оптимальні умови праці. Виробничий процес, раціональне використання робочої сили та підвищення продуктивності праці дійсно залежать від якості управління розвитком людських ресурсів.

Людський потенціал – це унікальне надбання індивіда, яке відрізняється від фактора виробництва тим, що вдосконалення факторів виробництва, включно з людиною, спрямоване на підвищення продуктивності праці, тоді як у концепції людського потенціалу людський розвиток є не лише засобом підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва, а й кінцева мета господарської діяльності [1].

Перспектива людського розвитку та його впливу на глобальну суспільну трансформацію підкреслює циклічний характер прогресу, стагнації та регресу в суспільстві, акцентуючи, що лінійного розвитку не існує. Переплетення прогресивних, еволюційних і революційних змін може призвести до еволюційних тупиків або навіть регресу. Ідея про те, що розвиток у складних системах відбувається через зовнішні та внутрішні впливи, управління, саморозвиток, самознищення та самоорганізацію, спонукає до роздумів і відображає динамічну природу суспільного зростання [3].

Важливо розуміти також концептуальні підходи до інноваційного потенціалу підприємств. Розвиток цього потенціалу може бути вирішальним для успіху бізнесу в сучасній

економіці. Збільшення і розвиток інноваційного потенціалу може допомогти підприємствам досягти конкурентних переваг і стратегічних цілей [2].

Інноваційний потенціал країни визначає можливості для розвитку нових ідей, технологій та підходів, які можуть сприяти покращенню економічного та соціального розвитку. Це може включати доступ до висококваліфікованих фахівців, наукових досліджень, інноваційних підприємств та інфраструктури для їх підтримки. Ефективні механізми комерціалізації нових знань допомагають перетворити ідеї в успішні продукти або послуги, що сприяють стимулюванню економічного зростання.

Отже, людський потенціал є сукупністю умов життя людини в її соціальному, політичному, культурному, духовному, матеріальному та інших аспектах. Це соціально-економічна категорія, яка розвивається у взаємодії з економічними процесами і явищами, визначаючи пріоритети держави, спільноти і людини. Як індикатор ефективності соціального рівня – відображає забезпеченість раціональних або мінімальних потреб населення певного соціально-територіального утворення. Інноваційний потенціал підприємства вельми важливий для його успіху та конкурентоспроможності на ринку. Це відображає готовність організації до впровадження новаторських підходів та розвитку інноваційних рішень. Важливо враховувати, як ефективно використовуються ресурси для здійснення інноваційних зусиль, оскільки це визначає можливість досягнення поставлених цілей. :

Список використаних джерел:

1. Приймак В. Управління процесами розвитку та реалізації людського потенціалу в економіці України : монографія. Львів : Растр-7, 2013. 436 с.

2. Толмачова О. В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 134–139.

3. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т.2. С. 79–84.

В.Г. Рогов, к.е.н., доцент,
О.О. Левіт, здобувач вищої освіти ступеня PhD
Національний університет кораблебудування
ім. адмірала Макарова, м. Миколаїв

ОРГАНІЗАЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА РОЛЬ HR-ПІДРОЗДІЛУ В ЇХ ПОДОЛАННІ

В умовах цифрової трансформації розвиток бізнесу залежить від співпраці та ефективної комунікації у корпоративному середовищі. Проте досягненню цих цілей часто заважають організаційні бар'єри (silos). Спричинена ними ізольованість не тільки ускладнює адаптацію до мінливого середовища, але й обмежує можливості для інновацій та творчого мислення, стримує рух інтелектуального капіталу, що особливо помітно в компаніях з інтенсивним використанням розумової (інтелектуальної) праці.

Організаційні бар'єри виникають з різних причин, зокрема через недостатню комунікацію, відсутність спільної мети, а також культурні та структурні обмеження в організації [1]. Ці фактори ускладнюють співпрацю між підрозділами та командами, перешкоджаючи взаємодії та виконанню спільних завдань, що призводить до дублювання робіт, виникнення конфліктів, втрати інноваційного потенціалу та зниження загальної продуктивності.

Важливу роль у подоланні організаційних бар'єрів та створенні умов для сприятливого робочого середовища відіграє HR-підрозділ, що виявляє та аналізує причини організаційних бар'єрів, проводить аудит комунікаційних процесів, ідентифікуючи конфліктні ситуації та оцінюючи загальний рівень співпраці в організації.

Одним з актуальних завдань HR-підрозділу щодо протидії організаційним бар'єрам є вплив на корпоративну культуру, сприяючи розвитку співпраці та комунікації. Одним із методів побудови відкритої комунікаційної культури є створення платформ для діалогів, де працівники можуть вільно обмінюватися думками та ідеями. Важливо заохочувати відкритість та відвертість в комунікації серед всього персоналу, незалежно від посади. Це може включати створення політики

«відкритих дверей», де кожен працівник має можливість звернутися з будь-якими питаннями чи пропозиціями безпосередньо до вищого керівництва [2]. При формуванні відкритої комунікаційної культури HR-менеджменту потрібно залучати інших керівників у цей процес, аби лідери активно підтримували та поширювати цінності взаємодії серед колег, власним прикладом надихаючи інших.

Також HR-підрозділ може організовувати навчання та розвиток комунікаційних навичок, як-от активне слухання, емпатія, виявлення і вирішення конфліктів, ефективне ведення переговорів та співпраця, що сприяє взаєморозумінню та покращує якість спілкування в організації. Доцільно проводити тренінги з розвитку навичок роботи в команді, де працівники навчаються ефективно співпрацювати, ділитися ідеями та ресурсами, розуміти роль кожного учасника команди та працювати на досягнення спільних цілей, обмінюватись знаннями й отримувати досвід, що безперечно створює умови до забезпечення спроможності персоналу виконувати творчі задачі, швидко налаштовуватись на результат, забезпечувати належну якість. Це відкриває шлях до формування передумов з інтенсивного нарощування інтелектуального капіталу компанії та можливість динамічного нарощування конкурентні переваги у сфері своєї діяльності.

Важливим аспектом проведення навчання та розвитку навичок співпраці є індивідуальний підхід до потреб різних підрозділів та команд. HR-підрозділ може адаптувати програми навчання та формати тренінгів з урахуванням специфіки роботи кожного відділу та забезпечити їх ефективне впровадження та взаємодію з іншими ініціативами підприємства. Саме ці інструменти забезпечують поступову зміну культури організації у бік відкритості та прозорості комунікацій, підвищують рівень залученості та лояльності персоналу, приводять до зниження плинності людського капіталу.

Для подолання організаційних бар'єрів та формування більш інтегрованої та ефективної робочої атмосфери HR-підрозділ може також створювати спільноти практиків та кросфункціональні команди, які сприяють формуванню та передачі знань, підвищенню продуктивності та стимулюванню

інновацій. Вони дозволяють працівникам навчатися один від одного та досягати спільних цілей, що сприяє розвитку підприємства.

Спільноти практиків (Communities of practice, CoPs) – це групи фахівців з різних відділів або секторів організації, які мають спільний інтерес у певній області експертизи. Ці спільноти створюються для обміну знаннями, досвідом та кращими практиками, а також для спільного розв'язання проблем та розробки нових ідей. Вони сприяють розбудові мережі співпраці та взаємодопомоги, сприяючи подоланню ізольованості між відділами. CoPs можуть бути внутрішніми, що об'єднують співробітників в межах однієї організації, або зовнішніми, які передбачають об'єднання фахівців із різних підприємств чи сфер.

Кросфункціональні команди, з іншого боку, складаються з представників різних відділів чи функціональних областей, які спільно працюють над конкретними завданнями або проєктами. Вони створюються для розв'язання складних завдань, які вимагають різноманітних знань та навичок. Кросфункціональний підхід дозволяє об'єднати експертів у різних сферах для досягнення спільних цілей.

Окрім того, роль HR-підрозділу полягає у відстеженні результатів впроваджених ініціатив та аналізі їхнього впливу на ефективність роботи, здійснюючи систематичний моніторинг різних аспектів внутрішньої комунікації та співпраці між відділами, наприклад, відслідковування частоти та якості комунікації, рівня задоволеності працівників роботою колег та підрозділів. Також HR-підрозділ може проводити аналіз ефективності навчальних програм та тренінгів, спрямованих на підвищення навичок комунікації та співпраці, що враховує оцінку змін у поведінці та підходах працівників після участі у тренінгах. Доцільно використовувати анкетування та опитування працівників, аби оцінити їхнє сприйняття ефективності внутрішніх комунікацій та виявити можливі проблеми. На основі отриманих даних HR-менеджмент корегує заходи й стратегії для подолання організаційних бар'єрів та підтримки ефективної комунікації.

Роль HR-підрозділу в подоланні організаційних бар'єрів надзвичайно важлива. Вона передбачає створення інструментів

комунікації, вдосконалення корпоративної культури, формування спільнот практик і кросфункціональних команд, організацію корпоративного навчання та аналіз ефективності впроваджених ініціатив. Це дає змогу побудувати згуртоване та ефективне робоче середовище, що сприяє інноваціям та ухваленню обґрунтованих економічних рішень, а також забезпечує передумови до ефективного руху інтелектуального капіталу в організації.

Список використаних джерел:

1. Gross-Golacka E., Brzozowska A., Balcerzyk R., El Emary, I. M. Barriers to Sustainable Management of Organizational Intellectual Capital. Marketing & Management of Innovations 15(1). 2024. P. 252–263.

2. Миколайчук І. Формування ефективних комунікацій в командній роботі: виклики воєнного часу. Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття: матеріали III Міжнародної наукової конференції. (Черкаси, 29 липня 2022 р.) Черкаси, 2022. С. 55-58.

О.А. Савенко, к.е.н., доцентка
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
О.М. Шершенюк, к.е.н., доцентка
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОНБОРДИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Онбординг персоналу – це процес інтеграції нових співробітників у команду та організацію. Він включає в себе ряд дій та заходів, спрямованих на те, щоб забезпечити, що нові працівники швидко адаптуються до нового середовища, розуміють свої обов'язки та мають необхідні знання та навички для ефективної роботи. Онбординг може включати ознайомлення з компанійною культурою, організацією, структурою та процесами, навчання та тренінги, а також створення контактів з колегами. Це важливий етап у будь-якому процесі найму, оскільки від його успішності залежить швидкість та якість адаптації нових працівників.

Впровадження онбордингу на підприємстві – це важливий крок у створенні ефективної системи прийому нових співробітників. Зазначимо окремі кроки, які можна взяти для ефективного впровадження онбордингу:

- розробка програми онбордингу, яка допоможе створити

структуровану програму, що включатиме в себе ознайомлення з культурою компанії, розуміння обов'язків та очікувань, навчання необхідним навичкам та введення в команду.

- підготовка матеріалів допоможе в підготовці необхідних матеріалів для нових працівників, таких як презентації, документація, плани роботи тощо.
- розробка розкладу- створення розкладу для новачків, в якому будуть вказані всі фази онбордингу та їх терміни.
- визначення ролей і відповідальностей - уточнює, хто з команди буде відповідальним за проведення онбордингу та які саме ролі відводяться різним учасникам процесу.
- оцінка і підготовка ресурсів - переконання, що є необхідні ресурси для проведення ефективного онбордингу, такі як курси навчання, ментори тощо.
- планування оцінки процесу- встановлення механізму зворотного зв'язку та оцінки ефективності програми онбордингу для подальшого його вдосконалення.
- забезпечення підтримку новачків – впевненість, що у нових працівників є доступ до необхідної підтримки та ресурсів під час проходження програми онбордингу.
- постійне вдосконалення – проведення регулярного аналізу та оновлення програми онбордингу на основі отриманих даних та зворотного зв'язку для забезпечення її ефективності та актуальності.

Впровадження онбордингу вимагає часу та зусиль, але він може значно підвищити якість та швидкість адаптації нових співробітників та сприяти їхньому успішному інтегруванню в команду та організацію.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Г.П. Джебженяк, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СПОСОБИ ВЗАЄМОДІЇ ІДИВИДІВ

Взаємодія людей – це процес комунікації, обміну інформацією та спільної діяльності між людьми в різних сферах життя, включаючи соціальну, економічну, культурну та особистісну сфери. Взаємодія між людьми може бути як позитивною, так і

негативною, і вона може відбуватися в різних формах: розмова, переписка через електронну пошту, телефонні дзвінки, соціальні мережі, чати, а також через невербальну комунікацію: жести, міміку, висоту та тембр голосу, тактильні прояви, дистанцію тощо.

Під час взаємодії між людьми, можемо спостерігати, що їх цілі, прагнення та інтереси різняться між собою, або взагалі можуть бути протилежними. Оскільки для кожної людини свої інтереси в пріоритеті, тому поки вони не будуть задоволені, позиція інших може бути не важливою для них.

Так чи інакше, взаємодія між індивідами відбувається через спілкування – складну взаємодію людей, завдяки якій відбувається обмін переживаннями, думками, звичками та способами поведінки [1, с. 317]. Завдяки спілкуванню, індивід може задовольнити потребу в підтримці, дружбі, співчутті, приналежності, повазі, самовираженні.

Відносини між людьми являють собою складну систему взаємодії, яка постійно досліджується психологами. Зокрема, ефективність взаємодії може залежати від того, до якої групи, згідно «трикутника Карпмана» належить індивід («жертва», «переслідувач» та «рятувальник») та, відповідно, яку модель поведінки застосовує [2].

За допомогою даних табл. 1 проаналізуємо способи міжособистісної взаємодії.

Взаємодія людей є важливим аспектом нашого життя і може базуватися на різних принципах (взаємної поваги, довіри, доброзичливості, діалогічності, емпатії тощо) та способах. Вона може відбуватися особисто або дистанційно, на основі соціальних контактів або ролей, спрямована на співпрацю або вирішення конфліктів. Взаємодія між людьми також може залежати від культурних відмінностей та може включати емоційну та консультаційну складові. Крім того, взаємодія між людьми завжди має сильне значення для розвитку особистості, в т. ч. допомагає зберегти здоров’я та покращити якість життя, за умови її ефективності.

При формуванні ефективної взаємодії між індивідами, необхідно враховувати той факт, що розвиток міжособистісної взаємодії відбувається в три етапи [4]:

1 етап – з’ясовується мета взаємодії та встановлюється психологічний контакт;

2 етап – відбувається, власне, сама взаємодія, яка має бути спрямована на досягнення встановленої, під час 1 етапу, мети;

3 етап – взаємодія добігає кінця, що пов’язано із отриманням певного результату; характеризується високим ступенем взаєморозуміння між учасниками.

Таблиця 1

Способи міжособистісної взаємодії [сформовано на основі 3, с. 98-115]

Спосіб	Характеристика
Особиста взаємодія	Пряма взаємодія між людьми, що відбувається у присутності один одного, наприклад, безпосереднє обговорення, бесіда, спільна діяльність
Дистанційна взаємодія	Взаємодія, яка відбувається на відстані, наприклад, по телефону, по електронній пошті, за допомогою відеозв’язку
Соціальна взаємодія	Взаємодія між людьми, що базується на соціальних контактах, наприклад, на роботі, у навчальному закладі, у громадському просторі
Рольова взаємодія	Взаємодія між людьми, що базується на ролях, які вони відіграють, наприклад, наставник – учні, начальник-підлеглий
Співпраця	Взаємодія між людьми з метою досягнення спільної мети або завдання
Консультаційна взаємодія	Взаємодія між людьми, яка базується на наданні порад, консультацій та підтримці
Емоційна взаємодія	Взаємодія між людьми, що базується на вираженні емоцій та почуттів
Конфліктна взаємодія	Взаємодія, що включає конфліктні ситуації та спроби їх вирішення
Міжкультурна взаємодія	Взаємодія, що включає конфліктні ситуації та спроби їх вирішення
Технічна взаємодія	Взаємодія між людьми та технічними пристроями, наприклад, взаємодія з комп'ютером, телефоном або іншими електронними засобами

Виходячи з вище зазначеного, на наш погляд, для успішної взаємодії між різними індивідами важливо розвивати навички комунікації та емпатії: активне слухання, вміти висловлювати власну думку, а також критичне та креативне мислення. Не менш важливим є дотримання етичних норм та правил спілкування, що формує основу позитивної та конструктивної взаємодії. Загалом,

взаємодія між людьми є невід'ємною частиною особистого та професійного життя і допомагає не лише вибудовувати формальні та неформальні взаємини, але й досягати індивідуальних, спільних та організаційних цілей.

Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

2. Дмитрук Я. Драматичний трикутник: суть концепції та стратегії виходу. URL: http://surl.li/oevml

3. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Волянюк, Г. В. Ложкін, О. В. Винославська, І. О. Блохіна, М. О. Кононець, О. В. Москаленко, О. І. Боковець, Б. В. Андрійцев ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.

4. Ситнік С.В. Характеристика та ознаки міжособистісної взаємодії. *Наука і освіта.* 2014. № 11. С. 156–161. URL: http://surl.li/sjizl

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
В.Т. Осадча, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Згуртованість колективу є необхідною умовою його ефективності, адже виявляється в стилі взаємодії його членів, який сприяє досягненню організаційних та особистісних цілей в обсязі, який задовольняє менеджмент підприємства та кожного співробітника.

Згуртованість колективу – це управлінська ціль кожного ефективного менеджера. Даним процесом необхідно управляти, не покладаючись на самоорганізованість групи. Процес управління починається з етапу підбору та відбору кадрів, адже на згуртованість впливають: схожість членів групи, ціннісні орієнтири, кваліфікація та досвід. При цьому мова йде не про гомогенність групи, а про взаємодоповнення. Крім того, менеджер має власні управлінські дії, спрямовані на згуртування колективу, узгоджувати з груповою динамікою, розуміючи процеси, які відбуваються в колективі, залежно від етапу життєвого циклу, на якому він перебуває та підбираючи відповідний інструментарій менеджменту. Управління згуртованістю – складний та тривалий процес, який того вартує.

Розглянемо основні переваги, які формує згуртований колектив для підприємства та для співробітників (рис. 1).

Рис. 1. Переваги від згуртованості колективу для підприємства та співробітників [сформовано на основі 1]

Разом з тим, деякі члени колективу можуть стикнутися з проблемою несприйняття колеги чи декількох. На нашу думку, дану ситуацію можна все ж таки перетворити у дієву взаємодію. Головна роль в такому процесі належить саме менеджеру, який не зважаючи на виявлення такої ситуації чи керуючись бажанням попередити її, має встановити наступні правила поведінки в колективі та, в першу чергу, дотримуватися їх самому [2]:

- поважне ставлення один до одного;
- критичне ставлення до себе (якщо щось дратує в іншій людині, варто чесно розібратися у причині цього);
- не створювати та не піддаватися на провокації;
- бути собою – підлаштовуватися довго під когось – шлях до неминучого емоційного вигорання; поважного ставлення та визнання особистісних відмінностей достатньо;

- чесність – пряма комунікація може зняти конфліктні питання, прояснити ситуацію.

З метою забезпечення умов для згуртування колективу менеджер також має:

- займати проактивну позицію;
- підтримувати ефективні комунікації, розвиваючи дану компетентність в собі та у підлеглих;
- заохочувати зворотній зв'язок;
- підтримувати сприятливий емоційний фон в колективі, зокрема розвиваючи власний емоційний інтелект та своїх підлеглих;
- підтримувати неформальне спілкування;
- залучати підлеглих до управління та ефективно делегувати повноваження;
- розвивати soft та hard skills персонал.

Отже, управління згуртованістю колективу системна управлінська діяльність, яка сприяє зростанню ефективності та результативності підприємства та кожного окремо взятого працівника. На згуртованість колективу впливає сукупність факторів, але основне, на що варто особливо звернути увагу – це управлінські технології добору та відбору кадрів, управління груповою динамікою та комунікаціями.

Список використаних джерел:

1. Як налагодити згуртованість колективу, викорінивши плинність і гоніння новачків URL: https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurtovanist-kolektyvu

2. Як працювати з людьми, які вам не подобаються. URL: https://exo.in.ua/porada/1106

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Ю.С. Стеценко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТИЛЬ СЛУЖІННЯ ЯК ЗАПОРУКА ПІДТРИМКИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ

В сучасних стресових та нестабільних умовах життєдіяльності суспільства та функціонування підприємств, важливим є не лише забезпечення виживання та розвитку бізнесу, але й різнобічна підтримка кадрів, які й роблять можливим існування та результативне функціонування будь-яких видів господарюючих

суб'єктів. Приділення уваги ментальному здоров'ю персоналу, забезпечення умов психологічної та фізичної безпеки праці, управління їх мотивацією та розвитком – важливі стратегічні завдання для сучасного менеджменту. Головна роль в цьому процесі належить саме лідерам, які в свою чергу, обирають стиль лідерства, що відповідає їх індивідуальним особливостям, сформованих досвідом, інтуїцією та характером, та який має забезпечувати ефективність і результативність управління. Відомо, що бездоганного або універсального стилю керівництва не існує. Ефективний лідер, на нашу думку, має міксувати різні стилі, залежно від ситуації. Разом з тим, вважаємо за необхідне звернути увагу на такий стиль лідерства як лідерство-служіння. На наш погляд, за умов сьогодення, він обов'язково має бути в арсеналі ефективного лідера.

Головний акцент у лідерстві-служінні робиться на потребах колективу, на відміну від популярних стилів лідерства, які ключову увагу приділяють успіху підприємства, організації, а персонал розглядають як засіб досягнення даної цілі (при цьому на ментальне здоров'я персоналу ніхто не звертає увагу). Лідер-служитель ділиться владою, грамотно делегуючи повноваження, ставить інтереси підлеглих на перше місце, підтримує комплексний розвиток персоналу різними засобами [1].

Серед суб'єктивних обмежень застосування даного стилю лідерства – є індивідуальність лідера – лідер-служитель має мати потужну внутрішню мотивацію «служити» людям, має мати високорозвинений емоційний інтелект. Серед об'єктивних обмежень застосування – даний стиль категорично не підходить для форс-мажорних ситуацій, в яких необхідне швидке прийняття рішення та чітко визначений відповідальний.

Важливість ширшого застосування даного стилю, разом з тим, викликане сукупністю проблем спричинених військовою агресією в системі управління персоналом: скорочення чисельності кадрів, міграція кадрів, емоційне вигорання людей тощо.

Лідер-служитель власних підлеглих вважає найважливішим ресурсом підприємства; він вибудовує відносини з працівниками від відправної точки: «що ви від мене очікуєте?», лише після цього виражає власні очікування; лідер-служитель діє згідно

власних цінностей, які відомі персоналу, тому його дії є послідовними та логічними; серед цих цінностей обов'язково є повага та розвиток.

Якщо взяти до уваги, що, за сучасних умов, більшість працівників мають проблеми у сфері ментального здоров'я, які здійснюють прямий вплив на їх працездатність та результативність, очевидним стає той факт, що наразі варто більше уваги приділити управління факторам стресу на робочому місці. Що для цього можна зробити? [сформовано на основі 2]:

- контролювати тривалість робочого часу (номінального та реального), не допускати зловживань з понаднормовою працею, стежити за тим, щоб під час перерви працівники реально відпочивали, не застосовувати практику «брати роботу додому»;
- контролювати ступінь важкості / швидкості роботи, ставити реалістичні цілі;
- контролювати діяльність підлеглих, але знати міру;
- завжди надавати підтримку;
- забезпечувати гарантії зайнятості;
- чітко розподіляти ролі в колективі та обов'язки;
- сформувати та підтримувати ефективну комунікацію;
- управляти конфліктами, починаючи з їх попередження;
- налагоджувати ефективну систему мотивації та стимулювання, залежно не лише від індивідуального внеску працівника, але і його мотиваційного профілю.

З означеними завданнями завжди справляється лідер-служитель, адже він, на думку Дж. Фейворс [3, с. 25]:

- любить людей;
- може сформувати почуття захищеності та щастя;
- формує та транслює стійкі цінності;
- застосовує філософський підхід – завжди прагне знайти істину;
- постійно розвивається та допомагає розвиватися іншими, мотивує їх до цього;
- орієнтується на принципи та дотримується їх: чесності, справедливості, цілісності;
- має стратегічне мислення;
- вміє ефективно делегувати повноваження, розкриваючи потенціал, даючи можливість для самовираження, розвитку,

власним підлеглим;

- не конкурує, а співпрацює, тому завжди залишає після себе гідних наступників.

Отже, лідерство-служіння дає змогу не лише сформувати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, на підприємстві, забезпечити його високолояльними кадрами, але й надихнути кожного працівника, підтримати у потрібні моменти та спрямувати мислення підлеглих у позитивному напрямку.

Список використаних джерел:

1. Тімаревська А. Ключові стилі лідерства: як знайти свій шлях до успіху. URL: http://surl.li/totgd

2. Коргун Ю., Діденко В. Ментальне здоров'я на роботі. Інструкція з подолання стресу та побудови ефективної комунікації. URL: http://surl.li/totri

3. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с. URL: http://surl.li/toudq

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
В.А. Чайковський, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА

Мотиваційний потенціал менеджера визначається сукупністю структурованих мотивів трудової діяльності, які спрямовують його дії на досягнення організаційних та особистих цілей, задоволення актуалізованих та неактуалізованих потреб в процесі професійної діяльності.

Мотиваційний потенціал характеризує рівень мотивації менеджера щодо зайнятості та розвитку на конкретному підприємстві, в конкретному колективі, рівень його залучення в їх життя та функціонування, ціннісні орієнтації та інтереси [1, с. 89]. Мотиваційний потенціал не є статичним утворенням, він може розвиватися, а може знижуватися. Важливо розуміти, що значення мотиваційного потенціалу менеджера прямо впливає на рівень задоволеності його потреб різних видів, позитивно відображаючись на його ефективності та результативності.

Управління нарощуванням мотиваційного потенціалу може відбуватися через зовнішній вплив (методи та інструменти

мотивації підприємства) та внутрішній (самомотивація, самоменеджмент, саморозвиток). На розвиток мотиваційного потенціалу менеджера також впливає ступінь його успішності та задоволеності в наступних сферах життя:

- емоційній сфері;
- поведінковій сфері;
- сфері міжособистісного спілкування;
- професійній сфері;
- ментального та фізичного стану.

З метою регуляції дії внутрішніх факторів розвитку мотиваційного потенціалу менеджера та підвищення власного успіху в усіх означених сферах. Вважаємо за доцільне приділити більше уваги розвитку емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект (EQ) – здатність розуміти та управляти власним емоційним станом, ментальним здоров'ям, мотивацією, поведінкою. EQ передбачає вміння впливати на поведінку та емоційний стан інших людей, через ідентифікацію їх потреб, мотивів, станів, настроїв, що, зокрема, входить до професійних обов'язків менеджера.

EQ, згідно досліджень П. Саловей охоплює 5 базових складових (рис. 1).

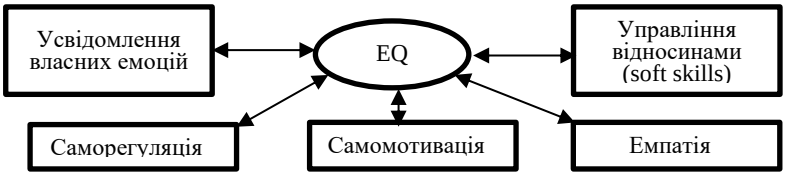

Рис. 1. Складові емоційного інтелекту [формовано на основі 2]

З метою розвитку EQ менеджерам доцільно розвивати самоусвідомленість щодо емоцій. Якщо проаналізувати власну емоційну компетентність, то можна виявити прогалини в емоційному словнику, а він має бути опанований максимально менеджером задля того, щоб вірно інтерпретувати власний емоційний стан та стан підлеглих. Важливим є усвідомлення необхідності комунікації через «Я-висловлювання» – вони попереджають конфлікти та створюють більш довірчу атмосферу, що стимулює до розвитку міжособистісних відносин на основі поваги та довіри. Також емоційний словник та «Я-висловлювання» формують передумови для кращого пояснення

собі та іншим власних емоцій, що допомагає вірно скоригувати поведінку та мотивацію.

Також важливо розвивати та підтримувати належний рівень самоконтролю. Для цього доцільним є опанування та обрання для себе найбільш дієвих інструментів та методів регулювання емоцій. Джерелами таких знань можуть бути тематичні література, семінари, вебінари, тренінги тощо.

Для менеджера однією із важливих навичок є емпатія – її теж необхідно тренувати. Для цього варто застосовувати метод спостереження за людьми, у яких розвинена емпатія та розвивати вміння активного слухання.

Удосконалення соціальних навичок також є важливою складовою розвитку емоційного інтелекту. В першу чергу, на наш погляд, варто приділити увагу навичкам ефективної взаємодії та спілкування, формування асертивності поведінки, ненасильницького спілкування.

Розвиток означених складових викличе підвищення рівня самомотивації, адже позитивні результати, які обов'язково будуть, створюють середовище та відчуття успіху, яке надихає, таким чином нарощуючи мотиваційний потенціал менеджера.

Список використаних джерел:

1. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 88-109.

2. Собчук Ю. Що таке емоційний інтелект та як його розвивати. URL: https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emoczijnyj-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvaty/

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
І.В. Якубовський, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Адаптація персоналу є важливою складовою системи управління персоналом. Від її ефективності залежить не лише постійність та лояльність персоналу підприємства, організації, але й бренд роботодавця. Останньому на сьогоднішній день приділяється на багато більше уваги, ніж донедавна. Адже, бренд, імідж підприємства – це його конкурентна перевага,

особливо в умовах обмеженості та нестабільності трудової поведінки персоналу, викликаної зовнішніми факторами некерованого впливу.

Варто враховувати, що на процес формування та функціонування системи адаптації персоналу впливає ряд факторів:

- дієвість та ефективність системи відбору та добору кадрів на підприємстві, адекватність HR-процедур та інструментів;
- розмір підприємства;
- існуючий в організації морально-психологічний клімат, рівень сприятливості;
- посада, на яку наймають нового співробітника (рівень складності, відповідальності тощо);
- соціально-демографічні аспекти (вік, стать, сімейний стан, освіта, досвід тощо).

Формуючи систему адаптації, доцільним є врахування не лише означених факторів, але й поширених страхів нових співробітників, які майже завжди їх супроводжують, щоправда одні з них можуть бути цілком усвідомлені та ідентифіковані, а інші – знаходяться у підсвідомості (рис. 1).

З метою забезпечення ефективності процесу адаптації, на нашу думку, необхідно систематизовано та комплексно підходити до цього питання. Починаючи з нормативного закріплення даного управлінського процесу (розробка та введення в дію Положення про адаптацію персоналу), обираючи стратегію управління адаптацією, способи та методи адаптації та розробкою Програми адаптації нового співробітника.

Значну роль в процесі адаптації персоналу відіграють саме наставники та коучі, ментори. На нашу думку, доцільно впроваджувати та розвивати систему наставництва, менторства у кожному підприємстві. При цьому важливо підходити комплексно до цього питання, маємо на увазі: відбір персоналу, який за soft, hard skills підходить під профіль ефективного наставника, навчання, та підтримка їх у розвитку різних навичок, не лише професійних; система морального та матеріального стимулювання. Важливо розуміти, що наставник має не лише грати, але й влучно обирати роль, яку буде відігравати у відносинах з підопічним. Серед таких ролей: фасилітатор,

консультант, тренер, лідер, експерт.

Рис. 1. Поширені страхи нового персоналу в адаптаційний період [сформовано автором з врахуванням 1, с. 120]

Важлива роль належить також Welcom тренінгу та неформальному прийому. Саме завдяки ним встановлюється перший відчутний зв'язок між новим співробітником та колективом, менеджментом підприємства. Далі дії керівництва, наставника, колективу, власне, поведінка самого новачка, або зміцнюють даний зв'язок, або ні.

В процесі адаптації має бути завжди налагоджений ефективний зворотний зв'язок між усіма учасниками адаптаційного процесу, який не лише допомагає визначити проблемні місця та вчасно застосувати корегувальних заходів, але й покращити систему адаптації загалом.

Отже, для того, щоб налаштувати нових співробітників на успіх, сформувати у них бажання працювати на підприємстві, йому важливо інвестувати час та ресурси у формування ефективного процесу адаптації. Поміркована система адаптації персоналу не лише забезпечує плавний перехід до нової ролі працівників, але й сприяє створенню мотиваційного, позитивного та продуктивного трудового середовища.

Список використаних джерел:

1. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптаціє персоналу організації в системі менеджменту організації. *Економічний форум.* 2022. Вип. 4. С. 115-121.

А.В. Саміло, к.ю.н., доцент,
П.П. Дубинецька, к.е.н., доцент,
А.І. Андрущишин, здобувач вищої освіти
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УСПІШНОГО ЛІДЕРСТВА: АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕМПАТІЇ, ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ З КОМАНДОЮ

Сучасне XXI століття характеризується швидким темпом змін у всіх сферах діяльності, включаючи організаційне управління. У такому контексті лідерство визнається ключовим фактором успішності організацій, як у приватному, так і у публічному секторах, включаючи державні служби. Лідерство в сучасних умовах означає орієнтацію на майбутнє організації, відкриття нових перспектив та можливостей.

Уміння лідера пристосовуватися до змін та вміння керувати ними стають критичними в умовах загостреної конкуренції та глобалізації, а також в умовах стрімких технологічних змін. Організації, які виявляють себе як лідери, мають сприятливі умови для розвитку своїх працівників у лідерів, що є ключовою тенденцією сучасного управління [1, с.296].

Слід додати, що лідерство є складною та багатогранною концепцією, яка визнає не лише індивідуальні властивості, але й контекст і умови, в яких воно розвивається. У світлі сучасних вимог до управління, ефективні лідерські підходи вимагають адаптації до змін і підтримки сприятливого середовища для розвитку як особистості, так і організації в цілому [2, с. 116].

Комунікація, походить від латинського слова "communis" (спільний), є процесом обміну значеннями, інформацією, емоціями, як вербально, так і невербально. Успішність комунікації має велике значення для розвитку довіри, співпраці, порозуміння та досягнення результатів. Для державних службовців, які є як спеціалістами, так і керівниками, ефективна комунікація є ключовою компетенцією [3, с. 94]. Ефективна комунікація сприяє прозорості, обізнаності, фокусуванню та координації дій, що є важливим для успішної роботи та досягнення результатів. Розвиток довіри та ефективна комунікація є невід'ємними частинами успішного лідерства в

державних службах. Ці аспекти не лише сприяють побудові спільності та взаємної підтримки в команді, а й забезпечують успішне досягнення цілей організації.

Для досягнення ефективної комунікації необхідно завжди враховувати мету комунікації, яка повинна відповідати управлінським цілям організації [4, с. 187]. Хоча керівник може мати значний вплив на своїх підлеглих за допомогою різних факторів, таких як матеріальні, фінансові, юридичні або психологічні чинники, важливо пам'ятати, що підлеглі також впливають на керівника своєю поведінкою та результативністю праці.

Таким чином, влада керівника не повинна перевищувати психологічні рамки влади підлеглих над керівниками. Комунікація між лідерами та їхніми послідовниками, а також серед персоналу загалом, виступає як один з найбільших мотиваторів. Лідерство та команда є взаємопов'язаними, взаємозалежними аспектами. Команда підтримує лідера, який, у свою чергу, є членом цієї команди [5, с. 264].

Вважаємо, що успішна команда базується на спільному пошуку та визнанні цінностей, баченні та стратегії діяльності, правилах взаємодії та спільній відповідальності. Ефективна комунікація та співпраця у команді є ключовими чинниками успішного лідерства та досягнення цілей організації.

Емпатійне лідерство передбачає здатність ставити себе на місце інших, співчувати їхнім переживанням та розуміти їхні мотивації. Управлінська емпатія допомагає розвивати потенціал команди та підвищує її ефективність. Вона забезпечує взаєморозуміння між керівником та співробітниками, сприяє вирішенню конфліктів та зміцнює корпоративний дух. Керівники з високим рівнем емпатії відзначаються відкритістю, довірою та здатністю до співпереживання [6, с.379]. Вони активно прослуховують своїх співробітників, ставляться до них з повагою та розумінням, і знають, як ефективно використовувати комунікативні стратегії для вирішення проблем. Отож, управлінська емпатія є важливою складовою успішного лідерства, яка допомагає побудувати сильну команду.

Отже, успішне лідерство є складною та багатоаспектною концепцією, яка вимагає від лідера не лише майстерності у

прийнятті рішень, але й високого рівня емпатії, навичок ефективної комунікації та здатності до побудови позитивних взаємин з командою. Ці ключові аспекти є важливими фундаментальними складовими успішного лідерства в будь-якому контексті. На наш погляд, емпатія дозволяє лідеру зрозуміти потреби, мотивації та перспективи своїх підлеглих, що сприяє створенню позитивної робочої атмосфери та підвищує рівень взаєморозуміння. Ефективна комунікація є ключем до успішного обміну інформацією, ідеями та очікуваннями, що сприяє зниженню непорозумінь та підвищує ефективність виконання завдань. Нарешті, здатність лідера до побудови позитивних та довірчих відносин з командою сприяє формуванню сильного колективу, готового до викликів та досягнення спільних цілей.

Узагальнюючи вищеподане, вважаємо, що врахування цих аспектів у практиці лідерства сприяє створенню стабільної та продуктивної робочої обстановки, де кожен член команди може розвиватися та досягати власного потенціалу. Таким чином, успішне лідерство вимагає не лише стратегічного мислення та організаційної обізнаності, але й здатності до емпатії, яка дозволяє лідеру бачити світ очима своїх підлеглих та створювати сприятливі умови для їхнього успіху.

Список використаних джерел:

1. Гнидюк Н., Ібрагімова І. Управління персоналом: Навчальний посібник / За заг. ред. Г. І. Мостового, О. Ф. Мельникова. К.,ПАУСІ, 2008. 296 с.
2. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 116–119.
3. Журавльовас Л. П. Емпатія в системі особистісних чинників успішної управлінської діяльності. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Київ: Наук. світ, Т.І, ч.20, с.92-95, 2008.
4. Косенко Ю.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб . / Ю.В. Косенко. Суми: Сумський державний університет, 2011. 187 с.
5. Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.
6. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки. 2017. № 4. С. 372–380.

А. Саміло, к.ю.н., доцент,
П. Дубинецька, к.е.н., доцент,
С. Садовська, здобувач вищої освіти
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА УСПІХ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЖИТТЄВІ ЕТАПИ СЕМА АЛЬТМАНА

Останнім часом систематично з'являються інформаційні повідомлення про OpenAI та її чат-бот ChatGPT, що свідчить про загальний інтерес до досягнень цієї компанії в галузі штучного інтелекту (ШІ). За кожним інноваційним кроком цієї організації стоять неабиякі зусилля та таланти людей, спрямованих на розвиток та вдосконалення технологій ШІ. Один із ключових діячів у цій сфері – Сем Альтман, головний виконавчий директор та співзасновник OpenAI. Його життєвий шлях, від періоду невдач до вищих посад у провідних компаніях, свідчить про значимий внесок у розвиток сучасних технологій ШІ [1].

Прагнення перетворити Y Combinator на конгломерат вартістю трильйон доларів відображає амбіції Сема Альтмана та його бажання зробити значний вплив на розвиток технологічного сектора та суспільства загалом.

Сем Альтман розглядає ШІ-революцію як четверту технологічну революцію, яка змінить спосіб, яким ми працюємо та живемо. Він вважає, що ШІ може створити достатньо багатства для задоволення потреб кожної людини, але лише при умові відповідального керування ним. Варто відзначити прогноз Сема Альтмана щодо того, що вартість багатьох видів праці може впасти до нуля через розвиток ШІ, що потребує радикальних змін у соціально-політичному середовищі для розподілу багатства та забезпечення всім можливості жити відповідно до своїх бажань. Сем Альтман закликає до розробки політичних планів, що враховують трансформації, які принесе ШІ, та спрямовані на створення радикально іншого суспільства. Він підкреслює, що неприйняття цих змін може призвести до поразок у політичних стратегіях, як це трапилося з попередніми технологічними революціями.

Альтман поділився своїми думками про досягнення успіху у

своєму блозі у січні 2019 року. Деякі ключові моменти [2]:

1. Розвиватися за геометричною прогресією: Шукати експоненціальні криві у всьому, оскільки вони ключ до справжнього багатства. Альтман закликає створювати експоненціальні криві не лише у сфері бізнесу, але й у власному житті. Він зазначає «Не вигідно працювати у галузі, де люди, які займаються цією справою два роки, можуть бути настільки ж ефективними, як і ті, що працюють два десятиліття» [2].

2. Шукати кар'єрні можливості, які масштабуються. Альтман підкреслює важливість створення ефекту мережі та здатності до масштабування для успішної кар'єри.

3. Фокусуватися на додаванні чергового нуля: Він закликає зосередитися на тому, щоб досягти нових вершин та підвищувати рівень успіху.

4. Мислити довгостроково та широко: Альтман наголошує на важливості довгострокового мислення та розуміння того, як різні системи в світі взаємодіють.

5. Довіряти експоненті: Він закликає довіряти експоненті та бути терплячими, оскільки це може призвести до несподіваних успіхів.

6. Вірити в себе. Альтман наголошує на важливості віри в себе та розвитку цієї якості. Він вважає, що успішні люди мають майже безмежну віру в себе, яка допомагає їм досягати цілей навіть у складних ситуаціях.

7. Поєднувати віру в себе з рефлексією – потрібно бути відкритим до критики та постійно намагатися зростати.

8. Удосконалювати комунікаційні навички. Це допомагає ефективно використовувати віру в себе для переконання інших.

9. Зосереджуватися. Альтман розглядає концепцію зосередженості як ключ до підвищення ефективності роботи.

10. Важко працювати. Він пише: «Насправді здатність багато працювати – один з найточніших чинників, за якими можна спрогнозувати успіх у довгостроковій перспективі».

11. Бути сміливими. Прислухатися до своєї допитливості і розпочати проекти, які справді цікавлять. Працюючи над важливими проблемами, завжди знайдуться ті, хто буде бажати підтримати.

12. Бути вольовими. Він стверджує, що основні перешкоди для

багатьох, полягають у невпевненості в собі, відсутності належної наполегливості.

13. Мати внутрішню мотивацію. «Найуспішніші люди, яких я знаю, мають передусім внутрішню мотивацію» – автор наголошує на важливості внутрішньої мотивації в порівнянні з зовнішньою. Зазначається, що багато людей працюють, мотивовані враженням інших, що може призвести до побудови кар'єри та прийняття рішень, спрямованих на задоволення очікувань інших, а не особистих цілей.

Внутрішня мотивація, за його словами, є ключем до успіху. Вона підтримує продуктивність та рух до цілей, основаних на власних бажаннях та внутрішніх переконаннях. Люди з внутрішньою мотивацією працюють, щоб вразити самих себе та відчувають обов'язок досягти чогось значимого у світі.

Отже, виходячи з вищенаведеного, з впевненістю констатуємо, що успіх досягається завдяки поєднанню розумного підходу до роботи з великою працездатністю, сміливістю у виборі завдань та напрямку роботи, волі для зміни світу та удосконаленню комунікаційних навичок, а також працею над важливими завданнями з нестримною енергією.

Список використаних джерел:

1. Людина за лаштунками ChatGPT. Як Сем Альтман перетворився на головного ШІ-революціонера сучасності. Vector: веб-сайт. URL: https://vctr.media/ua/lyudina-za-lashtunkami-chatgpt-yak-sem-altman-peretvorivsya-na-golovnogo-shi-revolyuczionera-suchasnosti-171149/ (дата звернення: 04.04.2024).

2. Як досягти успіху – 13 порад від Сема Альтмана. Vector: веб-сайт. URL: https://vctr.media/ua/yak-dosyagty-uspihu-13-porad-vid-sema-altmana-210231/amp/ (дата звернення: 04.04.2024)

К.В. Смірнова, к.е.н., доцент,
А.Ю. Молчанова, здобувач вищої освіти
Одеський державний екологічний університет

СУЧАСНІ МЕТОДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Адаптація персоналу – це система заходів, спрямованих на якнайшвидше пристосування працівника до нових умов праці, вливання в колектив, навчання з максимальною ефективністю виконувати свої обов’язки.

Серед найбільш популярних та затребуваних методів адаптації персоналу в сучасному світі виділяють [1, 2]:

- Інформаційний пакет для нового співробітника – збірка документів та інформації, яка допомагає новому співробітнику ознайомитися з організацією, її структурою, посадовими обов'язками та правами працівника.
- Адаптаційна книга новачка (welcome-бук) – це свого роду путівник, більш деталізована версія інформаційного пакету – докладна інструкція щодо: місії та цінностей компанії, її історії, політики та культури організації, пільг, відпусток та державних свят, стандартів поведінки та дрес-коду (за наявності), отримання та використання інформації, контактів тощо. Це може бути фізична або онлайн-книга з інформацією.
- Welcome-тренінг – первинне швидке ознайомлення з компанією, її історією, продукцією та послугами, структурою та організаційною культурою, правилами та нормами поведінки, цінностями та місією компанії. Як доповнення welcome-тренінгу може бути проведена ознайомча екскурсія.
- Адаптаційна розмова – особисті бесіди нового співробітника з HR-менеджером, безпосереднім керівником для обміну зворотним зв'язком, коригування планів та розбору помилок, у ході яких новачки отримують відповіді на питання, що виникають. Такі бесіди можуть проводитись через різні часові інтервали (кінець 1-2 тижня роботи, через місяць, наприкінці випробувального терміну).
- Наставництво – навчання нового співробітника досвідченим працівником на його робочому місці за допомогою передачі теоретичних знань, консультування на початкових етапах, допомоги на практиці та контролю за виконанням новачком своїх завдань.
- Тімбілдінг – постійний процес, спрямований на згуртування колективу, підвищення рівня довіри, розвиток командних навичок та покращення комунікації між колегами.
- Корпоративний PR – дружнє спілкування зі співробітниками у неформальній обстановці на різних спільних заходах компанії.
- Гейміфікація (ігрові методи адаптації) – ігри організують очно, онлайн або в гібридному вигляді. Наприклад, групові ділові

ігри, під час яких ведучий моделює робочі ситуації, вирішуючи які новачок набуває необхідних навичок і відпрацьовує їх. Ділові ігри в процесі адаптації дозволяють новому співробітнику відчути, що він є активним учасником функціонування компанії. Також можуть проводитись квести, які допомагають фахівцю швидко включитись у корпоративний контекст – організатори пропонують учасникам ігрові завдання для вирішення.

- Сторітелінг – знайомство нових працівників з масивом інформації про компанію за допомогою захоплюючих оповідань, сценаріїв чи відеофільмів або передача сенсів і поведінкових патернів через розповіді чи притчі. Сторітелінг допомагає зрозуміти історію компанії, дізнатися про досягнення, краще засвоїти дані, відчути корпоративні традиції та правила.
- Buddying (баддінг – приятелювання) – встановлення товариських відносин з колегою, який може бути будь-якого статусу, віку та будь-якого спрямування професійних посадових обов'язків для підтримки та допомоги у виконанні завдань і розвитку нових навичок, а також певне наставництво.
- Shadow (шедуінг в перекладі з англ. «тінь» - метод тіньового навчання) - супровід новим працівником протягом робочого дня більш досвідченого колеги. На відміну від наставника, цей досвідчений фахівець виглядає ролевою моделлю, але не вчить в традиційному сенсі слова, а просто виконує свою роботу, за якою спостерігає новачок.
- Модель tell-show-do – вид співпраці між коучем та новим працівником, заснований на трьох кроках: tell, коли робітник переповідає суть свого завдання, show, під час якого коуч показує методи виконання задач працівника, та do, коли працівник самостійно виконує завдання.
- E-learning і Blended learning – дистанційне або змішане навчання за допомогою спеціальних навчальних програм та кваліфікованих спеціалістів.
- Навчання в корпоративному університеті.
- Поступове ускладнення завдань – метод, при якому новому співробітнику дають прості завдання, поступово ускладнюючи їх.
- Метод занурення – застосовується для керівних посад, коли новий керівник вже з першого дня роботи входить у

робочий процес, демонструючи свої компетенції, здібності до самостійного прийняття ефективних рішень та вирішення реальних проблем.

- Громадські доручення – доручення новому працівнику організації якогось корпоративного заходу, що дасть йому відчуття приналежності до колективу та корисності, а також можливості налагодити контакти з колегами та проявити себе.
- Неформалізований супровід – співпраця компанії зі спеціальними кадровими агентствами, які допомагають у вирішенні кадрових питань, підвищують ефективність роботи з персоналом, покращують атмосферу в колективі та супроводжують нового співробітника під час його адаптації.

Адаптація персоналу – це один із найважливіших етапів вливання нового працівника в корпоративне середовище. Вона дозволяє працівнику проаналізувати компанію та нові для себе «правила гри» і перспективи, тоді як роботодавець оцінює компетенції працівника.

Список використаних джерел:

1. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles. Les Editions L'Originale, Paris, France, 2017. P. 241-246.
2. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. ECONOMIC SYNERGY. 2023. Випуск 3 (9). С. 38-54. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/122 (дата звернення 24.04.2024).

Д.О. Поліщук, аспірант
Державний біотехнологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Відсутність систематичної оцінки взаємодії між стратегічними цілями та управлінням людським капіталом також призводить до низької продуктивності та ефективності. Підприємства часто не мають чітких показників ефективності, які б дозволяли оцінити вплив кадрової політики на досягнення стратегічних цілей. Це ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та знижує конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках. Крім того, сучасні виклики,

такі як глобалізація, цифровізація та впровадження нових технологій, вимагають від аграрних підприємств гнучкості та швидкої адаптації. Без інтегрованого підходу до управління ці виклики можуть стати серйозними перешкодами на шляху до сталого розвитку.

Аграрний сектор є важливою складовою економіки багатьох країн, забезпечуючи не тільки продовольчу безпеку, але й є ключовим галузевим сегментом, який впливає на соціально-економічний розвиток. Управління в аграрному секторі потребує не лише стратегічного підходу до бізнес-процесів, але й дбайливого уваги до кадрових ресурсів, які визначають успіх організацій.

Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики є ключем до успіху аграрних підприємств в умовах сучасного економічного середовища. Це забезпечить їм можливість ефективно реагувати на виклики, впроваджувати інновації та досягати сталого розвитку.

Формулювання чіткої місії і візії є першим кроком до успішного стратегічного управління в аграрному секторі. Місія повинна визначати основні цілі компанії в контексті продукції, якість продуктів, сталого розвитку та співпраці з громадою. Візія визначає майбутній напрямок розвитку компанії і створює чітке розуміння цільової реалізації місії.

Проведення глибокого аналізу ринкових умов і конкурентного середовища є ключовим етапом стратегічного управління. Важливо оцінювати тенденції ринку, поведінку споживачів, конкурентні переваги і слабкі сторони, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін і виявляти нові можливості.

На основі аналізу ринкових умов і місії компанії розробляється стратегія розвитку, яка включає в себе вибір ключових напрямків росту, планування інвестицій, розширення продуктової лінійки або географічної присутності.

Ефективне управління ризиками включає в себе ідентифікацію потенційних загроз і можливостей, розробку стратегій їх мінімізації або використання, а також резервування ресурсів для непередбачених обставин.

Застосування інноваційних підходів і сучасних технологій у виробництві і управлінні дозволяє підприємству підтримувати

конкурентоспроможність і забезпечувати стале підвищення продуктивності.

Стратегічне управління в аграрному секторі вимагає постійного підтримання стабільності і постійного вдосконалення процесів. Це включає в себе збереження екологічної сталість, соціальну відповідальність, а також постійну адаптацію до змін в економічному, соціальному і політичному середовищі.

Ці стратегічні аспекти управління в аграрному секторі є важливими для забезпечення стійкого розвитку підприємств і організацій, які діють у цій ключовій економічній галузі. Впровадження комплексного підходу до стратегічного управління дозволяє оптимізувати ресурси, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати високу конкурентоспроможність на ринку.

Інтеграція стратегічного управління та кадрової політики в аграрному секторі України є критично важливою для підвищення ефективності та стійкості підприємств, особливо в умовах сучасних викликів, таких як військова агресія та економічна нестабільність.

Використання цих методів дозволить організаціям ефективно оцінювати та управляти взаємодією між їхніми стратегічними цілями та людським капіталом, що сприятиме підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності.

Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики в аграрному секторі спрямована на забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями організації та реалізацією через людський капітал. Для досягнення цієї мети важливо враховувати наступні аспекти [1]:

1. Аналіз стратегічних потреб. Оцінка потреб в управлінських та фахових кадрах, які підтримують стратегічні ініціативи компанії.

2. Узгодженість стратегічних цілей і HR-стратегії. Визначення, як HR-стратегія сприяє досягненню стратегічних цілей, зокрема в аспекті інновацій, які можуть бути реалізовані через персонал.

3. Мотивація і розвиток персоналу. Забезпечення системи мотивації та розвитку персоналу, яка відповідає стратегічним завданням компанії і сприяє залученню та утриманню ключових

спеціалістів.

4. Оцінка результативності. Впровадження системи оцінки результативності, яка відображає внесок співробітників у досягнення стратегічних цілей, що дозволяє коригувати стратегії управління персоналом на основі отриманих даних.

Інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики є важливим елементом для досягнення успіху в сучасному економічному середовищі. Це пояснюється кількома ключовими причинами. По-перше, інтегрована оцінка дозволяє забезпечити узгодженість цілей стратегічного управління та кадрової політики, що підвищує ефективність реалізації стратегій і мінімізує конфлікти між різними підрозділами організації. Коли всі складові організації працюють на досягнення спільних цілей, це сприяє більш злагодженій та ефективній роботі.

По-друге, інтеграція дозволяє ефективніше використовувати людські та фінансові ресурси. Рішення, прийняті на основі комплексної оцінки впливу кадрової політики на стратегічні цілі, дозволяють оптимізувати використання ресурсів, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Наприклад, якщо організація знає, які навички і компетенції необхідні для досягнення стратегічних цілей, вона може краще спрямовувати свої інвестиції в навчання і розвиток працівників.

Третій аспект – це підвищення конкурентоспроможності. Сучасні економічні умови вимагають від організацій гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринку. Інтегрована оцінка допомагає швидко реагувати на ці зміни, адаптуючи стратегії і кадрову політику. Це, в свою чергу, забезпечує організації конкурентні переваги, дозволяючи їй бути більш адаптивною та швидко реагувати на виклики ринку.

Четвертим важливим аспектом є покращення продуктивності. Коли кадрова політика узгоджується зі стратегічними цілями, підвищується мотивація і залученість працівників. Це сприяє тому, що працівники бачать свій внесок у досягнення загальних цілей організації, що, в свою чергу, підвищує їх продуктивність та задоволеність роботою.

Нарешті, інтегрована оцінка дозволяє краще оцінювати ризики, пов’язані з людським капіталом, та розробляти ефективні стратегії для їх мінімізації. Врахування можливих ризиків і

розробка відповідних планів дій допомагає уникнути небажаних наслідків та забезпечує стабільний розвиток організації [2, 3].

Таким чином, інтегрована оцінка стратегічного управління та кадрової політики є ключовим елементом для досягнення успіху і конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

Оцінка кадрової політики в аграрному секторі визначає успішність організацій у сучасних умовах. Вона сприяє не лише оптимізації управлінських процесів, а й підвищенню конкурентоспроможності на ринку шляхом ефективного використання людського капіталу. Для майбутнього розвитку галузі важливо продовжувати дослідження та впровадження нових стратегій управління, які враховують глобальні та локальні виклики сільського господарства.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Пономарьова І.В. Формування кадрової політики аграрних підприємств: теоретичні та методичні аспекти. *Економіка та держава*, 2019. №7. С. 45-48.

2. Воронкова В.Г., Ковальова О.М. Особливості кадрової політики в аграрних підприємствах: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Вісник аграрної науки*. 2020. №2. С. 67-72.

3. Івановська Л.В., Кравченко О.М. Модернізація системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету, серія «Економічні науки»,* 2018. №4. С. 33-37.

К.В. Дмитренко, В.О. Турчак,
здобувачі вищої освіти СВО Бакалавр
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі головним викликом для керівництва будь-якого підприємства є ефективне використання людських ресурсів. Цей процес особливо важливий в умовах нестабільності, де господарюючий суб’єкт повинен постійно підвищувати свою конкурентоспроможність і оперативно реагувати на чинники, що впливають на підприємство. Основним завданням кожної організації є максимально ефективне використання потенціалу своїх працівників. Проте, багато вітчизняних керівників не надають особливого значення змінам,

які відбуваються в сучасному світі, що істотно знижує ефективність управління персоналом підприємством [1].

Існує безліч способів та підходів для підвищення ефективності роботи персоналу. Для цього можуть бути обрані різноманітні методи та підходи, але, як відомо, інновації в компаніях часто пов'язані з досить великими витратами ресурсів без жодних гарантій. Тому в умовах критичних тенденцій та обмежених матеріальних ресурсів необхідно шукати шляхи досягнення максимальних результатів з найменшими витратами та в найкоротші терміни. Для ефективного функціонування підприємства та його стрімкого розвитку пропонується запровадження коучингу [2].

Коучинг − це інструмент навчання персоналу, що допомагає людині розкрити свій потенціал та виявити приховані таланти. Даний вид навчання може бути ефективним, якщо воно проводиться систематично та з урахуванням особливостей конкретної компанії [3].

Як правило, коучингові тренінги рекомендовано проводити орієнтовно за 6 місяців до постановки нових цілей. В основі запропонованої методики запровадження коучингу в практику діяльності організації лежить система тренінгів, яка повинна включати з рівнів: особистість, команда, організація загалом. На рисунку 1 показана методика запровадження коучингу.

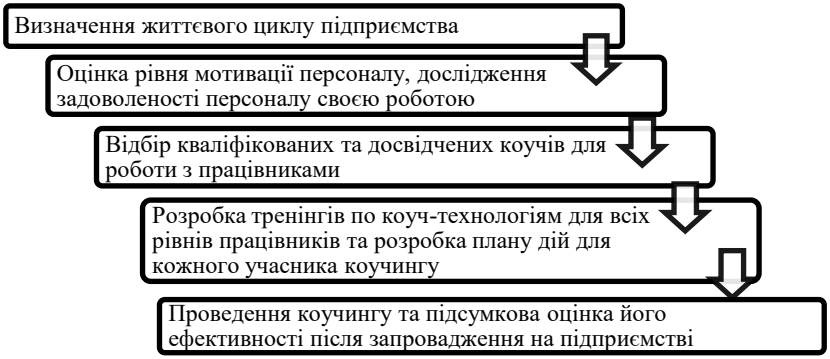

Рис. 1. Механізм запровадження коучингу [3]

Аналізуючи рисунок 1.1 можна побачити, що запропонований механізм запровадження коучингу може займати час і потребує

систематичного підходу, але при правильному виконанні воно може принести значні переваги для підприємства та його персоналу, включаючи покращення продуктивності, збільшення прибутку, підвищення вмотивованості працівників до роботи, зменшення плинності кадрів.

Отже можна підвести підсумок, що мотивація персоналу відіграє провідну роль на сучасному етапі розвитку. Було досліджено, що для досягнення високих показників продуктивності праці персоналу, важливою складовою залишається стимулювання персоналу шляхом його навчання, пізнання чогось нового та розкриття нових здібностей.

Список використаних джерел:

1. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2022. Вип. 63.
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 42.
3. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2015. № 4.

К.А. Дрозд, здобувач вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка

HR-МЕНЕДЖЕРИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

HR-менеджмент як стратегічна функція управління спрямований на оптимізацію розвитку та використання потенціалу трудових колективів через систематичне планування, формування та раціональне використання людських ресурсів організації.

Концепція HR-менеджменту визначається як система теоретично-методологічних підходів до управління людськими ресурсами, спрямована на формування кваліфікованого персоналу та забезпечення соціальної ефективності колективу.

HR-менеджмент як система виконує організаційну, соціально-економічну та відтворювальну функції, спрямовані на планування, раціональне використання та розвиток персоналу.

HR-менеджмент – це наука і мистецтво ефективного управління людськими ресурсами, що включає систему

принципів, методів і механізмів для оптимального управління персоналом з метою забезпечення потрібної кількості та якості працівників, створення рівних можливостей для ефективної праці та задоволення їхніх потреб.

HR-менеджмент складається з організаційного та функціонального блоків. Перший включає формування та стабілізацію персоналу, другий – використання персоналу та його кар'єрний розвиток.

Основним завданням HR-менеджменту є удосконалення кадрової політики, розвиток персоналу, організація координації та співпраці, покращення умов праці та впровадження системи оплати й стимулювання.

HR-менеджмент базується на принципах науковості, демократичного централізму, поєднання одноосібного і колективного підходів, контролю за виконанням рішень.

Враховуючи специфіку людських ресурсів, HR-менеджмент відзначається потребою у специфічних методах управління, враховуючи інтелект, емоційність та цілі працівників.

Сучасні тенденції в організаційній культурі вимагають від HR-менеджерів активної участі в стратегічному управлінні персоналом, з високим рівнем лідерства та компетентності для досягнення стратегічних цілей організації.

Роль HR-менеджера розширюється, вимагаючи професіоналізму та ключових особистісних якостей. Підбір кандидатів для цієї посади включає комплексний підхід до оцінки їх здібностей, мотивації та відповідності корпоративній культурі.

Сьогочасний HR-менеджмент включає як стратегічне, так і оперативне управління персоналом, реагуючи на поточні проблеми та прогнозуючи майбутні тенденції його розвитку.

HR-менеджери є ключовими посередниками між керівництвом та персоналом, які сприяють утворенню гармонійного колективу та досягненню стратегічних цілей підприємства, розробляючи та впроваджуючи стратегії мотивації персоналу, програми підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри, а також вирішуючи конфліктні ситуації на робочому місці.

Завдяки активному використанню технологій, новітніх методик рекрутингу та оцінки роботи, а також застосуванню

соціальних мереж для просування роботодавця, сучасний HR-менеджмент використовує підхід до управління персоналом, який спрямований на забезпечення гнучкості в робочому середовищі й розвитку компетенцій працівників.

HR-менеджери стикаються з такими проблемами, як залучення та збереження талантів, розвиток лідерства, управління культурою та ризиками, ефективна комунікація, управління змінами та різноманітність, для вирішення яких використовують розвиток кар'єрних програм, тренінги з лідерства, а також розробку політик культурного управління.

Ефективність рішень HR-менеджерів залежить від лідерства та підтримки від верхнього рівня управління, гнучкості та адаптивності, які дозволяють їм адекватно реагувати на зміни у бізнес-середовищі, якості внутрішнього спілкування та залученості співробітників, а також ефективного моніторингу та оцінки впливу їхніх рішень на організацію.

Удосконалення стратегій управління людськими ресурсами, таких як розвиток програм навчання та розвитку, встановлення політик балансу роботи та особистого життя, створення інклюзивного середовища, використання технологій HR-аналітики та посилення комунікації, сприяє покращенню продуктивності, задоволеності працівників та збереженню талантів в організації.

В.І. Кучук, здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Глобалізація, як динамічний процес посилення взаємозв'язків та взаємозалежності країн світу, значно впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи кадровий менеджмент. Сучасні підприємства, які прагнуть до успіху на глобальному ринку, змушені адаптувати свої кадрові стратегії до нових умов. Це зумовлює актуальність дослідження особливостей кадрового менеджменту в умовах глобалізації, а також розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Зростання конкуренції на ринку праці стає одним з ключових

викликів. Підприємства змушені конкурувати за кваліфікованих кадрів не лише в межах країни, але й з компаніями з усього світу. Це призводить до зростання заробітної плати, плинності кадрів та необхідності впроваджувати нові методи залучення та утримання талановитих співробітників.

Мобільність робочої сили також значно зростає. Працівники стають більш мобільними, завдяки доступності інформації та можливості дистанційної роботи. Це змушує компанії створювати більш гнучкі умови праці, пропонувати конкурентні пакети стимулів та дбати про сприятливий мікроклімат у колективі.

Адаптація кадрових стратегій до різних культур стає все більш актуальною. Підприємства, що працюють на міжнародному ринку, змушені враховувати культурні особливості своїх співробітників, пропонуючи їм відповідні системи оплати праці, стимулювання, навчання та розвитку.

Впровадження нових технологій у кадровий менеджмент автоматизує багато рутинних процесів, економить час та ресурси. Використання систем управління персоналом (HRM systems), онлайн-платформ для пошуку та найму, дистанційних методів навчання та оцінки дозволяє оптимізувати роботу HR-служби та підвищити її ефективність.

Глобалізація несе й певні позитивні аспекти:

1. Ширший доступ до ринку праці: компанії можуть шукати та наймати кваліфікованих кадрів з усього світу, обираючи кращих фахівців та посилюючи свою конкурентоспроможність.

2. Обмін досвідом: можливість переймати кращі практики роботи з кадрами у інших компаніях з різних країн, впроваджувати інноваційні методи та підвищувати ефективність HR-роботи.

3. Культурна різноманітність: різноманіття культур в колективі може стати джерелом креативності та інновацій, що може дати компанії конкурентну перевагу.

Враховуючи вплив глобалізації, кадровим службам сучасних підприємств необхідно:

1. Розробляти та впроваджувати HR-стратегії, ґрунтуючись на глибокому розумінні глобальних тенденцій.

2. Використовувати сучасні технології для автоматизації

кадрових процесів та підвищення їхньої ефективності.

3. Створювати сприятливі умови для залучення та утримання талановитих співробітників.

4. Адаптувати HR-стратегії до різних культур.

5. Навчати та розвивати персонал з урахуванням вимог глобального ринку праці.

Підприємства, які можуть ефективно адаптуватися до нових умов та впровадити сучасні методи кадрового менеджменту, матимуть значні конкурентні переваги на глобальному ринку.

Глобалізація стає не лише викликом, але й можливістю для компаній, які готові до змін та інновацій в сфері управління персоналом.

Список використаних джерел:

1.https://osvita.ua/vnz/reports/politolog/16764/

2.https://buklib.net/books/30225/

3.http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/10/Globalizaciyni-procesy-u-svitoviy-economici.pdf

А.Ю. Мусієнко, В.Д. Пеня, А.Ю. Рябокінь,
здобувачі вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та стрімких технологічних змін ефективність управління людськими ресурсами стає вирішальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Підвищення економічної ефективності підприємства тісно пов'язане з удосконаленням стратегій управління та механізмів прийняття рішень у сфері кадрового менеджменту. Центральне місце в такому удосконаленні займають розробка та імплементація інноваційних підходів до управління персоналом, що дозволяють підвищити не тільки індивідуальну продуктивність, але й загальну ефективність організації.

Одним із ключових аспектів удосконалення кадрового менеджменту є впровадження системи стратегічного планування.

Стратегічне планування включає розробку довгострокових цілей щодо розвитку персоналу, які відповідають загальним стратегіям підприємства. Це вимагає визначення потреб у навчанні, розвитку талантів та кар'єрному просуванні працівників. Акцент на освіті та професійному розвитку сприяє не тільки зростанню компетенцій співробітників, але й підвищує їхню мотивацію та лояльність до організації.

Іншим важливим елементом ефективного кадрового менеджменту є оптимізація процесів відбору та найму. Використання сучасних технологій, таких як аналітика даних та штучний інтелект, може значно покращити якість прийнятих рішень шляхом об'єктивізації процесу відбору кандидатів і зниження впливу суб'єктивних чинників. Це дозволяє виявляти найбільш підходящих кандидатів, які будуть вносити значний вклад у досягнення стратегічних цілей організації.

Крім того, ефективне управління кадрами вимагає розробки системи оцінювання та винагородження, яка була б чітко спрямована на підтримку корпоративних цілей і цінностей. Системи мотивації та винагород мають стимулювати працівників до досягнення високих результатів, підкреслюючи важливість їх вкладу у загальний успіх підприємства. Мотиваційні заходи повинні включати не тільки фінансові винагороди, але й можливості для професійного росту та особистісного розвитку.

Цілісний підхід до кадрового менеджменту також вимагає адаптації до змінюваних умов ринку та технологій. Зокрема, важливим аспектом є впровадження гнучких форм роботи, таких як дистанційна робота або гнучкий графік, які можуть значно підвищити задоволеність та продуктивність співробітників. Внесення таких нововведень дозволяє підприємству залучати талановитих співробітників незалежно від їх географічного розташування, що розширює можливості для збору найкращих кадрів і, відповідно, підвищує конкурентні переваги організації.

Не менш важливим є впровадження сучасних IT-систем, які дозволяють автоматизувати багато аспектів управління персоналом, зокрема, облік робочого часу, обробку даних про продуктивність, управління відпустками та лікарняними, а також навчання і розвиток співробітників. Автоматизація дозволяє зменшити помилки, звільнити час менеджерів для зосередження

на стратегічних задачах та підвищити загальну ефективність управління персоналом.

Безперервне удосконалення та інновації в кадровому менеджменті мають стати частиною корпоративної культури. Постійне навчання, розвиток навичок і кар'єрне зростання співробітників повинні бути інтегровані в кожен аспект корпоративної діяльності. Такий підхід не тільки сприяє задоволенню і лояльності персоналу, але й гарантує, що підприємство невпинно розвивається, адаптуючись до змін у глобальному бізнес-середовищі, і забезпечує стійке зростання в майбутньому.

Для забезпечення неперервного удосконалення кадрової стратегії та підвищення ефективності управлінських рішень необхідно систематично збирати зворотній зв'язок від співробітників та аналізувати результати кадрової політики. Це допоможе виявити потенційні проблеми на ранніх етапах та оперативно вносити корективи в стратегічний план розвитку персоналу. Таким чином, удосконалення стратегій управління та прийняття рішень у кадровому менеджменті може істотно вплинути на економічну ефективність підприємства, забезпечуючи його стале зростання та розвиток.

Список використаних джерел:

1. Пальчик І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805

Д.Ю. Ландар, Д.С. Яценко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В управлінні людськими ресурсами принципи концепції мають першочергове значення в практичному застосуванні. Сьогодні без урахування кадрових аспектів організаційного розвитку практично неможливо забезпечити ефективне функціонування кадрової системи. Розділ управління персоналом, присвячений розвитку людських ресурсів, набуває

все більшої популярності серед суб'єктів управлінської діяльності [1].

Концепція управління персоналом – це система теоретичних і практичних підходів, які намагаються осмислити і визначити сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи і методи управління персоналом, а також практичних підходів до створення механізму, ефективного в конкретні умови діяльності організації. Він охоплює розробку методології, створення систем і управління співробітниками за допомогою технологій [4].

Управління людськими ресурсами – це сукупність технологій, методів та ініціатив, які застосовуються організаціями для максимального використання потенціалу та здібностей своїх працівників для досягнення цілей організації. Суть управління людськими ресурсами полягає в тому, що люди вважаються важливим ресурсом для будь-якої організації, цей ресурс слід розміщувати, розвивати поряд з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації [4].

Сьогодні основою управління персоналом є вдосконалення особистості працівника, знання ним свого мотиваційного стану та здатності змінювати свій стан відповідно до потреб і цілей організації. У зв'язку з цим важливо проводити всебічний аналіз факторів, які враховуються під час планування персоналу та вибору стилю управління [2].

У результаті система управління організацією повинна зосереджуватися на розвитку здібностей співробітників, щоб максимально використовувати їх у процесі організаційної діяльності. Підвищення конкурентоспроможності співробітника є найбільш ефективним способом отримання конкурентної переваги для організації. Вважається, що економічна життєздатність інвестицій у людські ресурси завжди доведена, як з грошової точки зору, так і в контексті соціальних аспектів розвитку [1].

Підприємництво має вирішальне значення для соціального та економічного розвитку. Таким чином, суспільство стурбоване просвітленим підходом до підприємництва. Виконання будь-якого завдання, переданого іншій особі, не може вважатися підприємницькою поведінкою, якщо зловмисник не мав хоча б одного компонента виробництва і не мав права брати участь у цій

діяльності.

Конституція України надає кожному право на участь у підприємницькій діяльності, яка згідно з чинним законодавством не є незаконною [5].

Останнім часом в Україні робляться спроби запровадити законодавче регулювання у сфері регулювання підприємницької діяльності. Легалізація підприємництва як форми соціального контролю вважається першорядною для регулювання поведінки учасників відносин відповідно до закону. Ефективне правове регулювання підприємництва вважається першочерговим для зусиль держави щодо сприяння розвитку бізнесу та позитивного впливу на суспільство в цілому та державу в цілому [3].

Правова основа підприємництва – це сукупність законів, нормативно-правових та інструктивних документів, які визначають порядок створення товариств, зарахування індивідуальних підприємців до меценатів, їх правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, ресурсного забезпечення, збуту, оподаткування. Крім того, він регулює відносини між державою та підприємцями, а також суб'єктами господарювання між собою. Створення законодавчої бази для підприємництва має вирішальне значення для його розвитку та розширення. Законодавство про підприємницьку діяльність має складатися з єдиної системи щодо узгодженості норм та цілісності правових норм щодо підприємництва [6].

Регулювання підприємництва через державну політику називається державним регулюванням підприємництва. Основною метою такого регулювання є посилення правового регулювання взаємодії бізнесу з державою чи іншими суб'єктами, а також запобігання прийняттю необґрунтованих законів економічного характеру, зменшення участі держави в діяльності господарських суб'єктів. суб'єктів господарювання, а також усунути перешкоди для розвитку господарської діяльності, які перебувають у законних межах на сьогоднішній день [5].

Світовий досвід свідчить, що для сприяння успішному розвитку підприємництва необхідно створити законодавчу базу, яка дозволить йому нормально функціонувати, це забезпечить захист прав, а також забезпечить постійну допомогу держави, яка сприяє розвитку підприємництва. Міжнародна підприємницька

практика показує, що підприємництво неможливе без дієвого законодавства в цій сфері. Таким чином, створення сприятливих умов для ведення бізнесу неможливе без реалізації та прийняття законів, які визначають умови ведення бізнесу [6].

Список використаних джерел:

1. В. М. Мороз. Кадровий менеджмент: загальна частина. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/097d0678-9d9e-4693-a0f6-d76f285bf70a/content
2. Кадровий менеджмент. URL: https://pidru4niki.com/kadroviy_menedzhment
3. Л. В. Хомко, Х. Ю. Кульгавець. Правове регулювання підприємницької діяльності. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/189/1/xomko%20posib.pdf
4. М. В. Шкробот. Сучасні технології управління персоналом. URL: https://ela.kpi.ua/Сучані_технології_управління_персоналом
5. Н. Я. Зарудна, О. М. Кундеус, Т. А. Яковець. Облік та нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/Облік_та_нормативно-правове_забезпечення_підприємницької_діяльності.pdf
6. Правове забезпечення розвитку підприємства. URL: https://pidru4niki.com/10610928/ekonomika/pravove_zabezpechennya_rozvitku_pidpriyemnitstva

А.Д. Міняйло, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»

Полтавський державний аграрний університет

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧ ДО ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ

Командна робота є одним із головних ключиків до успіху у виконанні високоефективної роботи. Існує дуже багато задач, які вимагають спільних колективних зусиль і позитивно впливають на мозок окремої особини. Є твердження від вчених про унікальний зразок мозкової активності в стані потоку команди. Саме це пов’язують зі збільшенням бета- і гамма-хвиль в ділянці мозку, можна впевнено вважати підтвердженням, що це впливає на декількох когнітивних функціях, включаючи увагу, пам’ять та обізнаність. В результаті ефективність роботи зростає.

На думки приходить цитата «Поодинці ми можемо так мало; разом ми можемо перевернути гори» - Хелен Келлер, письменниця, лектор і політична активістка. Командний менеджмент дає можливість не тільки задовольнити потреби особистісного зростання працівників, а й внаслідок цього

підвищити ефективність діяльності організації. І це цілком пояснює статистика, оскільки команди, у яких спостерігається висока залученість працівників, на 23% прибутковіші за інші.

Окрім того, можна виділити їх позитивні відмінності:

на 10%	вища лояльність клієнтів;
на 14%	більша продуктивність;
На 18%	кращі продажі.

До основних критеріїв стилю командного управління віднесемо:

Просування та кар'єрне зростання визначається результатами, ініціативністю, відповідальністю
Контроль спрямований на результат; «поведінкові» регламенти створює і контролює персонал
Успіх – у співробітництві
Авторитет і контроль поділені на основі стратегічної компетентності організації
Цінність групового досвіду та високий ступінь залучення; помилки – напрямок подальшого навчання
Логічний розподіл між авторитетом і компетентністю команди

Під словом «команда» ми розуміємо це невелика кількість осіб, які поділяють цілі, цінності й спільні підходи до реалізації своєї діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; вони переймають на себе відповідальність за результат, здатні змінювати функціональну співвіднесеність; стосунки побудовані на довірі; особистісні неформальні взаємодії;

Коли є спільна діяльність, тоді ідентичні проблеми вирішуються краще, аніж при індивідуальному підходу, оскільки в групі особа здійснює меншу кількість помилок і демонструє вищу швидкість виконання завдань. Це можна пояснити так званим ефектом соціальної фасилітації - сам факт присутності інших людей активізує індивіда, позитивно впливаючи на його ефективність.

Цінності команди можуть впливати на стратегічні вирішення командного менеджменту.

Щоб визначити командні цінності треба керуватися міркуваннями стосовно соціальної групи, а не окремої особини: командні цінності відбивають узгоджене уявлення членів команди про успішну (еталонну) компанію в даній професійній сфері; командні цінності визначають вибір переважних способів

діяльності компанії; командні цінності залишаться незмінними при зміні діяльності або масштабу компанії (наприклад, у разі появи нових напрямів послуг, нових ринків, нових клієнтів); очікується, що командні цінності поділятимуть нові співробітники (члени команди).

Сформувати ефективну команду для проєкту цілком реально. Для цього можна зробити базову оцінку кандидатів.

- Hard skills. На цьому етапі важливо враховувати навички кандидата, які мають бути присутні для виконання майбутніх задач;
- Soft skills. Оцінити важливі моменти для роботи в команді, як комунікабельність, вміння аргументувати свою думку, відкритість та бажання вчитися, адекватне сприйняття критики;
- Досвід роботи. Залежно від проєкту та спеціалізації компанії;
- Мотивація.

Для отримання високоефективної роботи команди, треба розуміти, якщо у вас немає чіткого розуміння цілей команди та критеріїв вимірювання її ефективності, успішної роботи очікувати не варто. Щоб ціль, яку ставлять перед командою перетворилася на їх спільну командну ціль, необхідно, щоб вона збігалася з індивідуальними усвідомленими та неусвідомленими цілями керівника та членів команди. Існує також багато методів оціненні якості роботи команди такі як: SWOT-аналіз, матричний метод; метод системи довільних характеристик; оцінка виконання завдань; метод "360 градусів"; групова дискусія.

Список використаних джерел:

1. Сазонова Т. О., Осташова В. О. Командний менеджмент в системі сучасного управління персоналом. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики. Колективна монографія.* Полтава. 2017. – С. 314-320.
2. Томілін О. О., Гаврилова О. А. Конкурентоспроможність фірми на зовнішньоекономічному ринку. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Вип. № 72. Харків. 2008. С. 396–401.
3. Томілін О.О., Маслак М.М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Мукачівського державного університету. 2018. № 14. С.753–758.

В.В. Стрілець, А.О. Дудник, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі ведення господарської діяльності керівництво зіштовхується з проблемою пов'язаною з високою плинністю висококваліфікованих кадрів. Внаслідок військових дій підприємства зазнають не лише матеріальних збитків, а й втрат людських ресурсів через виїзд за кордон висококваліфікованих працівників. Дана проблема провокує для керівників розробки креативних та нестандартних методів, які зможуть вирішити проблему плинності кадрів та дозволить втримати персонал на робочих місцях.

Головною метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для вирішення проблем та цілей підприємства. Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей [2].

Створення креативного середовища на підприємстві сприятиме розвитку існуючого інтелектуального потенціалу, саморозвитку та націлить персонал на застосування нових знань, ідей, навичок та умінь в професійній діяльності. Для забезпечення ефективного впровадження та формування креативного менеджменту та отримання максимального результату керівництву необхідно розробити послідовну систему втілення креативних ідей, яка буде складатись з таких напрямів.

За сучасних умов ведення господарської діяльності одним з ключових факторів постає розвиток інноваційної культури, розуміння та пропагування важливості творчого ставлення до роботи, що дає змогу, з одного боку, отримати працівникові задоволення від роботи і задовольнити потреби у самовираженні, а з іншого – підвищити ефективність роботи організації загалом.

На рисунку 1.1 продемонстровано основні принципи та підходи розвитку креативної діяльності у працівників.

Аналізуючи рис. 1 можна зробити висновок, що підходи для розвитку креативного потенціалу у персоналу підприємства допомагає створити інноваційну та конкурентоспроможну команду, яка готова до викликів сучасного бізнесу та вирішенню

проблем, які застосовуючи сучасні підходи. Було визначено, що організація тренінгів та розробка системи стимулювання дозволить розвинути у працівників креативне та нестандартне мислення, що в майбутньому дозволить створювати проєкти розвитку підприємства для подальшого втілення в практичну діяльність [3].

Рис 1. Сучасні підходи для розвитку креативного потенціалу [1]

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що для ефективного управління персоналом важливо застосовувати креативні підходи, які сприятимуть розвитку творчого потенціалу у підлеглих та дозволить впроваджувати різноманітні проєкти, що розвиватимуть позитивний імідж підприємства.

Список використаних джерел:

1. Варфоломіїв А. Г. Креативний менеджмент у практичній діяльності організації. *Економічні і юридичні науки*. 2016. №2-1. С. 153-159.

2. Грабовська І. В. Теоретичні аспекти використання сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в управлінських інноваціях. *Науковий журнал. Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. С. 146.

3. Драган, О. і Рудова, А. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021 (30).

О.П. Тимошенко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕЛЕМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У міру розвитку соціальних відносин у суспільстві змінюються й вимоги до працівників підприємства. У сучасній економіці крім матеріального фактора велике значення мають моральні стимули та соціальні пільги; матеріальні форми стимулювання найманих працівників розвиваються, а частка виплат, пов'язаних із бізнесом, збільшується завдяки матеріальним винагородам.

Організація праці та управління персоналом – це процеси, які мають багато аспектів. Вони включають найм та розміщення працівників, розподіл завдань, підготовку та перепідготовку кадрів, стимулювання праці та покращення діяльності компанії. Стимул є основним компонентом, за допомогою якого відбувається процес стимулювання [1]. У науковій літературі є багато різних визначень поняття «стимул».

В економіці «стимули» – це термін, який використовується для опису різних форм впливу на свідомість людини, які викликають у неї певні мотиви (прагнення, інтерес) до певних дій, включаючи досягнення певних результатів праці. Мотивація зростає із сильнішими стимулами, а отже, діяльність людей. Таким чином, стимулювання – це процес впливу на людину за допомогою потреб зовнішнього предмета, який є місцем для неї (об'єкта, умов, ситуації тощо), що спонукає її до певних дій [2].

Мотивація, як процес, виникає в тому, щоб емоційно-почуттєво порівнювати образ своєї потреби з видом зовнішнього предмета, який є одним із предметів потреби. Або мотивація (як механізм) – це внутрішній психічний механізм людини, який дозволяє їй упізнавати речі, коли це потрібно, і спонукати до цільової поведінки, коли це потрібно [1]. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.

Включення працівника до системи трудових відносин, що він повинен виконувати певні обов'язки, для отримання відповідної винагороди, завершує систему мотивації та стимулювання праці, що базується на нормативному рівні трудової діяльності.

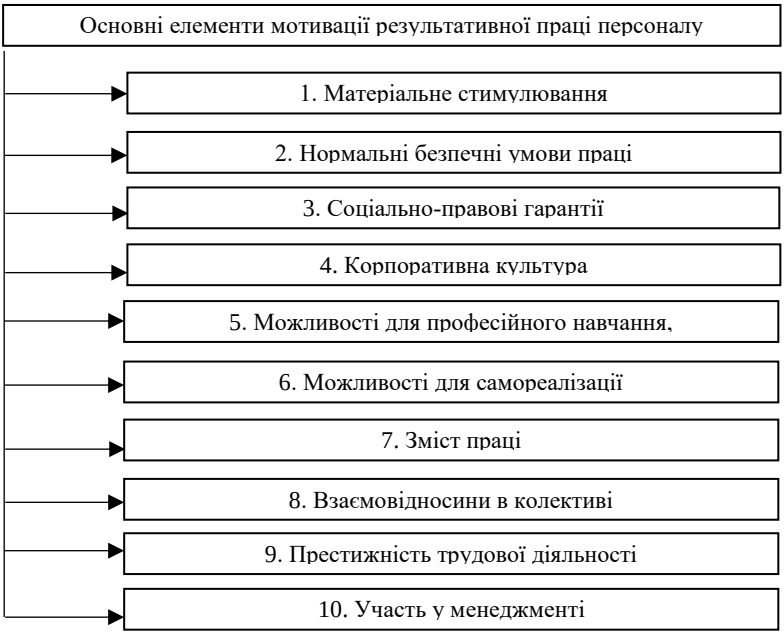

Рис. 1. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства [3]

У цьому випадку стимулювання відбувається в тому, щоб стимулювати людей працювати більше, ніж передбачено трудовими відносинами. Тобто ефективна система стимулювання повинна базуватися на результатах трудової діяльності. Таким чином, система мотивації праці вимагає надання різноманітних матеріальних, моральних і соціальних заходів, які стимулюють діяльність працівників у виробничому процесі для задоволення різноманітних потреб працівників і розглядаються як нагорода за їхні зусилля.

Список використаних джерел:

1. Гольда АВ. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. 196 с.

2. Дячкіна А. Ринок праці 2023: де зараз найбільші зарплати та яких спеціалістів шукають. 25 січня 2023. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/25/696322/.

3. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204.

СЕКЦІЯ 4
ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
В.А. Синенко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ДОРОЖНЯ КАРТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний споживач здійснює переважну частину транзакцій у цифровому форматі. Проте, в той час як більшість галузей, орієнтованих на споживача, використовують хмарні платформи на основі мобільних пристроїв як основного, а іноді і єдиного засобу взаємодії та їх залучення, сфера охорони здоров'я має значні відставання, оскільки процеси цифровізації в цій галузі залишаються орієнтованим на застосування масивних EHR-системи, а відтак спричиняють складності для розробників додатків, що обумовлюється фрагментарним досвідом, слабкою інтеграцією даних, інтуїтивно незрозумілими інструментами, які часто не сприяють автоматизації та діджиталізації взаємодії між суб'єктами сфери охорони здоров'я та клієнтами або ж підвищенню споживчої цінності для цих користувачів. Зазначене відставання ставить охорону здоров'я під загрозу цифрового розвитку в умовах динамічного споживчого середовища [4-5].

Щоб стати конкурентним в сучасному діджитал-середовищі, системи охорони здоров'я різних рівнів повинні переходити у зручний для обох сторін формат взаємодії, що передбачає слідування базовій дорожній карті цифрової трансформації та її адаптації для задоволення унікальних, та водночас, складних потреб кожного суб'єкту сфери охорони здоров'я. Перш за все, це передбачає побудову ефективної цифрової структури шляхом взаємодії між постачальниками медичних послуг та партнерами-вендорами, які визначають шляхи повної інтеграції даних, технологій та бізнес-процесів у нову цифрову модель, яка в подальшому повинна надавати віртуальний доступ до всієї

необхідної інформації в інтерактивному середовищі, яке має бути завжди доступним з будь-якого пристрою [1].

Для дорожньої карти цифрової трансформації системи суб'єктів сфери охорони здоров'я доцільно визначити чотири основні цілі:

– максимальне залучення споживачів медичних послуг: стратегія цифровізації суб'єктів взаємодії повинна передбачати залучення споживачів медичних послуг шляхом надання доступу до даних щодо їх загального здоров'я й благополуччя, зручного отримання послуг лікування, оздоровлення, лояльності, а також забезпечувати зручність самообслуговування;

– сприяння зручності персоналу з надання медичної допомоги: цифровізація має дозволити командам фахівців, які надають медичну допомогу, ефективно співпрацювати і забезпечувати швидку взаємодію шляхом обміну інформації в діджитал-середовищі, що означає налагодження зв'язку між членами медичної команди, пацієнтами й членами їхн родин для підвищення безпеки пацієнтів, продуктивності, ефективної спільної роботи;

– покращення клінічних та операційних результатів: задля сприяння оптимізованого та економічно ефективного надання медичної допомоги, цифрові інструменти мають використовувати використовують великі інтегровані дані та забезпечувати їх аналітику для створення вбудованих моделей знань, підтримки прийняття рішень. Зазначене також забезпечить відслідковування стану здоров'я та благополуччя як окремого пацієнта, так і здоров'я цілих груп населення на різними класифікаційними ознаками (вік, стать, територія проживання тощо);

– розвиток цифрової платформи: дорожня карта цифрової трансформації системи суб'єктів сфери охорони здоров'я передбачає інтеграцію, партнерство, диверсифікацію, розвиток інновації, дозволяючи організаціям використовувати спільні використовувати спільні системи, технології, інструменти, дані [1-3; 5].

Досягнення цілей концепції цифровізації суб'єктів охорони здоров'я вимагає від них систем переосмислення моделі цифрової трансформації, яка включатиме системи диференціації

та інновацій (інтерфейс застосунку, цифровий процес, API/шлюз подій та рівні операційної системи даних), джерела даних, системи обліку та інтернет речей (датчики, монітори, споживчі пристрої тощо), які спираються на рівень сучасної ІТ-інфраструктури (хмарні технології, мережеві технології, каталоги, центри обробки даних тощо).

Список використаних джерел:

1. Дячков Д.В, Синенко В.А. Архітектурна модель управління процесами цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. Випуск 8(08). URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/ article/view/242
2. Наказ Міністерства охорони здоров'я України : Про затвердження дорожньої карти впровадження медичного страхування. Верховна Рада України. 25.08.2023. № 1530. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1530282-23#Text
3. Соколенко Л. Ф., Линник С. О. Впровадження засобів цифрового управління в сфері охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: http:// www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1717
4. Health 2020. A European policy framework and strategy for the 21st century / *WHO Regional Committee for Europe*, 2013. World Health Organization. URL: https://bit.ly/3kdUF5J.
5. Smith R. A Healthcare digitization framework: 5 strategies. *Health Catalyst.* 2020. URL: https://www.healthcatalyst.com/insights/ ai-assisted-decision-making-healthcares-next-frontier

К.С. Павлов, д.е.н., професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

РИНОК ІТ ПОСЛУГ: ОСОБЛИВІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ

Галузь інформаційних технологій вважається однією з найдинамічніших і найшвидше зростаючих у сучасному світі. Інтенсивний технологічний прогрес і безперервні інновації роблять цей сектор особливо привабливим як для бізнесу, так і для інвесторів. Ринки ІТ-послуг характеризуються активною конкурентною боротьбою, де компанії намагаються зайняти кращі позиції та сприяють розвитку нових продуктів і послуг.

Однією з головних рис ринків ІТ-послуг є їх висока динамічність і постійні зміни. Технології швидко еволюціонують, тому компанії повинні бути готові адаптуватися до нових тенденцій і вимог ринку, щоб залишатися

конкурентоспроможними. Крім того, споживачі IT-послуг висувають високі вимоги до якості, безпеки та інноваційності, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої продукти та сервіси.

Під час пандемії технологічний сектор показав себе краще, ніж інші галузі, однак його також торкнулися скорочення витрат і відкладені довгострокові інвестиції. Зараз США є найбільшим ринком інформаційних технологій у світі, на який припадає 33% всіх витрат на інформаційні технології у 2021 році, що становить 1,6 трильйона доларів. Технологічний сектор цієї країни відіграє значну роль в економічному виробництві, перевищуючи важливість інших галузей, таких як роздрібна торгівля, будівництво і транспорт.

Інші країни, включаючи Китай, Австралію, Західну Європу та країни Азії, також відіграють важливу роль у глобальній індустрії інформаційних технологій завдяки доступності Інтернету та кваліфікованої робочої сили. Основні сегменти світової індустрії інформаційних технологій включають телекомунікації (26%), апаратне забезпечення та інфраструктуру (23%), IT і бізнес-послуги (21%), новітні технології (19%) та програмне забезпечення (12%) [3].

Ключовими гравцями на ринку є такі компанії, як Google, Verizon, Microsoft, Oracle, AT&T, CapGemini, Amazon, Intel, CSC, NTT Data, Accenture, Apple, IBM, SAP, Comcast і Fujitsu. Темпи зростання світового ринку високі, перевищуючи 10,1% на рік з 2015 по 2019 рік, завдяки ринку програмного забезпечення [6]. За останні п'ять років зростання було зумовлене впровадженням хмарних та мобільних обчислень у бізнес-процеси.

Україна є значним учасником IT-ринку Східної Європи. Близько 245 компаній у цьому секторі генерують 2,07 мільярда доларів США доходу, згідно з дослідженням Aventis Capital та Aventures. У США загальна кількість спеціалістів становить 172 тисячі, а щорічно 150 університетів і коледжів випускають тисячі випускників, які стають майбутніми працівниками IT-компаній. У Composite Rating річний дохід компаній перевищує 10 мільйонів доларів, і 38 компаній мають сукупний дохід понад 100 мільйонів доларів. США мають 12 компаній з загальною вартістю понад 200 мільйонів доларів, 5 з яких мають ринкову вартість

понад 200 мільйонів доларів [7].

Згідно з іншими звітами, український IT-ринок нараховує понад 4000 компаній, з яких понад 1600 є сервісними. Близько 60% професіоналів працюють у компаніях, що надають аутсорсингові послуги, більшість з яких розташовані в США. Зазвичай українські компанії мають партнерів у 228 різних країнах, причому 50% партнерів знаходяться в США, 35% в європейських країнах, а 8% у Канаді [2].

Українські фахівці спеціалізуються на галузях інженерії, таких як медицина, телекомунікації, великі дані, хмарні сервіси, електронна комерція та фінансові технології [7]. IT-сектор України зростає на 25%-26,5% щорічно, але пандемія COVID-19 сповільнила цей ріст. Незважаючи на це, галузь продовжує робити значний внесок в економіку, залучаючи іноземні інвестиції і створюючи робочі місця для багатьох тисяч спеціалістів [1].

Порівняно з розвиненими країнами світу, український IT-ринок виник із запізненням, але швидко розвивається і стає більш різноманітним за спектром наданих послуг. Попит на IT-послуги зріс, а галузь стала більш мінливою, що змусило IT-компанії зосередитися на вдосконаленні своїх послуг і розширенні можливостей. У сфері інформаційних систем послуги розглядаються як переваги, які споживачі очікують від постачальника [2].

Визначення IT-послуг досить широке, тому науковці намагаються надати додаткові характеристики. Суб’єкт надання IT-послуг належить до комплексної категорії і включає розробників програмного забезпечення, постачальників, розповсюджувачів та торгових посередників [5]. Процес надання IT-послуг визначається як комплексна компанія, що базується на окремих послугах та використовує дистанційні технології для вирішення бізнес-завдань клієнта [8].

Аналіз наукових досліджень свідчить про відсутність одноманітності у трактуванні IT-послуг. Складність тлумачення цього поняття пов'язана з труднощами поділу економічних благ на товари та послуги, а також специфікою безпосереднього використання інформаційних технологій. Спеціалізовані організації зазвичай надають IT-послуги, але серед суб’єктів

можуть бути також навчальні заклади та IT-підрозділи підприємств [9].

IT-індустрія України стрімко розвивається. За останні 20 років галузь зросла майже в 70 разів, з 110 мільйонів доларів у 2003 році до 7,34 мільярда доларів у 2022 році [1]. Об'єднання цифрового ринку України підвищить конкуренцію та покращить онлайн-послуги, зробивши їх більш доступними і різноманітними. Це підвищить інвестиційну привабливість, збільшить зайнятість, сприятиме торгівлі та покращить рівень життя. Цифрова стратегія EU4 передбачає підтримку ЄС у впровадженні рішень електронного урядування, покращенні якості адміністративних послуг та посиленні кібербезпеки, що є важливим в умовах сучасного військового конфлікту [9].

Галузь IT-послуг є важливим сегментом економіки, який забезпечує розвиток інформаційного суспільства та цифрову трансформацію різних секторів. Основні характеристики галузі включають швидкість змін, високий рівень інновацій, жорстку конкуренцію, глобальність та підвищену увагу до кібербезпеки. Успішне функціонування на ринках IT-послуг вимагає від компаній постійного оновлення та адаптації до нових технологій, підвищення якості та ефективності наданих послуг, а також уваги до кібербезпеки та захисту даних. Розвиток галузі потребує активного впровадження інновацій, створення глобальних стратегій та партнерських відносин для взаємодії з іншими секторами економіки та міжнародними партнерами.

Список використаних джерел:

1. Укрінформ IT 2023: що насправді відбувається з вітчизняним ринком. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it-2023-so-naspravdi-vidbuvaetsa-z-vitciznanim-rinkom.htm

2. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine Ukraine's Information Technologies Sector 2018-2020. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=90c9df11-b6ca-48f1-a823-4c326eb6719a

3. Pavlov, K. (2018). Competitive Features In The Market Structure Of Housing Property With Regard To Regional Definitions. Baltic Journal of Economic Studies, 3(4), 191-198. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-4-191-198

4. Pavlov, K., Pavlova, O., Ilyin, L., Novosad, O. & Bortnik, S. (2023). Assessment of Innovation and Investment Attractiveness of the Western Ukrainian Regional Market of Tourist Services. Economics, 11(1) 45-68. https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0005

5. Sher G. Investing in Ukraine's brains is vital for the country's post-war

prosperity. Atlantic Council. 2022. URL: https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/investing-in-ukraines-brains-is-vital-for-the-countrys-post- war-prosperity/

6. Software Development Report. URL: https://software-development-cee-report.com

7. Tkach I. How Ukrainian IT Company Delives Value to Dutch Tech Bussinesses? URL: https://itukraine.org.ua/en/how-ukrainian-it-company-delivers-value-to-dutch-tech-businesses.html

8. Ukraine: the Home of Great Devs – 2021 Tech Market Report. 2021. URL: https://beetroot.co/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/Ukraine_-the-Home-Of-Great-Devs-2021-_-Ebook-v-2.0-2.pdf

9. Woodman A. & Hodgson L. Ukraine startups remain resolute amid Russian Invasion. Pitchbook. 2022. URL: https://pitchbook.com/news/articles/ukraine-russia-invasion-startups-vc

10. Yakymchuk A., Pavlov K., Pavlova O., et al. Public Administration and Economic Aspects of Ukraine's Nature Conservation in Comparison with Poland. Kantola J., Nazir S., Salminen V. (Eds.). Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, Vol. 1209. Springer, Cham. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_33.

Р.В. Сагайдак-Нікітюк, д.ф.н., професор,
Д.П. Чумаченко, аспірант
Національний фармацевтичний університет
Міністерство охорони здоров'я,
В.Г. Нікітюк, доктор філософії з економіки
Національний науковий центр «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса» Міністерства юстиції України

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ

Сучасні тенденції світовій економіці є визначальним чинником ефективності застосування інтегрованої логістики, яка проявляється у міжфункціональній координації всередині інтегрованих ланцюгів поставок.

Передумовами застосування інтегрованої логістики промислового фармацевтичного підприємства в сучасних умовах є нові підходи до розуміння механізмів функціонування фармацевтичного ринку, впровадження новітніх інформаційних технологій, перспективи інтеграції учасників фармацевтичної логістичних мереж.

Формування фармацевтичної логістичної мережі є завданням

побудови ефективної логістичної системи промислового фармацевтичного підприємства.

Узагальнюючі думки науковців [1, 2], визначено, що логістична мережа являє собою множину ланок логістичних систем незалежних конкуруючих між собою фірм, взаємозв'язаних потоками з метою підвищення ефективності руху потоків та забезпечення очікування споживачів.

Інтегрований логістичний підхід, заснований на ланцюгу цінностей, повинен бути орієнтований на всіх учасників фармацевтичної логістичної мережі. Ланцюг цінностей при цьому містять зв'язок із постачальниками активних фармацевтичних інгредієнтів, основних і допоміжних матеріалів; зі споживачами лікарських засобів; логістичних процесів між підрозділами промислового фармацевтичного підприємства та між учасниками логістичної мережі.

Оптимізація цих процесів забезпечить максимальну ресурсну ефективність промислового фармацевтичного підприємства, а застосування економіко-математичної моделі оптимізації дозволило оцінити сукупну вартість логістичної системи при повному та частковому рівні інтеграції.

Формування нової моделі фармацевтичної логістичної мережі дозволить промисловому фармацевтичному підприємстві застосувати систему організації інформаційного потоку. Формування ефективної фармацевтичної логістичної мережі має бути спрямоване на оптимізацію логістичних процесів та зменшення логістичних витрат.

Укрупнена схема удосконалення фармацевтичної логістичної мережі складається з таких етапів:

дослідження потреб у послугах логістичної мережі;

розробка моделей розвитку логістичної мережі;

прийняття рішень стосовно модернізації логістичної мережі;

аналіз ціннісного профілю логістичної мережі;

впровадження змін у структуру логістичної мережі;

розробка стратегії розвитку логістичної мережі з використанням результатів аналізу ціннісного профілю.

Розробка оптимальної структури фармацевтичної логістичної мережі повинна бути заснована на використанні процесної моделі формування доданої вартості.

Отже, узагальнюючи наведене вище, можна зробити висновок, що розробка оптимальної структури фармацевтичної логістичної мережі, заснованої на ланцюгу цінностей, забезпечить підвищення ефективності всім її учасникам.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В. Логістичні системи : навч. посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264 с.

2. Горяїнов О.М. Логістика : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2009. 106 с.

О.В. Томчук, д.е.н., професор
Донецький національний університет ім. В. Стуса,
А.О. Столяр, менеджер по роботі з клієнтами

ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мале підприємництво відіграє важливу роль в економічно розвинених країнах. Вона полягає у реалізації новітніх технічних і комерційних ідей, надання гнучкості економічному середовищу, формуванні конкуренції, становленні і розвитку демократії, вирішенні проблем соціальної політики, зокрема зайнятості, послабленні соціальної диференціації, пом’якшенні соціальної напруги. Суб’єкти малого підприємництва є найбільш незахищеними від впливу агресивного зовнішнього середовища.

Розвиток малого підприємництва має бути одним із основних пріоритетів державної політики, оскільки за рахунок їх функціонування, підвищується рівень зайнятості населення, забезпечується конкурентне середовище, послаблюється соціальна напруженість та стабілізується економічне середовище у напрямі впровадження інноваційних нововведень та досягнень науково-технічного прогресу у підприємницький процес. Проте, в Україні суб’єкти малого підприємництва не відіграють вагомої ролі у соціально-економічних трансформаціях, які відбуваються в державі.

Стратегія малого підприємництва має бути спрямована не на зменшення торговельної націнки та витрат, а на підвищення ділової активності та залучення кваліфікованих кадрів. Найпопулярнішою у світі концепцією управління реалізацією стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard,

BSC) за Д. Нортоном та Р. Капланом [1, с. 199], що бере до уваги на розгляд організації – чотири основні аспекти, такі як: фінанси, споживачі, бізнес-процеси, персонал.

Стратегічна концепція має бути розпочата з мотивації, удосконалення та підвищення кваліфікації персоналу. Далі ціль в аспекті бізнес-процесів – це конкурентоспроможність продукції, тому повинні бути розроблені маркетингові програми, розвиток каналів просування, оптимізація витрат, розширення асортименту та інше, що призведе до залучення великої кількості споживачів, що є третім аспектом стратегічної цілі. Наступним аспектом є – підвищення прибутковості, що залежить від результатів усіх трьох попередніх. Тому малі підприємництва повинні враховувати ці аспекти задля подальшого їх «просування на ринку» та розвитку.

З настанням повномасштабної війни ослаблений пандемією малий бізнес в Україні знову зазнав тяжких ударів. Через війну, багато підприємств зазнали серйозних втрат, перенесли свою діяльність на інші території, або й взагалі припинили свою діяльність. За даними НБУ, станом на кінець квітня 2023 року кількість підприємств, які повністю зупинили своє функціонування, скоротилася до 17% порівняно із 32% з початку повномасштабної війни. У результаті цього, зменшились обсяги виробництва та збуту на території України, що в першу чергу вплинуло на економіку країни [2, с. 231].

У Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року відзначалось, що цей вид підприємництва «сприяє створенню нових робочих місць, зростання валового внутрішнього продукту, а також стимулюванню розвитку конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу економіки» [3]. Покращення у сфері малого бізнесу були зупинені з початком пандемії та й згодом мали негативний вплив і військові дії. Критичною проблемою стала відсутність доступу до фінансування. Війна в Україні ускладнила роботу банківської системи, що обмежувало можливості продовжувати роботу і є причиною зниження інвестицій в цей сектор економіки. Такою вагомою причиною є конкуренція з боку великих підприємств. Війна створила значні перешкоди для входу нових малих та середніх підприємств на

споживчий ринок, що ускладнило їм конкуренцію з більшими відомими підприємствами.

Попри усі проблеми, низка малих та середніх підприємств знайшли можливості адаптації своєї роботи до воєнних умов. В Україні під час війни урядом було впроваджено програми підтримки малого бізнесу у сфері оподаткування та отримання коштів на відкриття та розвиток. Активізувались проекти міжнародної допомоги, створюються умови для забезпечення тимчасового місця переміщення. Вже за перші місяці повномасштабної війни українці зареєстрували понад 30 тисяч підприємств.

Таким чином, варто зазначити, що малі підприємства в Україні мають значний потенціал до відновлення своєї діяльності в післявоєнний період та відновлення економіки країни в цілому, але усе це повинно регулюватись та підтримуватись державою. На сьогоднішній день, заходи підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу мають стати першим кроком до шляху відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Турчак В.В. Стратегічні напрями розвитку малого підприємництва в умовах нестабільності. *Економіка та управління підприємством*. 2016. №4. С. 198-202.

2. Лойко В.В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1(11). С. 228–235.

3. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#Text

М.В. Волосюк, к.е.н., доцент
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ НОВОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Регіони та громади з кожним роком все більше привертають увагу як центри соціально-економічних досліджень. Зіткнувшись із постійною необхідністю адаптуватися та змінюватися у

відповідь на нові та невизначені обставини, включаючи появу потужних сил глобалізації, просторове переміщення промислового виробництва та нові моделі міжнародної міграції та торгівлі, території по всьому світу прагнули розробити стратегії розвитку, щоб реструктурувати свої економічні засади, для того, щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими. Однак в Україні негативно впливає на сталий розвиток і конкурентоспроможність повномасштабне військове вторгнення, «оскільки порушує нормальне функціонування суспільства та економіки» [1, с. 124].

В умовах сьогодення науковці та експерти шукають ефективні підходи до управління економічним розвитком територій, спираючись на тенденції розвитку світової економіки, а також враховуючи ключові процеси, що відбуваються в державах та регіонах, у т.ч. реалії воєнного стану та перспективи повоєнної відбудови в Україні.

Управління розвитком територій в контексті нової регіональної політики України містить:

1) Багаторівневу взаємопов'язану систему врядування регіональним розвитком територій як сукупність стратегій, програм, планів, проєктів і дій. Вони є горизонтально інтегрованими, тобто стосуються економічного розвитку територій, а також - вертикально інтегрованими між різними рівнями управління та між секторами, за участі центральної, регіональної та місцевої влади та всіх заінтересованих сторін. При цьому, необхідно забезпечити «першочергову роль місцевої влади у формуванні стратегії регіонального розвитку та надання їй достатньої кількості інструментів для реалізації цієї стратегії» [2, с. 69].

2) Поглиблення вертикальної децентралізації та горизонтальної координації управлінських заходів.

На центральному рівні управління, органи державної влади є відповідальними за широкі рамки державної регіональної політики та значну частку фінансування; органам регіональної влади надано повноваження розробляти стратегії, програми та керувати наданням послуг відповідно до їх уявлень про потреби місцевих бенефіціарів в рамках державної регіональної політики. Надаючи органам місцевого самоврядування більше

повноважень для проведення місцевої політики розвитку та розробки власних платформ, передача повноважень пропонує можливості для координації з іншими державними установами та неурядовими організаціями.

3) Забезпечення узгодженості відповідних підсистем управління економічним розвитком територій: планувальних; правових; координаційних; фінансових.

4) Зміцнення міжсекторального партнерства на взаємовигідній та рівноправній основі. Під міжсекторальним партнерством розуміємо конструктивну взаємодію органів влади, представників бізнес-сектору та громадськості в управлінні розвитком території.

5) Запровадження нового досвіду, знань, інновацій як основних рушійних сил економічного розвитку територій.

Варто зазначити, що за останні десятиліття наукові дослідження взаємозв'язку інновацій та розвитку територій є досить суттєвими. Численні публікації останніх років поглибили різні аспекти цієї теми. Завдяки запровадженню нових знань, досвіду та інновацій створюються відповідні умови для економічного розвитку територій, не зважаючи на традиційні фактори розвитку як вигідне географічне розташування або наявність природних ресурсів. У дослідженнях [3; 4] доведено, що в сучасних економіках розвитком рухають «організація, ноу-хау, лідерство, освіта та інновації».

На рис. представлено, як змінилися підходи до економічного розвитку територій завдяки новим рушійним силам. Отже, розвиток територій забезпечується на основі реалізації державної регіональної політики, пов'язаної із інституційно-інноваційним стимулюванням.

Наукові дослідження, серед яких [5], демонструють, по-перше, що сьогодні в умовах реалізації нової регіональної політики України функціонують численні інституції, які «створюють сприятливі умов для розвитку інноваційного середовища, підтримки досліджень і розробок, стимулювання підприємницької діяльності та привабливості країни для інвестицій» [5, с. 32]. По-друге, застосування інноваційних підходів у розвиток інфраструктури, економіки та соціально-культурної сфери є надзвичайно актуальним в контексті

повоєнного відновлення. Тобто інновації для розвитку територій можуть включати різні типи: технологічні, організаційні, соціальні.

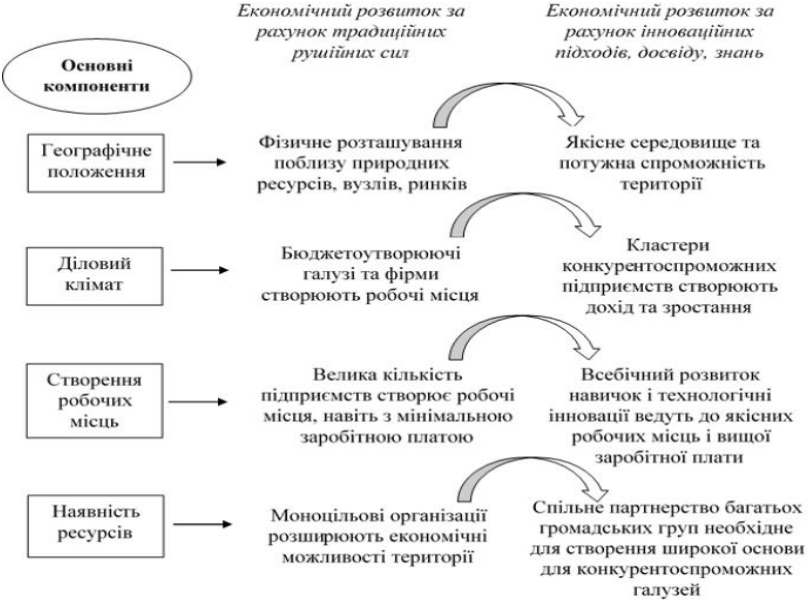

Рис. 1. Порівняння традиційних та інноваційних рушійних сил, що примножують розвиток територій [3; 4]

На нашу думку, на рівні територіальних громад інституційні інновації відіграють домінуючу роль, оскільки вони безпосередньо пов’язані з управлінням цими територіями, а, отже, мають вплив і на забезпечення їхнього розвитку.

Якщо регіони традиційно вважаються стратегічним середовищем для «розумної спеціалізації», то інституційно-інноваційний розвиток громад може бути результатом діяльності як приватного, так і публічного секторів, які прагнуть встановити пріоритетні програми та правила, сприяють і спрямовують регіональні та національні інновації відповідно до глобальних правил економіки, що необхідно враховувати при виробленні державної регіональної політики.

Список використаних джерел:

1. Mykolaichuk M., Kuspliak H., Kuspliak I. (2022). Sustainable Development and Tools for Stimulating the Achievement of its goals at the local level.

THEORETICAL AND APPLIED ISSUES OF STATE-BUILDING. Issue 27. 116-127pp. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb272022276521

2. Ємець В.В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*. 2022. №5. С. 68-72. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.68

3. Blakely Edward J., Leigh Nancey G. (2013). Planning Local Economic Development: Theory and Practice. Fifth edition. Sage Publication. Inc. 536 pages.

4. Hermansons Z. (2018). Job places in local economy - role of municipalities in light of the EU competitiveness: Background report. URL: https://ec.europa.eu/

5. Karpinska, H., & Tsynalievska, I. (2023). Institutional efficiency as an imperative of the post-war innovation development of territorial and economic systems in Ukraine. *Economic Innovations*, 25(2(87), 27-38. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.2(87).27-38

Д.О. Грабовський, к.е.н., докторант
Рівненський державний гуманітарний університет

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Процес формування державної підтримки аграрного сектору є основним джерелом забезпечення сталого розвитку національної економіки. Ефективна державна політика сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності аграрного виробництва, що є важливими складовими продовольчої безпеки країни. Також важливу роль відіграють політичні заходи, включаючи податкові пільги, регулювання цін на продукцію та підтримку експорту аграрної продукції. Окрім фінансових і політичних інструментів, держава може надавати консультаційні та освітні послуги, які сприяють підвищенню кваліфікації фермерів та впровадженню передових аграрних технологій. Розвиток системи наукових досліджень та інновацій в аграрному секторі також є важливим напрямом державної підтримки. Важливим аспектом є адаптація державної політики до сучасних викликів, таких як зміна клімату, глобалізація ринків та зростання населення. Це вимагає комплексного підходу до формування державної підтримки, який враховує економічні, соціальні та екологічні фактори. В цілому, формування ефективної системи державної підтримки аграрного сектору є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку сільського господарства, підвищення якості життя населення та

зміцнення економічної стабільності країни.

Державна підтримка може включати фінансові інструменти, такі як субсидії, гранти та кредити на вигідних умовах, що спрямовані на модернізацію сільськогосподарських підприємств, впровадження інноваційних технологій та покращення інфраструктури. Водночас субсидії дозволяють сільськогосподарським підприємствам знижувати собівартість виробництва, що робить їхню продукцію більш конкурентоспроможною на ринку. Це дозволяє аграріям інвестувати більше ресурсів у нові технології та підвищувати врожайність. Гранти надають фінансову підтримку для реалізації проектів, спрямованих на впровадження інноваційних технологій. Це може включати автоматизацію виробничих процесів, використання точного землеробства, біотехнології та цифрові рішення. В результаті аграрні підприємства стають більш технологічно розвиненими, що підвищує їхню ефективність та зменшує вплив на навколишнє середовище. Кредити на вигідних умовах забезпечують доступ до необхідних фінансових ресурсів для модернізації виробничих потужностей. Це може включати оновлення обладнання, будівництво нових виробничих об’єктів, впровадження сучасних технологій зберігання та переробки продукції. Модернізація сприяє підвищенню якості продукції та збільшенню обсягів виробництва. Низькі відсоткові ставки та гнучкі умови погашення кредитів знижують фінансові ризики для аграрних підприємств. Це дозволяє їм планувати свої інвестиції на довгострокову перспективу, що сприяє стабільності та стійкості їхнього розвитку.

Проведені дослідження підтверджують, що інвестиції у покращення інфраструктури, такі як будівництво доріг, розвиток логістичних центрів та систем зрошення, сприяють зменшенню витрат на транспортування та зберігання продукції. Це підвищує ефективність ланцюгів постачання та покращує доступ аграрних підприємств до ринків збуту. При цьому фінансові інструменти, такі як субсидії та кредити на вигідних умовах, особливо важливі для малих та середніх аграрних підприємств. Вони допомагають їм виживати та розвиватися в умовах конкуренції з великими агрохолдингами, що сприяє збереженню сільських громад та

створенню робочих місць. Таким чином, державна підтримка може включати фінансові інструменти для підтримки експорту аграрної продукції. Це допомагає аграріям виходити на міжнародні ринки, розширювати географію збуту та підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Popova O., Koval V., Vdovenko N., Sedikova I., Nesenenko P., Mikhno I. Environmental footprinting of agri-food products traded in the European market. Frontiers in Environmental Science. 2022. Vol. 10. DOI: https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1036970
2. Вдовенко Н. М., Наконечна К. В. Особливості структурних змін в економіці України. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 56–61.
3. Vdovenko N. M., Korobova N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. Wspolraca Europejska. 2015. № 3 (3). Vol. 3. С. 68–80.
4. Вдовенко Н. М. Методологізація галузевого державного управління на шляху адаптації економіки до умов та вимог Європейського Союзу. ScienceRise. 2015. № 5/3 (10). С. 39–44.

Л.І. Дідковська, к.е.н., ст.наук.сп.

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ»

УПРАВЛІННЯ РИБНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Аграрний сектор був і залишається передовою галуззю національної економіки. Зокрема, у довоєнному 2021 р. частка сільгоспвиробництва у ВВП країни становила понад 10%, а разом з переробкою сільгосппродукції – 16%, тоді як частка продукції аграрного сектору в загальному експорті – 41%. У 2022 р. відбулось скорочення аграрного експорту, проте у загальній структурі експорту частка агропродукції перевищила 50%. У 2023 р. експортовано 67,5 млн т агропромислової продукції, що на 15% перевищує показник 2022 р., проте через падіння цін та підвищення витрат на логістику експортний виторг у 2023 р. становив близько 22 млрд дол. США, що на 6% менше від показника 2022 р**.** Проте, в загальній структурі експорту 2023 р. частка аграрного експорту зросла до рекордних 62%. Тож воєнні дії завдали значного удару по всіх ланках вітчизняної економічної системи, проте аграрний сектор, попри всі перепони, проявив неабияку стійкість. Також в такі складні часи показовим

є те, що в Україні триває реформування аграрної сфери, в т. ч. рибогосподарського сектору.

Рибне господарство виступає важливою складовою продовольчої безпеки та забезпечує інші галузі економіки сировиною як в Україні, так і в світі. Протягом останніх 3-х десятиліть відзначається тенденція зростання загального обсягу виробництва риби в світі, який у 2020 р. становив 178 млн т (де частка промислу складала 51%), що в 1,6 раза перевищувало показники 1990 р. Слід зазначити, що темпи росту світового продукування риби випередили темпи росту виробництва м'яса. Більше того, у 2020 р. частка рибної продукції на міжнародних ринках у вартісному вираженні становила близько 50%, тоді як частка продукції птахівництва – лише 11% [1]. Водночас світові тенденції свідчать про скорочення частки промислового рибальства та зростання частки аквакультури до 52% у 2023 р., з перспективою її збільшення до 55% до 2030 р. [2]. Завдяки розвитку аквакультури очікується зростання обсягів вилову риби та морепродуктів до понад 200 млн т у 2032 р. [3, с. 4].

В Україні ж відстежується зворотна тенденція, зокрема протягом останніх десятиліть видобуток водних біоресурсів в Україні скоротився до 35,5 тис. т, що вдесятеро нижче за показники 2000 р. (при цьому лише протягом 2-х років, коли триває повномасштабна війна, обсяг скоротився вдвічі). Також слід зазначити, що у довоєнному 2021 р. частка аквакультури становила лише 27% [2]. У 2023 р. виробництво продукції аквакультури скоротилося до 9,7 тис. т [4], що на 9% менше за показники 2022 р.

До основних гальмуючих чинників розвитку галузі належать: застарілі методи та неефективне управління й контроль, ННН-рибальство, корупція, монополізація, ухилення від сплати податків, висока імпортозалежність тощо. Зокрема, через прогалини в законодавстві та відсутність належного контролю більше половини вилову водних ресурсів, а отже і доходу бюджету, залишається в тіні (за експертною оцінкою частка тіньового обігу риби може становити до 80%).

Проте, слід зазначити, що реформування вітчизняного рибного господарства (цифровізація галузі через запуск Єдиної державної електронної системи управління (еРиба),

впровадження аукціонних торгів на право промислового вилову водних біоресурсів, декларування відповідного права) вже дозволило отримати перші позитивні зрушення. Зокрема, у 2023 р. добування водних біоресурсів зросло на 13% проти 2022 р., водночас доходи від плати за спеціальне використання водних біоресурсів зросли в 7,6 раза.

Враховуючи світові тенденції в рибному господарстві, в Україні в умовах війни необхідно не тільки зберегти сучасний рівень продуктивності рибного господарства та аквакультури, а й забезпечити ефективний менеджмент та сприяти розширенню можливостей галузі з урахуванням євроінтеграційних вимог. Вітчизняна державна політика має передбачати раціональне використання водних біоресурсів та розвиток аквакультури. Отже, для забезпечення ефективного управління рибогосподарським сектором в Україні слід реалізувати низку заходів, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків, цифровізацію, детінізацію, прозорість, євроінтеграцію та зменшення імпортозалежності.

Список використаних джерел:

1. Нові тренди у рибогосподарському секторі економіки Європи. URL: https://kv.darg.gov.ua/_novi_trendi_u_0_0_0_3065_1.html
2. Головня В.О. (2024) Реформа рибного господарства. URL: https://darg.gov.ua/files/26/04_23_reforma.pdf
3. Коновалова Р.І. Державне регулювання розвитку рибного господарства в Україні : дис. …к. екон. наук : 051. Київ, 2023. 242 с.
4. Вилов риби та інших водних біоресурсів в Україні торік збільшився на 13%. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3830667-vilov-ribi-ta-insih-vodnih-bioresursiv-v-ukraini-torik-zbilsivsa-na-13.html

О.М. Помаз, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД

Злочинна повномасштабна російська агресія проти нашої країни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року внесла свої суттєві корективи в співробітництво влади, бізнесу та громад. Не буде перебільшенням відзначити, що найголовнішими викликами

сьогодення, які слід долати соціально-економічній системі України, є подолання загроз та викликів, спричинених війною.

Фахівці Київської школи економіки, станом на грудень 2022 року, оцінювали загальну суму збитків лише житлового фонду майже у 54 мільярди доларів США (понад 150 тис. пошкоджених чи зруйнованих житлових будівель) [1].

Дослідження KSE Institute станом на квітень 2023 року визначали загальну суму прямих збитків завданих Україні внаслідок війни у 147,5 млрд дол, 54,4 млрд з яких становлять житлові будівлі, а 36,2 млрд – це інфраструктура, 8,9 млрд – об'єкти агропромислового комплексу [4].

За даними Фінансового клубу, сума прямих збитків, нанесених інфраструктурі України в ході війни, станом на січень 2024 року сягнула майже $155 млрд [3].

Серед регіонів, де зафіксовано найбільше зруйнованих житлових будівель, – Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Чернігівська та Херсонська. На жаль, з кожним днем шкоди буде лише більше. Вже зараз зрозуміло, що багато населених пунктів доведеться відбудовувати практично з нуля.

Завдані інфраструктурі збитки на початок 2024 року сягають $36,8 млрд, втрати промисловості та підприємства – $13,1 млрд. За останніми даними зруйновано або пошкоджено 78 малих, середніх та великих приватних підприємств, а також 348 держпідприємств [3].

З самого початку повномасштабної війни виник ряд питань, зокрема наступні.

Яким чином і коли буде здійснюватися відбудова?

Що буде відбудовуватися в першу чергу?

За чиї кошти буде здійснюватися відбудова?

Який механізм компенсацій за зруйноване чи пошкоджене майно?

23.02.2023 Верховною Радою України було прийнято Закон України № 2923-IX «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій,

спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України». Закон України № 2923-IX передбачає, що у разі знищення або пошкодження житла або майна громадян, зокрема внаслідок війни, громадяни мають право на отримання компенсації від держави [2].

У Законі одну з вирішальних ролей відведено громадам. Виконавчі органи місцевих рад мають утворювати комісії з розгляду питань щодо надання компенсацій, затверджувати їх склад і положення про порядок роботи. Комісії прийматимуть рішення про надання компенсацій чи відмову, а виконавчі органи місцевих рад їх затверджуватимуть. Також комісії обстежуватимуть нерухомість і збиратимуть усю необхідну інформацію для своєї діяльності [5].

Проте уже на даному етапі виникають стосовно реалізації визначених Законом № 2923-IX завдань. Враховуючи обсяги руйнації прифронтових громад, стає зрозуміло, що відбудова лише силами і можливостями цих громад є проблематичним і практично нездійсненним. Відповідно, має визначатися диференціація обсягів фінансування в залежності від масштабів руйнації.

Саме диференціація обсягів фінансування і перерозподіл коштів стають викликом, оскільки існує ризик, що гроші будуть більше спрямовувати не на відбудову постраждалих міст, сіл і селищ, а на відновлення інфраструктури. За таких умов громади можуть лишитися сам на сам з наслідками війни – знищеними чи пошкодженими житловими будинками, лікарнями та закладами освіти [5].

Ще одним з викликів є питання, коли має здійснюватися відбудова. На підставі даних соціологічного дослідження, яке на замовлення Transparency International Ukraine, провела дослідницька агенція Info Sapience, серед населення та представників українського бізнесу про потреби та очікування від майбутньої відбудови України випливає, що більша частина населення прагне якнайшвидшої відбудови тут і зараз, не чекаючи на повне завершення війни. Як населення (59%), так і бізнес (63%) переконані, що житло для тих, хто його втратив, мають будувати вже зараз, а не чекати капітального будівництва після перемоги [4].

Безумовно, найбільш вагому роль у відбудові має відігравати держава, міжнародні інституції та ефективна взаємодія влади, бізнесу та громад.

Вже на даний час налагоджується співпраця України з питань відбудови з урядом США, Японією та ООН. Так, зокрема, у відбудову України почала інвестувати велика інжинірингова компанія Miyamoto International. Її досвід показує, що після катаклізмів чи воєн лише 10-15% будівель реконструюють за державні гроші, а 85% припадає на приватні інвестиції. Тому бізнес є критично важливим для відбудови.

Опираючись на вищевикладені передумови можна здійснювати подальші дослідження у даній царині, зокрема щодо розробки концептуальної моделі управління відносинами соціально-економічної системи «влада-бізнес-громада» в Україні.

Список використаних джерел

1. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, зросла до майже $138 млрд. KSE. 24.01.2023 р. URL : https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosla-do-mayzhe-138-mlrd/ (дата звернення 8.05.2024 р.)

2. Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об’єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 60, ст.191 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text (дата звернення 10.05.2024 р.)

3. Збитки інфраструктурі України від агресії росії досягли $155 млрд. Фінансовий клуб. 13.02.2024 р. URL : https://finclub.net/ua/news/zbytky-infrastrukturi-ukrainy-vid-ahresii-rosii-dosiahly-usd155-mlrd.html (дата звернення 10.05.2024 р.)

4. Післявоєнна відбудова України: проблеми прозорості, відкритості й попередження корупційних ризиків. LMN. 10.08.2024 р. URL : https://www.lmn.in.ua/blog_post/pisliavoienna-vidbudova-ukrainy-problemy-prozorosti-vidkrytosti-j-poperedzhennia-koruptsijnykh-ryzykiv/ (дата звернення 2.05.2024 р.)

5. Савичук О., Ящук Д. Повоєнна відбудова громад і компенсації: як це працюватиме та чому місцева влада мовчатиме. LB.ua. 29.03.2023 р. URL : https://lb.ua/news/2023/03/29/550219_povoienna_vidbudova_gromad_i.html

Б.В. Самойленко, к.е.н., докторант
Волинський національний університет імені Лесі Українки

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОГО МЕХАНІЗМУ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Складна логістична система залежить від багатьох чинників, серед яких виділяються логістична інфраструктура, кліматично-географічні особливості країни, чинне нормативно-правове забезпечення, ефективність антикризової політики, а також стабільний політичний і соціальний розвиток. Ці аспекти мають суттєвий вплив на ефективність та надійність логістичних процесів.

При аналізі регулювання логістично-транспортної інфраструктури варто зосередитись на кількох ключових аспектах:

1. Законодавчі та нормативно-правові акти: Вони визначають взаємодію між суб’єктами господарювання та формують основу для ефективного функціонування логістичних систем. Необхідно забезпечити чітке та прозоре правове регулювання, що сприятиме розвитку конкурентного середовища.

2. Ринкові аспекти: Ринкові умови та конкурентоспроможність є важливими для забезпечення високого рівня ринкової кон'юнктури. Це включає розвиток ринкових механізмів, що сприяють підвищенню якості логістичних послуг та забезпеченню їх доступності.

3. Регіональні та національні програми розвитку: Важливим є впровадження програм, що спрямовані на розвиток логістичної системи України. Такі програми повинні враховувати специфіку регіонів та сприяти збалансованому розвитку логістичної інфраструктури.

На жаль, в Україні спостерігається відставання у розвитку контейнерних перевезень, що негативно впливає на ефективність логістичного ринку. Особливо це стосується залізничного сполучення, яке не відповідає сучасним вимогам безпеки та якості. Відсутність інновацій у розвитку рухомого складу також є значним викликом для внутрішніх перевезень.

Крім того, нестача високоякісного та безпечного залізничного

сполучення ускладнює експедиційне обслуговування суб’єктів логістичного ринку. Ці проблеми підсилюються незбалансованістю логістичної структури та відсутністю єдиного підходу до державного регулювання. Незбалансованість проявляється у трьох основних аспектах:

1. Відставання темпів та обсягів логістичної діяльності: Це призводить до зниження конкурентоспроможності та ефективності логістичних операцій.

2. Невідповідність логістичної інфраструктури ринковій кон'юнктурі: Це ускладнює адаптацію до сучасних вимог та стандартів.

3. Розпорошеність та нерівномірність безпеки логістичної інфраструктури: Відсутність єдиного підходу до безпеки створює додаткові ризики.

Особливою проблемою є недостатність інвестицій та програм відтворення логістичної системи в умовах кризи та воєнного часу. Водночас, процеси сертифікації об’єктів логістичної інфраструктури набувають особливої актуальності. Найдієвішими сертифікатами є:

1. Сертифікаційна оцінка якості логістичних продуктів та послуг.

2. Професійна підготовка експертів для оцінки якості логістичних товарів та послуг.

3. Професійна сертифікація компетентностей персоналу логістичного ринку.

Державне регулювання логістично-транспортної системи пов’язане з низкою ризиків, серед яких можна виділити макроекономічні ризики, зниження інвестиційної активності, кризи кредитно-банківської системи та виникнення бюджетного дефіциту. Важливим є розуміння нових орієнтирів для забезпечення ефективного державного регулювання та відтворення сталості логістичного ринку.

Структура логістичного ринку включає:

1. Машини загального використання (автомобільний, авіаційний, морський, річковий, залізничний, міський транспорт).

2. Залізничний транспорт промислового призначення.

3. Обслуговуючі засоби транспорту.

4. Мережевий та сполучний транспорт.

5. Мережі загального застосування.

Світовий досвід свідчить про позитивні практики мультимодальних логістично-транспортних комплексів, що дозволяє ефективно використовувати сучасні технологічні рішення. Це сприятиме взаємопов'язанню різних видів перевезень між країнами Європи, Азії та Близького Сходу. Європейський вектор співпраці передбачає адаптацію логістичної системи України до стандартів Європейського Союзу.

Ефективна логістична система є важливим механізмом забезпечення стабільного функціонування національної економіки та підвищення рівня соціальної активності населення. Реформування регіональної транспортно-логістичної інфраструктури є ключовим кроком до інтеграції національних та міжнародних логістичних маршрутів, особливо в умовах глобалізації та розвитку Європейського Союзу. Ефективне державне регулювання логістичної системи вимагає чіткої регламентації дій та координації між органами законодавчої та виконавчої влади.

Список використаних джерел:

1. Ковзель Н.О. Оценка влияния инвестиций на развитие экспорта транспортных услуг Украины. *Залізничний транспорт України*. 2007. №3. С. 88-89.

2. Крикавський В.Є. Державне регулювання інвестицій у логістичну інфраструктуру. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 253-259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/44.pdf

3. Матійко С.А. Концептуальні підходи до забезпечення механізмів державної промислової політики. *Науковий вісник Академії муніципального управління. сер.: Управління*. 2013. Вип. 1. С. 94-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_14

4. Павлов К,В., Павлова О.М., Сосовська О.С., Макарук О.В. Особливості розмитнення легкових транспортних засобів в Україні: тенденції та перспективи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2021. № 6. doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7364.

5. Павлов К.В., Павлова О.М. Інноваційно-інвестиційний потенціал транспортної галузі України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 17-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_4

6. Павлова О.М., Павлов К.В. Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 2, № 3(35). С. 46-51.doi: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737.

7. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на

регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*: зб. наук. пр. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 35-38. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435

8. Федорук Є.І. Особливості державного регулювання транспортної логістичної сфери України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 109-114. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5809&i=22

9. Шубравская Е.В., Прокопенко Е.А. Перспективы модернизации аграрного сектора Украины. *Экономика Украины*. 2013. №8. С. 64-76. http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000204481

С.І. Сергійчук, к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
З.Т. Назрієва, здобувач вищої освіти
Національний університет кораблебудування
ім. адм. Макарова, м. Миколаїв

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МУСУЛЬМАНСЬКИХ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Іслам є другою за популярністю релігією в Україні. Більше того, корінний народ нашої держави – кримські татари – переважно відносять себе до мусульман, із чого витікає важливість наявності відповідних релігійних організацій (мечеті та молитовні будинки), які мають бути ефективно керованими, для забезпечення максимального комфорту вірян.

За 32 роки незалежності тему поширення та розвитку Ісламу в Україні досліджували наступні вітчизняні науковці: Тамім А. М. М., Гафурі Р. Ф. У. та інші.

Будучи частиною українського суспільства, яка також працює на розвиток Української держави в різних секторах економіки, мусульмани потребують наявності відповідних центрів, організацій, для забезпечення духовного росту, моральної підтримки та культурного розвитку, особливо в такий важкий час.

Мусульманські релігійні організації відрізняються від типового бізнесу, на який, розраховані деякі з підходів до менеджменту, тим, що вони являють собою некомерційні організації із власною внутрішньою ієрархічною структурою та культурою, яка базується на Шаріаті (у перекладі з арабської – Закон Божий). У залежності від місцевості розміри релігійних

громад можуть бути більшими чи меншими, від цього може залежати кількість працівників, технічне оснащення, обсяги виконуваної роботи та наявність відповідної інфраструктури (школи та садочки для дітей мусульман, філії Ісламського університету, магазини із сертифікованою центром сертифікації "Халяль" продукцією).

Центральним органом, який задає курс поширення Ісламу в Україні, є Духовне управління мусульман України (далі – ДУМУ), засноване в 1992 році Верховним муфтієм України – шейхом Ахмедом Тамімом. Наявність організації такого рівня та масштабу є запорукою того, що офіційні філіали будуть поширювати тільки правдиві мусульманські знання, закликаючи виключно до миру та розвитку та, суворо забороняючи жорстокість і екстремізм. По Україні існує більше 50 громад, які підпорядковуються ДУМУ та проходять регулярний контроль [2].

ДУМУ, якщо брати до уваги всі філії з їхніми відділами, має матричну організаційну структуру. Самі ж громади в містах України переважно мають лінійну організаційну структуру. Зазначимо, що в Україні релігія є окремою від влади інституцією, тож фінансування мусульманських громад відбувається в основному завдяки благодійним пожертвам, однак джерелом фінансування також можуть бути заходи, які влаштовують їхні члени. [1] У залежності від розміру населеного пункту, кількості прихожан і загальної соціально-економічної ситуації в місцевості розміри надходжень на роботу мечетей можуть відрізнятися.

Зазначимо, що основним управлінцем мусульманської громади є імам-хатиб, який наділений рядом повноважень і обов'язків. Будь-яка людина не може стати імамом громади, адже він має поєднувати в собі знання релігії на достатньому для його посади рівні, лідерські якості та розуміння ефективних підходів до менеджменту такої організації. Є громади, в яких він є єдиним працівником, тобто має самостійно вирішувати організаційні, бюрократичні, фінансові питання, при цьому даючи уроки з обов'язкових мінімальних знань з Ісламу. Якщо громада більша та можливості утримувати працівників ширші, то під його керівництвом можуть працювати: помічник імама, секретар, учитель (або команда вчителів), прибиральники, SMM-фахівці

тощо.

Окремий важливий вклад у роботу громади роблять її прихожани: фінансування, допомога в організації заходів, фізична допомога для роботи мечеті (наприклад, будь-який охочий може за домовленістю на волонтерських засадах прибирати приміщення громади, вести соціальні мережі, виконувати ремонтні чи будівельні роботи). У розвинених громадах участь у суспільному житті бере велика кількість мусульман місцевості, виконуючи різні задачі згідно зі своїми знаннями та вміннями, тим самим створюючи комфортні умови для себе та інших.

Нами було розглянуто ключові особливості менеджменту мусульманських громад в Україні. Було зроблено наступні висновки:

1) мусульманські релігійні організації є неприбутковими та об'єднані всі центральним органом – Духовним управлінням мусульман України;

2) у мусульманській громаді керівну посаду посягає імам-хатиб;

3) досліджувані організації підпорядковуються ісламським законам у своїй діяльності;

4) працівники й активісти зазвичай не ставлять за мету досягнення матеріальних цінностей чи похвали людей.

Знання українського суспільства про діяльність мусульман в Україні сприятиме покращенню міжкультурної комунікації, допоможе уникнути упереджень і дискримінації та запобігти соціальним конфліктам.

Результати дослідження можуть бути взяті за основу більш глобальних робіт, які вивчають діяльність мусульманських громад в Україні.

Список використаних джерел:

1. Джерела фінансування. Духовне управління мусульман України. URL: https://bit.ly/4deyDfl (дата звернення: 23.11.2023).

2. ДУМУ. Духовне управління мусульман України. URL: https://bit.ly/4df215p (дата звернення: 23.11.2023).

О.О. Ткаченко, аспірант
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Україна зазнала реальних складнощів у переході до ринкової економіки через особливості її індустріального розвитку та специфіку трансформаційних процесів. Інверсійний тип формування ринкової економіки, який характеризувався переходом від державної власності до приватної та від директивного планування до вільної конкуренції, спричинив проблеми, з якими Україна стикалася при реформуванні.

Спроби використання класичних рецептів формування ринкової економіки в контексті інверсійного типу трансформації мали негативний вплив на економіку країни. Недостатнє увага до розвитку внутрішнього ринку, попри надмірну відкритість економіки та глобалізаційні процеси, призвела до того, що Україна стала в основному експортером сировини та ресурсів, а не високотехнологічної продукції.

Для успішного розвитку України в післявоєнній розбудові важливо зрозуміти причини та наслідки цих помилок та забезпечити правильний шлях реформ. Це включає в себе створення стабільного та конкурентоспроможного внутрішнього ринку, розвиток високотехнологічних галузей, підвищення продуктивності праці та енергоефективності, а також налагодження ефективної системи державного регулювання.

Питання післявоєнної відбудови - це завдання, що стоїть перед багатьма країнами, і Україна тут не виняток. Для успішного відновлення важливо аналізувати світові кейси та адаптувати їх до конкретних реалій країни. Інноваційна компонента грає ключову роль у цьому процесі, оскільки вона спрямована на створення не лише стійкої, а й майбутньоорієнтованої економіки.

Зокрема, при аналізі успішних світових кейсів відбудови можна виділити такі ключові аспекти:

- стратегічне планування - ефективна стратегія націленого відновлення, яка враховує потреби суспільства, економіки та довкілля, є фундаментом успішного процесу;

- партнерство з приватним сектором - залучення бізнесу для спільної реалізації проектів відновлення дозволяє ефективно використовувати ресурси та експертизу;
- інфраструктурні інвестиції - розвиток та модернізація інфраструктури є важливим елементом відновлення, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню;
- реформи - впровадження системних реформ у сфері управління, юстиції та економіки сприяє створенню сприятливого середовища для інвестицій та підтримує стале економічне зростання;
- розвиток людських ресурсів - інвестиції у освіту, охорону здоров'я та соціальний захист сприяють підвищенню рівня життя та конкурентоспроможності суспільства.

Інтеграція до Європейського співтовариства та виконання Копенгагенських критеріїв вступу до ЄС вимагає від України не лише адаптації законодавства та політичних систем, а й глибоких змін у всіх сферах життя країни. В цьому контексті важливо не лише досягти встановлених стандартів, а й активно впроваджувати принципи сталого розвитку та зелених технологій, що є ключовими складовими сучасного світового розвитку.

Зробити перехід до моделі сталого розвитку - це виклик, що потребує комплексного підходу та науково обґрунтованого плану дій. Розробка такого плану має включати кілька ключових елементів:

- наукове обґрунтування - потрібно провести детальний аналіз сучасної ситуації, враховуючи особливості українського суспільства, економіки та екології. На цій основі визначити головні виклики та можливості для переходу до сталого розвитку;
- план дій та етапи здійснення - розробити конкретний план дій з описом етапів та ресурсів, необхідних для їх втілення. Важливо враховувати послідовність заходів та можливість їх інтеграції у сучасні програми та проекти;
- узгодження колективних дій суспільства: Сталість розвитку можлива лише при активному участі різних секторів суспільства - від уряду та бізнесу до громадських організацій та населення загалом. Тому важливо забезпечити широку підтримку

та участь у формуванні та втіленні плану;

- розроблення ефективних механізмів забезпечення реалізації - потрібно створити механізми контролю та відстеження реалізації плану, а також забезпечити належну фінансову та інституційну підтримку.

Щодо ролі інноваційно-технологічного складника, формула IPAT відображає важливість впливу технологій на сталість розвитку. Використання кращих технологій може допомогти зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та оптимізувати використання ресурсів. Такий підхід відповідає концепції винахідливості за Homer-Dixon, яка підкреслює важливість інновацій у вирішенні глобальних проблем, зокрема, у забезпеченні сталого розвитку.

Отже, інноваційно-технологічний компонент грає ключову роль у переході до моделі сталого розвитку, сприяючи зменшенню від'ємного впливу на навколишнє середовище та забезпеченню ефективного використання ресурсів.

У дослідженні «Індустрія 4.0: напрямки залучення інвестицій з урахуванням інтересів вітчизняних виробників» (Амоша, 2019) встановлено, що Україна майже втратила індустріальну платформу, на якій може розвиватися економіка інноваційного типу, а промислові регіони успадкували основні структурні проблеми, сучасний стан економіки яких визначено як катастрофу, що має соціальний, економічний, екологічний та науково-технічний виміри.

У 2011 р. Федеральний уряд США запровадив правило, яке вимагає від федеральних відомств «сприяти розвитку ринків сталих технологій, матеріалів, продуктів і послуг» (Department of Defense, General Services Administration, and National Aeronautics and Space Administration, 2011).

Перехід до індустріально-інноваційного типу економіки, заснованого на високих технологіях та цифровізації, є важливим кроком для відбудови економіки України в післявоєнний час. Для досягнення успіху в цьому напрямку необхідно враховувати національні особливості та проблеми, які виникли під час повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Зокрема, необхідно активно працювати над створенням сприятливого середовища для розвитку високотехнологічних

підприємств та інноваційного сектору економіки. Це включає в себе поліпшення правової бази, сприяння підприємництву та інвестиціям, підтримку досліджень та розвиток освіти в галузі STEM (наука, технології, інженерія, математика). Також важливо звернути увагу на розвиток цифрової інфраструктури та кадрового потенціалу, який може забезпечити потрібні кваліфіковані кадри для індустрії 4.0.

Крім того, необхідно сприяти диверсифікації економіки та розвитку високотехнологічних галузей, що дозволить зменшити залежність від сировинного експорту та підвищить конкурентоспроможність. Інвестування в дослідження та розвиток, стимулювання інновацій та підтримка стартапів можуть сприяти зміні структури економіки та переходу до більш просунутої моделі.

Післявоєнна відбудова України відкриває виняткові можливості радикальної модернізації економіки країни та проведення структурних реформ. При цьому курс структурних трансформацій та економічної реконструкції має визначати європерспектива України, наближаючи країну до повноправного членства у Європейському Союзі.

Передбачене акумулювання коштів за групами найгостріших проблем, спричинених війною, є важливим кроком для забезпечення ефективного використання ресурсів у процесі відновлення. Для формування напрямків використання цих коштів, які відповідають цілям сталого розвитку, необхідно враховувати кілька ключових аспектів:

Імплементація Угоди про асоціацію ЄС. Здійснення необхідних кроків у секторах економіки, визначених угодою, сприятиме гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами та забезпечить інтеграцію української економіки до європейського простору.

Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Врахування цих цілей при розробці проєктів та програм дозволить забезпечити відповідність напрямків використання коштів стратегічним цілям розвитку країни.

Захист національних інтересів в економічній та енергетичній сферах. Важливо забезпечити енергетичну незалежність, економічну ефективність та екологічну прийнятність у

використанні енергоресурсів. Це може включати імпортозаміщення мінеральної сировини, підвищення енергоефективності та розвиток альтернативних джерел енергії.

Пріоритетність забезпечення сталого розвитку. Всі заходи повинні спрямовуватися на підтримку сталого економічного, соціального та екологічного розвитку, з урахуванням потреб майбутніх поколінь.

Загальний підхід має бути спрямований на використання ресурсів для відновлення та трансформації економіки, забезпечення гуманітарної допомоги, підтримки армії, відновлення майна та інфраструктури, а також обслуговування та погашення державного боргу. У всіх цих напрямках важливо забезпечити ефективне використання ресурсів та відповідність стратегічним цілям розвитку країни.

У сучасних умовах Україні необхідно спрямовувати всі зусилля на відновлення та реконструкцію економіки, особливо в умовах ведення війни за державну незалежність і територіальну цілісність. Це завдання вимагає об'єднання зусиль науковців, урядовців, бізнесу та громадянського суспільства для розроблення та реалізації національної стратегії відбудови.

Широкий суспільний діалог є ключовим елементом у виробленні такої стратегії. Важливо, щоб участь у цьому діалозі брали всі зацікавлені сторони – від експертів та представників бізнесу до звичайних громадян. Відкритий обмін думками, ідеями та перспективами дозволить знайти найбільш ефективні шляхи розвитку.

Ключовими аспектами такого діалогу є визначення візії майбутнього України, розроблення механізмів будівництва нової моделі економіки, зміцнення демократії, розвиток науки та технологій, а також підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Згода всіх соціальних груп на основні принципи та стратегічні напрямки розвитку економіки дасть змогу не лише розробити, але й успішно реалізувати плани та проєкти, спрямовані на відновлення та підвищення ефективності економіки країни.

Список використаних джерел:

1. Homer-Dixon Th. F. Environment, scarcity and violence. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1999. 253 p.

2. Амоша О.І., Вишневський В.П., Ляшенко В.І., Харазішвілі Ю.М.,

Підоричева І.Ю., Мадих А.А., Охтень О.О., Дасів А.Ф., Міночкина О.М. Індустрія 4.0: напрямки залучення інвестицій з урахуванням інтересів вітчизняних виробників. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 189-216.

3. Department of Defense, General Services Administration, and National Aeronautics and Space Administration. Federal Acquisition Regulation; Sustainable Acquisition. Federal Register. Interim Rule. 2011. Vol. 76. Iss. 104. P. 31395–31402.

4. Як організувати відновлення України з прицілом на ЕС. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/3/686566/

І.О. Цисар, аспірант
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова

ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ В НЕПРИБУТКОВИХ НГО: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Управління закупівлями в неприбуткових НГО викликає численні труднощі, такі як обмежені бюджети та недостатні ресурси, що ускладнює їх ефективне функціонування. Метою цього дослідження є виявлення проблем та розробка шляхів оптимізації механізму управління закупівлями в неприбуткових НГО.

Недостатність ефективного управління закупівлями може призвести до непродуктивних витрат та втрати ресурсів, що є критичним для діяльності НГО. Оптимізація цього процесу є важливою для забезпечення ефективної роботи та досягнення місійних цілей організацій.

Існують протиріччя у даних і дослідженнях щодо оптимальних підходів до управління закупівлями в неприбуткових секторах. Необхідно розробити теоретично обґрунтований підхід до розв'язання цих проблем.

Для аналізу використовуються методи та моделі управління закупівлями, враховуючи специфіку діяльності неприбуткових організацій.

Для збору даних можуть використовуватися як кількісні, так і якісні методи, включаючи опитування, інтерв'ю та аналіз документів.

Дані будуть оброблятися за допомогою статистичних методів та контент-аналізу з метою виявлення закономірностей та

особливостей управління закупівлями в НГО. Вибірка включатиме різноманітні неприбуткові НГО з різними регіонами та масштабами діяльності для отримання репрезентативних результатів. Аналізуватимуться отримані дані з метою виявлення проблемних моментів та можливих шляхів їх вирішення.

Дослідження надасть рекомендації щодо оптимізації управління закупівлями в неприбуткових НГО та визначить перспективи подальших досліджень в цій області.

Список використаних джерел:

1. Валявський С.М. Маркетинг закупівель: навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» /денної форми навчання / С.М.Валявський. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021_. – 154 с.

2. Закон України «Про публічні закупівлі» №922-VII від 25 грудня 2015 року zakon2.rada.gov.ua/laws/show/922-19

3. Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції – Львів: ТзОВ «Ліга-Прес», 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ISBN 978-617-397-203-4

4. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

О.П. Шабала, аспірант

Волинський національний університет імені Лесі Українки

СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ, ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ

В умовах глобальних кліматичних змін та зростання залежності від традиційних джерел енергії, відновлювані джерела енергії (ВДЕ) стають все більш актуальними. Західний регіон України має значний потенціал для розвитку ВДЕ завдяки своєму географічному розташуванню та природним умовам. Це сприяє розвитку сонячної, вітрової, гідроенергетики та біоенергетики. Дослідження стану та ефективності використання цих ресурсів є важливим кроком на шляху до енергетичної незалежності та сталого розвитку країни.

Західний регіон України, який включає такі області як Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Волинська та Чернівецька, має значні ресурси для розвитку ВДЕ. На сьогоднішній день основними напрямками розвитку ВДЕ в регіоні є сонячна енергетика, вітрова енергетика, мала гідроенергетика та біоенергетика.

Сонячна енергетика є одним з найбільш перспективних напрямків у Західному регіоні України. Завдяки значному сонячному потенціалу, зокрема у Закарпатській області, тут активно розвиваються сонячні електростанції. Зокрема, вже введено в експлуатацію кілька великих сонячних електростанцій, які забезпечують енергією тисячі домогосподарств. Це дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії та скоротити викиди парникових газів.

Вітрова енергетика також має значний потенціал у Західному регіоні. Особливо перспективними є території Карпат, де середня швидкість вітру дозволяє ефективно використовувати вітрові електростанції. Наразі у регіоні функціонують кілька вітрових електростанцій, і їх кількість поступово зростає. Це сприяє диверсифікації енергетичних джерел та забезпеченню стабільності енергопостачання.

Мала гідроенергетика має значний потенціал завдяки наявності численних річок та водних потоків у Карпатах та прилеглих територіях. Використання малої гідроенергетики дозволяє забезпечити енергією віддалені населені пункти, які не підключені до центральної енергомережі. Зокрема, у Івано-Франківській та Закарпатській областях функціонують кілька малих гідроелектростанцій, які забезпечують стабільне постачання електроенергії місцевим громадам.

Біоенергетика є важливим напрямком розвитку ВДЕ у Західному регіоні. Велика кількість сільськогосподарських угідь та лісових ресурсів створюють сприятливі умови для виробництва біогазу та біопалива. Зокрема, у Волинській та Львівській областях активно розвиваються біогазові установки, які дозволяють ефективно утилізувати сільськогосподарські відходи та отримувати екологічно чисту енергію.

Ефективність використання ВДЕ у Західному регіоні України значною мірою залежить від ряду факторів, включаючи технічні,

економічні та соціальні аспекти.

Застосування сучасних технологій та обладнання є ключовим фактором ефективного використання ВДЕ. У Західному регіоні активно впроваджуються новітні розробки у галузі сонячної та вітрової енергетики, що дозволяє підвищити продуктивність та зменшити витрати на обслуговування. Крім того, використання автоматизованих систем управління та моніторингу сприяє підвищенню надійності та стабільності енергопостачання.

Економічна ефективність ВДЕ залежить від рівня інвестицій та державної підтримки. У Західному регіоні активно реалізуються програми державного та міжнародного фінансування, що дозволяє залучати інвестиції у розвиток ВДЕ. Крім того, стимулювання підприємств та домогосподарств до використання відновлювальних джерел енергії через надання податкових пільг та субсидій сприяє зростанню їх популярності та економічної ефективності.

Розвиток ВДЕ у Західному регіоні має позитивний вплив на соціальний розвиток. Створення нових робочих місць у галузі ВДЕ сприяє зменшенню рівня безробіття та підвищенню добробуту населення. Крім того, використання екологічно чистої енергії сприяє покращенню якості життя та збереженню навколишнього середовища.

Стан та ефективність використання відновлювальних джерел енергії у Західному регіоні України мають значний потенціал для подальшого розвитку. Активне впровадження сонячної, вітрової, гідро- та біоенергетики сприяє зменшенню залежності від традиційних джерел енергії та покращенню екологічної ситуації в регіоні. Подальша підтримка держави та інвесторів, а також застосування сучасних технологій та підходів дозволять забезпечити стабільний та сталий розвиток ВДЕ у Західному регіоні України.

Список використаних джерел:

1. Новосад О.В., Маòійчук Л.П., Павлова О.М. Цілі та основні орієнтири енергетичної безпеки за умов економіки військового часу. *Науковий журнал Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2022. №2, Т. 1. С. 154-160.

2. Павлова О. М., Павлов К. В., Якимчук А. Ю., Сорокопуд І. В., Галянт С. Р. Енергетичний ринок західного регіону України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2020. №7. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6202

3. Павлова О.М., Галянт С.Р. Інституціональна економічна теорія: науково-теоретичні передумови зародження (німецька історична школа). *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал Луцьк* : Вежа-Друк, 2018. №1(13). С. 16-21.

4. Павлова О.М., Павлов К.В. Пріоритетні напрями державного регулювання конкуренції: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. №1(17). С. 14-20.

5. Стрішенець О.М. Аналітичні підходи до управління прибутком на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. Вежа-Друк. 2018. № 2 (14). С. 18-26.

6. Стрішенець О.М., Новосад О.В., Коротя М.І. Диверсифікація інноваційних заходів на газорозподільних підприємствах України в контексті європейського досвіду. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. №2 (14). С. 7-13.

7. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць. Випуск 1(47). Т. 2. Ужгород, 2016. С. 35-38. https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435

Ю.О. Пухлякова, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ЧИННИКИ СВІТОВОГО ЛІДЕРСТВА США

Сполучені Штати Америки домінують в світі. Ця країна має позицію світового лідера завдяки різноманітним чинникам, якими є: економічна могутність, передові технології, військова сила, активна дипломатія та заснована на індивідуалізмі культура, що поширюється за межі країни.

Наразі, не має такої країни, яка б могла перейняти всі лідерські позиції, які має США. Зважаючи на це, дослідження джерел, завдяки яким утворюються та розвиваються конкурентні переваги й забезпечується стійкість позицій лідера, є надзвичайно значущими для визначення геополітичної та геоекономічної ситуації в світі. Зокрема, з’ясування напрямів розвитку технологій у США дозволяє виявити визначальні світові інноваційні тренди; дослідження чинників, які забезпечують зростання потужності національної економіки, – зрозуміти зміни, що відбуваються на світових ринках; оцінка військової сили держави – передбачити міру стабільності

міжнародних відносин. Геополітичний та геоекономічний статус США є надзвичайно значущим для України, зважаючи на підтримку вітчизняної господарської системи та здійснення безпекової допомоги з боку США. Ключові чинники світового лідерства США та їхній вплив на глобальну динаміку полягають у такому:

1. Економічна сила. США є найбільшою економікою світу за обсягом ВВП. Станом на 2024 р. ВВП країни становив 27974 млрд дол. США. Необхідно підкреслити, що США – це найбагатша країна світу. За визначенням експертів Міжнародного валютного фонду, зазначений статус закріпився за нею від 1960 р. З того часу США є незмінним лідером рейтингу, що складається цією міжнародною організацією. Навіть у найскладніших умовах економіка США демонструє зростання. Зокрема станом на 2024 р. річний темп зростання ВВП країни становив 1,5%. Провідними секторами економіки США є виробництво, фінанси та технології [1].

Отже, масштаби і розвиток економіки США істотно впливає на світову економічну динаміку в цілому, визначаючи передусім глобальні фінансові та торговельні потоки. Аналітики зазначають, що політика США щодо міжнародної торгівлі, інвестицій та фінансів має значний вплив на економічну стабільність та зростання в інших країнах [2].

2. Технологічне лідерство. Сполучені Штати є найбільш технологічно розвиненою країною, яка будь-коли існувала. Жодна інша держава не досягає таких успіхів у такій кількості галузей чи показників щодо технологій і генерування нових знань [3]. Також країна відома своїм передовим технологічним сектором, який представляють такі компанії-гіганти як Google, Apple, Facebook і Amazon. Їхні інновації у сферах штучного інтелекту, інформаційних технологій, біотехнологій та інших галузях визначають темпи технологічного прогресу в усьому світі. Зокрема, про це може свідчити рейтинг ТОП-10 акцій штучного інтелекту на 2024 рік.

3. Військова сила і геополітичний вплив. США мають найбільший обсяг військового бюджету та одну з найпотужніших армій у світі. Бюджетні асигнування на потреби національної оборони на 2024 фінансовий рік становлять 886 мільярдів дол.

США, що на 3% більше, ніж минулого року. При цьому США висувають та реалізують ініціативи сприяння безпеці України [5]. Їхня військова сила також допомагає забезпечити стабільність у інших регіонах, де відбуваються конфлікти та впливає на геополітичні процеси [6].

Таблиця 1

Топ 10 акцій багатонаціональних компаній, які позиціоновані в сфері штучного інтелекту, 2024 р. [4]

1. Microsoft Corporation (NASDAQ)	6. ASML Holding N.V. (NASDAQ)
2. Nvidia (NASDAQ	7. Advanced Micro Devices, Inc. (NASDAQ)
3. Google (NASDAQ)	8. Arista Networks (NYSE)
4. Tesla, Inc (NASDAQ)	9. Palantir Technologies Inc (NYSE)
5. Broadcom Inc (NASDAQ)	10. Adobe Inc (NASDAQ)

4. Культура. Американська культура має значний вплив на світову культуру через кіно, музику, літературу та інші сфери мистецтва і розваг. Це дозволяє США формувати світові стандарти і впливати на світові погляди та цінності.

Отже, огляд основних аспектів формування та утримання США лідерських позицій свідчить про те, що переваги країни продукуються в усіх визначальних сферах суспільного життя – у техніко-технологічній, економічній, політичній і культурній. Завдяки наявності цих переваг США домінують у світі та істотно впливають на розвиток інших країн. Для України партнерські відносини з США є надважливими, зважаючи на складність поточного періоду, яка зумовлена війною.

Список використаних джерел:

1. Топ 10 найбагатших країни світу у 2024 році: за рівнем ВВП. URL: https://visitworld.today/uk/blog/1870/the-richest-countries-in-the-world-2023-ranking

2. США. Історія економічного захоплення світу URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/usa-ekonomiczne-zahoplennia-svitu

3. Чому США є винятковою та величною державою? URL: https://texty.org.ua/articles/107496/chomu-ssha-ye-vynyatkovoyu-i-velychnoyu-derzhavoyu-poyasnyuye-istoryk/

4. ТОП-10 акцій штучного інтелекту 2024 рік URL : https://hugs.ua/blog/top-10-ai-stocks-2024/

5. Сенат США ухвалив оборонний бюджет на 2024 рік https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3799863-senat-ssa-uhvaliv-oboronnij-budzet-na-2024-rik-ukraina-moze-otrimati-300-miljoniv.html

6. США залишається світовим лідером URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2011/01/18/266851/

СЕКЦІЯ 5
АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Н.М. Вдовенко, д.е.н., професор
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ДОСТОВІРНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Дослідження підтверджують, що актуального значення набуває питання удосконалення процесу формування достовірної інформації щодо виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема продукції аквакультури. Маємо на увазі й рибопосадковий матеріал і товарну рибу. І в цьому контексті ми спостерігаємо, що аквакультура є найбільш привабливою сферою діяльності, навіть у світі, в забезпеченні продовольчої безпеки не дивлячись на тривалий виробничий процес. Очевидно, що саме ці обставини ще раніше, в 2012 році сприяли підготовці матеріалів для наказу Мінагрополітики, яким було затверджено форму звітності № 1А-риба “Виробництво продукції аквакультури” та Інструкцію щодо її заповнення. Нова форма стала адміністративною звітністю, на відміну від форми № 1 риба «Вилов риби, добування інших ВЖР», яка була статистичною. Тож, усі без винятку юридичні особи, фізичні особи-підприємці, які здійснюють виробництво риби в умовах аквакультури почали звітувати за цією формою. Проте, подальші наші дослідження дали підстави стверджувати, що без відповідних первинних документів форму 1А-риба заповнити складно.

Відзначимо, що такі аспекти зумовили необхідність удосконалення первинного обліку на всіх стадіях виробничо-технологічного процесу в рибницьких господарствах. З цією метою було надано пропозиції та вперше запропоновано спеціалізовані форми первинної документації для суб’єктів

рибного господарства у галузі аквакультури, де відображаються і бухгалтерські проводки в тому числі. Форми розроблені з дотриманням теоретико-методичних підходів до формування зведеної інформації підприємствами, з урахуванням вимог, установлених П(С)БО 30 «Біологічні активи», а також відповідно до статті 9 Закону України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів», де йде мова про запровадження форм первинної документації в галузі рибного господарства згідно з міжнародними стандартами та нормами. Логічним продовженням вирішення проблеми є можливість документального оформлення процесів: інкубації ікри; підрощування личинки; формування ремонтно-маточного стада; ми можемо вести облік витрат кормів та добрив; здійснювати облік зариблення та облову ставів, садків, басейнів, інших водних об'єктів. Проведений аналіз підводить до оцінки, що, запровадження уніфікованих спеціалізованих форм первинної документації для підприємств по вирощуванню риби сприяє забезпеченню належного обліку на виробництві за усіма стадіями виробничого процесу та управлінню ним. І Видані як Альбом та надані усім підприємствам галузі. Тому ми маємо всі можливості прийти до висновку, що в Україні і надалі потрібно приділяти увагу саме первинному обліку, особливо в перспективних галузях економіки для цілей ефективного управління. Оскільки відповідно, наприклад, до Положення про Держрибагентство України, затвердженого Указом Президента, інформація стосовно вилову риби є основою для реалізації державної політики згідно з міжнародними стандартами та нормами. Але все змінюється. Набула чинності поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі, яка наближує вітчизняне рибне господарство до європейських стандартів, адаптує її до можливості застосування принципів Спільної рибної політики Європейського Союзу. Дійсно, європейські орієнтири надають рибному господарству, як повноцінній складовій сільського господарства, відповідний вектор розвитку, відкривають нові можливості для відродження галузі, створюють додаткові порівняльні переваги на ринку риби. Проблемним у цьому процесі є вирішення питання облікового забезпечення, наприклад в аспекті походження виловленої риби. У зв'язку з цим, галузь потрібно, наприклад, диджіталізувати і

тут виникає багато питань, зокрема і фінансування цих процесів і ми не завжди конкурентні в цьому питанні з країнами Європейського Союзу. Тому вказане і потрібно враховувати у подальших дослідженнях для досягнення цілей управління галузями національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Vdovenko N. M., Korobova N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. Wspolraca Europejska. 2015. № 3 (3). Vol. 3. C. 68–80.

M.V. Ilina, Dr. in Economics
Institute of Demography and Life Quality Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine; State University of Western Parana, Brazil

TOURISM AND RECREATIONAL INDUSTRY ON RURAL AREAS OF UKRAINE

In Ukraine the recreation and tourism industry's capacities are underused, and the tourists and recreators number is small. Solely the coastal regions and cities with historical, cultural and architectural sites still have some prospects for the recreational industry's development. The sustainable recreational natural resources management presumes efficient use of the resources, safety provision and better spatial planning for recreational and tourist zones. Therefore, national and regional policies have to support conservation and restoration of valuable natural recreational areas, muds, mineral waters sources and historical and cultural heritage sites. The task is to establish the network of enterprises supplying spa and resort services and develop recreation and tourism industry in rural areas [1].

Ukrainian academicians estimate several ways and tools to support the sustainable development of tourism and recreation. Panchenko, Sukach and Golub [2] makes proposal to rebuild and renovate home recreational resorts and implement advancing legislation. We suppose ecotourism is not the subject of national regulation and administration, and the better is to establish favorable and supportive economic environment. Ecotourism usually is grassroots business and it needs bottom-up support of locals and farmers supplying recreational services. Also, ecotourism depends on welfare and incomes of locals much more than on regulations. Being a community-based industry,

ecotourism is not the subject of support for international programs and projects.

Contrary to Kalaitan *et al.* [3], we doubt if the investment attractiveness of ecotourism in Ukraine increases. Tax incentives for farmers will not provide sufficient support for rural enterprises elsewhere since small businesses depend on purchasing capacity of consumers a lot. The author believes all visitors have to pay the tourist tax and the environmental taxes should remain at the disposal of local communities or be spent for protection of local ecosystems. We suppose that the proposed fiscal scheme is complicated enough and does not provide the direct stimulus for rural tourist services suppliers. Usually, rural people are poorer that the rest of residents, and we assume rural tourism is not for taxes but for supporting locals.

Borysova *et al.* [4] argue ecotourism is inherent in resilience in time of crises and fast recovery after them. Being a part of a national economy, tourism is influenced by many attractors and stakeholders who survive after crises in a different mode. The author aims to reorient the internal market of tourism but does not point out in which way and why. It is admitted ecotourism is independent and poorly administrated business operating with many risks, fluctuations and instabilities. Usually neither local authority nor farmers can forecast number of tourists and revenues of the services suppliers. Robust models of rural tourist flow still are not developed since crises, competitive surrounding and substitutions for leisure and sport activities usually make multidirectional economic effects.

Remarkably Bondar *et al.* [5] believe ecotourism reduces negative impact of tourist travels for the nature. We guess ecotourism itself does not support the environmental sustainability. Rather tourism agencies have to monitor and regulate the industry and its impact on the environment. For Ukraine is no reason to cut the number of inbound tourists down with additional visa requirements since ecotourists are locals usually. We also suppose standardization and certification of the services would depress it significantly. Although citizens definitely have to take a part in everyday life of a community, management of tourism industry is principally the task for authorities but not for local residents.

Usually, the discussing point is the establishment in Ukraine of tourism clusters meaning joining efforts of the involved agencies, the

suppliers and local authorities [1]. For rural areas the proposal can result the reproduction of artificial units since rural tourism usually is chaotic and unruly enough. With it the main advantage of rural tourism in Ukraine is the industry significantly enhances social and economic development, makes additional jobs, provides incomes for locals and supports other service suppliers like transport, trade, sport and entertainment.

Tourism and recreations in rural areas need more contributions. The first reason is extended distances between villages and urban centers. Remote areas usually are less suitable for businesses and regular recreational services supply, although unique landscapes frequently are fascinating and attract ecotourists and slow life followers. Secondly, poor routes, out-of-date house utilities and scarce daily services usually are inherent to villages. The third reason is low incomes and poverty of locals. Economic deprivation of people is common for many rural areas in Europe.

Such reasons restrict the development of tourism and recreation businesses on rural areas. It means additional efforts should be made to support the industry. The development strategy should be flexible. Focus on recreations should be made if a rural area is surrounded with attractive landscapes and the industry is well developed. Recreational entrepreneurs have capacities to compete with agri-industry if the natural environment is friendly and economic policy is supportive. It is important the network of facilities like hotels, spa resorts, camps and other entities supplying services is sustain and continuous. Any the gaps or insufficiency turn areas into recreational zones for locals only even if landscapes are unique and attractive for visitors.

Literature:

1. Ilina, M., Alves, F. Tourism and Recreational Industry for Rural Development in Ukrainian Mountains. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2024. Vol. 7 (1). Pp. 81–98.

2. Panchenko T., Sukach M., Golub A. Sustainable Tourism Development in Ukraine. *Transfer of Innovative Technologies.* 2018. Vol. 1 (2). Pp. 3–20.

3. Kalaitan T., Stybel V., Gutyj B., Hrymak O. et al. Ecotourism and sustainable development. *Ukrainian Journal of Ecology*. 2021. Vol. 11 (1). Pp. 373–383.

4. Borysova O., Shvedun V., Sysoieva S., Butenko T. et al. Ecological tourism: pandemic lessons for Ukraine. *Ukrainian Journal of Ecology*. 2021. Vol. 11 (1). Pp. 191–195.

5. Bondar I., Shchoholieva I., Sokolovskiy V., Petrenko N. et al. Prerequisites for the ecologization of recreational and tourist activities in Ukraine. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1126. No. 012014.

Р.В. Сагайдак-Нікітюк, д.ф.н., професор,
Д.С. Бондарєва, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ВПЛИВ ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА МІЖНАРОДНЕ ФІНАНСУВАННЯЯ

Політичні ризики становлять серйозну загрозу для міжнародного фінансування, проте ефективне управління ними може зменшити їх негативний вплив і створити умови для стабільних та прибуткових інвестицій.

Зміни урядової політики можуть призвести, наприклад, до зміни регулюючих норм та податкових ставок, що впливає на вартість капіталу та віддачу від інвестицій, а політична нестабільність може стати причиною зменшення довіри інвесторів та зростання вартості кредитування для підприємств, що здійснюють міжнародні операції. Тому для ефективного управління політичними ризиками необхідно розробляти стратегії, які дозволяють зменшити їх вплив на фінансові операції. Одним із методів управління політичними ризиками є диверсифікація портфеля інвестицій, розташування активів у різних країнах та галузях, що дозволяє зменшити ризики в разі виникнення подій у одному з регіонів. Крім того, важливо ретельно аналізувати політичного середовища країни, в якій планується здійснення інвестицій, і вживати заходів для мінімізації ризиків.

Ключовими перевагами ефективного управління політичними ризиками є зменшення ступеня несприятливого впливу на фінансові показники підприємства. Вдале управління ризиками дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін в політичному середовищі та зберігати фінансову стійкість. Крім того, ефективне управління політичними ризиками може підвищити рівень довіри інвесторів та залучити нові джерела фінансування. Інвестори віддають перевагу компаніям, які мають чітку стратегію управління ризиками та здатні ефективно реагувати на непередбачувані ситуації.

На підставі проведеного дослідження [1-5], сформовано стратегії управління політичними ризиками, які є важливим для успішного міжнародного фінансування:

1. Ретельний аналіз політичного середовища: слід постійно відстежувати політичні та економічні події у країнах, в які здійснюється інвестування, і оцінювати їх вплив на фінансові ринки та інвестиційні рішення.

2. Диверсифікація портфеля: розташування активів у різних галузях та країнах допомагає зменшити ризики та забезпечити стабільність портфеля.

3. Використання фінансового забезпечення: застосування страхових полісів та інших інструментів фінансового забезпечення може зменшити фінансові втрати в разі виникнення політичних ризиків.

4. Створення планів реагування: розробка стратегій реагування на непередбачувані ситуації допомагає підприємствам швидше адаптуватися до змін в політичному середовищі.

Отже, ефективне управління політичними ризиками є ключовим фактором для забезпечення стабільності та прибутковості міжнародних фінансових операцій. Відкритий світовий ринок зазнає постійних змін, а політичне середовище є одним із найбільш непередбачуваних чинників. Однак, ретельний аналіз, ефективна стратегія управління ризиками та гнучка реакція на непередбачувані ситуації дозволяють підприємствам і інвесторам забезпечити захист від негативних впливів політичних ризиків.

Переваги ефективного управління ризиками полягають у зменшенні фінансових втрат, підвищенні довіри інвесторів, залученні нових джерел фінансування та збереженні фінансової стабільності підприємств. Для досягнення цих цілей важливо використовувати різноманітні стратегії, такі як диверсифікація портфеля, використання фінансового забезпечення та розробка планів реагування на непередбачені події.

Узагальнюючі вищенаведене, можна зробити висновок, що у майбутньому, з урахуванням постійних змін у політичному середовищі та швидкого розвитку технологій, ефективне управління політичними ризиками буде невід'ємною складовою успішного міжнародного фінансування.

Список використаних джерел:

1.Wagner D. Defining «Political Risk». URL: https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/defining-political-risk

2.Country risk map. URL: http://www.eulerhermes.com/ economic-research/country-risks/Pages/country-reports-riskmap.aspx#country-reports
3.*International Monetary Fund* (*IMF*). URL: https://www.imf.org/en/Home
4.World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/home
5.OECP. URL: https://www.oecd.org/

Н.В. Баган, PhD з економіки, ст. викладач,
А.О. Дудник, А. С. Разсуковська, здобувачки вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Перспективний розвиток аграрного виробництва залежить від стану забезпечення ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання.

В процесі формування ресурсного потенціалу підприємства до його складу входить певна сукупність ресурсів: фінансові, матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні, технічні і технологічні, часові та інноваційні (рис. 1).

Рис. 1. Ресурсний потенціал підприємства [узагальнено за допомогою 1]

При формуванні ресурсного потенціалу підприємства необхідно особливу увагу приділяти трудовим (людським) ресурсам, оскільки саме вони є об’єднуючим елементом, який забезпечує синергію і є рушійною силою розвитку. Варто звертати увагу не тільки на ефективність використання власних

ресурсів підприємства, алей у випадку ризику чи невизначеності зуміти залучити у виробництво ресурси інших учасників ринку, збільшуючи таким чином свої ринкові можливості і забезпечуючи якісні умови розвитку.

Важливою умовою ефективного функціонування сучасних аграрних підприємств є процес управління ресурсним потенціалом. Всі підприємства потребують ефективного управління, заснованого на оригінальних ідеях, які дають хороші результати. Отже, основним завданням підприємства – є формування та нарощування ресурсного потенціалу за рахунок його резервів. При цьому слід враховувати, що сильні сторони є потенціалом підприємства, а слабкі – резервом потенціалу.

Сьогодні ефективний розвиток аграрного сектору та виробництво високоякісної, конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції потребують змін, насамперед, в організації використання ресурсного потенціалу та надійного впровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій виробництва. Раціональне та максимально ефективне використання ресурсів, задіяних у виробництві сільськогосподарської продукції, є необхідною умовою досягнення балансу між соціальними, економічними та екологічними інтересами, а також національними пріоритетами розвитку аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Бугай В. З., Горбунова А. В., Клюєва Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету.* №1(9), 2011. С. 27-33.

Є.Л. Большакова, доктор філософії з менеджменту,
О.Г. Старенький, А.С. Разсуковська, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Аграрний сектор є життєво важливим видом економічної діяльності, що визначає рівень, якість життя населення, соціально-економічне становище і продовольчу безпеку країни. Саме тому аграрний сектор як основний виробник продовольчих

ресурсів перебуває під особливою увагою суспільства та держави. Особливого значення щодо енергозбереження набуло в період пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення російських військ в Україну. Проте, нестабільність глобальної економічної системи, з одного боку, та формування нового технологічного укладу з іншого, значно загострюють проблеми функціонування ефективної моделі аграрної економіки, яка б могла адекватно реагувати на ці виклики [1].

Враховуючи особливості мінливого бізнес-середовища на підприємствах агропродовольчої сфери необхідно розробити та впровадити стратегію енергозбереження. Стратегії енергозбереження для підприємств агропродовольчої сфери повинна складатися з: використання енергоефективного обладнання, оптимізацію процесів виробництва, використання альтернативних джерел енергії (сонячна, вітрова енергія тощо), а також впровадження інноваційних технологій для зменшення споживання енергії.

Стратегія енергозбереження підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства у сфері енергозбереження, спрямований на раціональне та економне використання первинної та перетвореної енергії і природних енергетичних ресурсів під час виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг; досягнення стратегічних цілей енергетичної політики [2].

Основні складові стратегії енергозбереження для підприємств агропродовольчої сфери належить:

– впровадження енергоефективних технологій: заміна застарілого обладнання на більш ефективне та енергозберігаюче сприятиме зменшенню витрат на енергію;

– використання відновлюваних джерел енергії: сонячні панелі, вітрові турбіни та інші альтернативні джерела енергії можуть допомогти зменшити залежність від традиційних джерел енергії;

– оптимізація витрат: контроль за споживанням енергетичних ресурсів, вдосконалення систем опалення та освітлення, раціональне використання транспорту;

– системи моніторингу та управління: впровадження сучасних систем моніторингу та управління енергоефективністю

дозволить постійно контролювати витрати та шукати шляхи для їх оптимізації.

З метою формування та реалізації вище запропонованих заходів з енергозбереження агропроодовольчого підприємства необхідно розробити відповідний алгоритм щодо реалізації проєкту. Алгоритм реалізації стратегії енергоефективності для підприємств агропродовольчої сфери повинен містити наступні кроки:

– аналіз поточного рівня енергоспоживання підприємства та ідентифікація основних джерел споживання енергії;

– визначення конкретних заходів з підвищення енергоефективності, (встановлення енергозберігаючого обладнання, оптимізація процесів та впровадження енергозберігаючих технологій);

– розробка плану дій і графіку впровадження енергоефективних заходів;

– проведення навчання та підготовка персоналу щодо впровадження нових технологій енергоефективності;

– систематичний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених заходів з метою постійного покращення;

Таким чином, регулярний моніторинг та дослідження витрат енергії допоможе ідентифікувати можливі шляхи зменшення витрат. Рекомендується впровадження програм енергозбереження серед персоналу та навчання їх ефективним методам використання енергії. Необхідно також розвивати партнерство з постачальниками, які пропонують енергоефективні рішення та продукцію. Потрібно постійно вдосконалювати стратегію енергозбереження підприємств агропродовольчої сфери, враховуючи нові технології та зміни на ринку.

Список використаних джерел:

1. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 356 с.

2. Сак Т.В. Стратегія енергозбереження підприємства: сутність, чинники, етапи формування. *Економіка та управління підприємствами.* №11. 2016. URL: http://global-national.in.ua/archive/11-2016/104.pdf

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Динамічність умов господарювання, спровокована непересічними зовнішніми викликами (воєнний стан на території України) вимагає поглибленого аналізу проблем та стратегічних перспектив розвитку агропродовольчої сфери.

Відтак, 4-5 липня 2022 року Президент України запропонував План Відновлення України, який базується на п'яти ключових принципах:

1. Негайний початок і поступовий розвиток.
2. Нарощування справедливого добробуту.
3. Інтеграція в ЄС.
4. Відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах.
5. Стимулювання приватних інвестицій [2].

Розглядаючи даний документ у розділі «Нова аграрна політика», зазначаємо, що стратегічні цілі агропродовольчої сфери на найближчі 10 років означають її економічну трансформацію та розвиток аграрної інфраструктури. Слід також зазначити, що багато пунктів пов'язані не лише з відновленням агропродовольчої сфери, а й з відповідною трансформацією підходів до сільського господарства.

Ключові моменти Плану Відновлення включають: сприяння переходу до «зеленого» зростання в агропродовольчій сфері; розвиток переробних потужностей, стимуляція та розвиток переробки; повернення та відновлення земель сільськогосподарського призначення; розвиток кооперації, органічне виробництво; розвиток сільських територій тощо.

Таким чином, варто зосередитися на завданнях, які, з одного боку, допоможуть агротоваровиробникам подолати цей складний період з мінімальними втратами, а з іншого – закладуть основу для подальшого розвитку агропродовольчої сфери. Тому серед стратегічних перспектив розвитку агропродовольчої сфери варто відзначити підтримку малих і середніх підприємств, які вже спроможні розвивати сільські території та, де це можливо,

розробка ефективних рішень, у тому числі зняття експортних блоків та спільної інфраструктури, дієві логістичні проєкти в рамках відносин з ЄС тощо.

Одночасно, у Національній економічній стратегії – 2030 задекларовано, що візією напряму агропродовольчої сфери є Україна, як одна із глобальних центрів продовольчої безпеки та світовий лідер у постачанні продуктів харчування з високою доданою вартістю технологічно інтенсивних сервісів для агропродовольчої сфери [1; 3; 4].

Високорентабельні культури складають лише 11,0 % у загальній структурі рослинництва України, що значно нижче, ніж у країнах ЄС [5]. Тому, є очевидним, що ключовим завданням є зміна складу українських crop mix за рахунок збільшення частки овочів, фруктів та ягід. Це матиме позитивний вплив на додану вартість, створювану у вітчизняній агропродовольчій сфері.

Отож, формування ефективного агропродовольчої сфери є комплексним питанням, яке потребує дослідження багатьох взаємопов'язаних аспектів, тому що стратегічними перспективами розвитку цього сектору має стати регулювання, соціальна спрямованість та інформаційна насиченість. відповідь на глобальні тренди та виклики.

Список використаних джерел:

1. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.
2. Відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/
3. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82.
4. Національна економічна стратегія – 2030. URL: https://nes2030.org.ua/
5. Національна економічна стратегія – 2030: як розвиватимуть агросектор – сектори, податки, держпідтримка, кадрова політика, інновації, зрошення. *AgroPolit.com*. URL: https://agropolit.com/spetsproekty/806-natsionalna-ekonomichna-strategiya-2030-yak-rozvivatimut-agrosektor--sektori-podatki-derjpidtrimka-kadrova-politika-innovatsiyi-zroshennya

Н.М. Горобець, к.с.-г.н., доцент,
Є.В. Кравченко, здобувачка вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ

Стратегічна управлінська діяльність у сфері агробізнесу реалізується у складних воєнних умовах, додаткових ризиках та раптових і непередбачуваних впливах, котрі обумовлюються війною. Основною метою аграрних менеджерів за таких умов стає розробка максимально адаптивних стратегій діяльності, спрямованих на використання ресурсного потенціалу для зміцнення активності агробізнесу. Водночас, зростає потреба у здійсненні стратегічного аналізу впливу різних факторів, зокрема тиску війни, включаючи знищення активів агропідприємств через обстріли, та зниження попиту на агропродукцію через економічну нестабільність. Таким чином формується постійний запит на створення оперативних дій у відповідь на раптові зміни. Також допомагає формувати більш свідоме розуміння сьогодення й моніторинг змін цін на ресурси, які необхідні для бізнес-процесів аграрних підприємств, як-от: добрива, пестициди, насіння тощо. Водночас бойові дії вносять додаткові ризики та корективи в стратегічні моделі розвитку агробізнесу та впливають на формування рішень аграріїв. Це вимагає адаптації стратегій управління та оперативних процесів для забезпечення стійкості та здатності агробізнесу продовжувати функціонування як під час війни, так і після неї.

В умовах викладених обмежень, першочерговим аспектом ефективного стратегічного управління аграрним розвитком, на думку науковців та практиків з аграрного менеджменту, є пристосування до змінних умов господарювання. Для цього рекомендується звернути увагу на інтеграцію сучасних наукових методів і практик, опрацьованих під час війни, у стратегії зростання агропідприємств. В умовах війни виявлено підвищену вагу оперативних рішень у контексті стратегічного управління [1]. Між тим при розробці стратегічних моделей розвитку потрібно слідкувати за процесами відновлення діяльності агробізнесу та формувати шляхи реалізації потенціалу

довгострокового розвитку. Зазначений підхід сприятиме зміцненню продовольчої безпеки, відтворенню та зміцненню стійкості аграрного сектору країни.

В умовах воєнних викликів, щоб зберегти стабільність та продовжувати функціонування на ринку, менеджмент агробізнесу повинен розробляти моделі стратегічного розвитку через інтеграцію агровиробничих технологій з інноваціями. Зокрема, можлива розбудова біоенергетичного напряму як альтернативного джерела енергії та використання цифрових інструментів для контролю та підтвердження підвищення якості сільськогосподарської продукції. Фахівці з аграрного менеджменту наголошують на важливості адоптації новітніх рішень та впровадження технологій точного землеробства, цифровізації виробничих процесів для забезпечення розвитку агробізнесу, оскільки така співпраця дозволить оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність та зменшити виробничі витрати.

Для ключової сільськогосподарської продукції, що забезпечує основний дохід підприємства, стратегію розвитку варто формувати в напрямку зміцнення та розширення ринкових позицій через інвестиції в інновації та цифровізацію. Досвід аграріїв щодо залучення цифрового модуля для управління агропромисловим виробництвом у існуючу цифрову платформу агропідприємства свідчить на користь забезпечення високоефективного контролю за якістю продукції на всіх етапах її виробництва. Важливим є впровадження інтегрованих систем контролю якості через цифровий моніторинг, використання сенсорів та датчиків для забезпечення відповідності продукції до стандартів якості. Цифрові сервісні модулі для своєчасного виявлення змін метеорологічних умов допоможуть зібрати врожай до настання несприятливих погодних умов [3]. Крім того, застосування таких систем цифрового моніторингу та аналітики сприятиме оптимізації витрат та підвищенню фінансової ефективності виробництва.

Пріоритетним вектором, враховуючи обстріли енергетичних об’єктів країни, є розвиток біоенергетичних рішень, таких як виробництво пелет з сільськогосподарських залишків культур, зокрема для обігріву господарських приміщень. Використання

теплогенераторів на альтернативному паливі, наприклад, пелети з соняшникового лушпиння, може стати стратегічно важливим напрямом для агросектору, знижуючи залежність від традиційних енергоносіїв та сприяючи створенню більш стійкої агропромислової моделі [2]. Диверсифікація підходів у розбудові біоенергетичного сектору та започаткування діяльності по переробці вирощеної сільськогосподарської продукції може забезпечити не тільки ефективніше використання ресурсів і земель, але й сприяти розв'язанню проблем залежності від традиційних енергоресурсів.

Наразі консолідація агарної галузі через інтеграцію чи приєднання дрібних агропідприємств може зміцнити регіональний агробізнес і дозволить адаптуватися до складних умов сучасності. Водночас укладання комерційних угод не тільки з внутрішніми, але й з міжнародними партнерами підвищить ефективність агробізнесу.

Також рекомендується введення в сівозміну культур з коротким циклом вегетації та високою маржинальністю, таких як горох, соя, гірчиця, що зменшить ризики монокультурного вирощування, покращить склад ґрунту та знизить фінансові ризики [4].

Зокрема, важливо звернути увагу на впровадження проєктів створення підземних зернових сховищ як заходу проти ракетних ударів, що може зіграти важливу роль у захисті та збереженні сільгосппродукції [1]. Такі ініціативи забезпечать безперервність виробничих процесів та захист основних активів агрокомпанії в умовах воєнних дій.

Таким чином рекомендовані практиками та теоретиками менеджменту аграрного виробництва стратегічні орієнтири розвитку галузі дозволять відновити агробізнес та пристосувати діяльність до викликів сьогодення більш адаптивно та якісно.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк О. Глобальні перспективи розвитку аграрного бізнесу. *Агробізнес Технології.* 2024. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/08/hlobalni-perspektyvy-rozvytku-ahrarnoho-biznesu.html (дата звернення 28.01.2024).

2. Гелетуха Г. Якою буде біоенергетика України в 2050 році. *Економічна правда.* 30 квітня 2021 року. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2021/04/30/673528/ (дата звернення 23.03.2024).

3. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. (2021). Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521 (дата звернення: 03.06.2022**).**

4. Як відновити аграрну галузь. *Економічна правда. 15.03.2023 року.* URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/ (дата звернення 19.03.2024).

Н.М. Горобець, к.с.-г.н., доцент,
Д.Д. Попік, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ПРОБЛЕМАТИЧНІ ПИТАННЯ ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Продовжуючи виборювати незалежність країни, не зважаючи на тривалість війни, аграрії виконують свою глобальну місію у задоволенні потреб населення у продовольстві. Нові виклики реальності набувають обертів та вимагають від агробізнесу ще більш відповідальних управлінських рішень, координації зусиль та згуртованості. Між тим потребують на вирішення проблеми в управлінні бізнесовими процесами, оскільки загострюється економічна, енергетична криза, фіксується стрімке падіння цін на продукцію аграрного виробництва, зростає собівартість. Спостерігається брак коштів для відновлення агровиробничої діяльності, постійно підвищується вартість матеріально-технічних цінностей. Доведено ріст негативних тенденцій в збутових системах, оскільки призупинено експорт врожаю зернової продукції, практично заморожені експортно-імпортні операції, аграрії не отримали кошти [1, 2]. У зв’язку з цим спостерігається зниження ділової активності, оскільки гроші потрібні для вкладання в агротехнологічні заходи майбутніх періодів та придбання елементів їх ресурсного забезпечення. Зокрема, це і сплата зобов’язань по заробітній платі, податки, закупівля інсектицидів, фунгіцидів, гербіцидів, добрив, регуляторів росту, паливо-мастильних матеріалів, запасних частин до техніки тощо.

Наріжним проблематичним питанням лишається фізичне збереження активів аграрних підприємців, оскільки продовжуються ракетні атаки російських загарбників. Суттєва

кількість земельних площ є або замінованою, або пошкодженою через наслідки бомбардувань [1, 2]. Встановлено, що до деяких полів відсутній доступ, неможливо розпочати посівну чи збиральну компанію, понівечений тракторний, комбайновий парк, складські приміщення тощо. Відтак не можливо проводити агротехнічні заходи, а це опосередковано свідчить про занепадання розвитку сільського господарства країни, отже російські окупанти свідомо знищують український агробізнес.

Вчені та аналітики з розвитку агробізнесу зазначають на необхідності дотацій для сільськогосподарських підприємств, це не тільки державні види допомоги, але й інвестиції зарубіжних партнерів, донорів. Укладаються договори про співдружність з потужними країнами світу. Так, Японія виділила на розвиток та відновлення шести сфер економіки України, однією з яких є сільське господарство - 106 млн. доларів [3]. Звичайно і уряд України на економічному і дипломатичному фронті докладає зусиль щодо відновлення експорту сільськогосподарської продукції, послаблює логістичні обмеження. Між тим залишаються тяжкі проблеми з фінансуванням державою потреб українського агробізнесу, так як державні кошти в левовій частці спрямовуються на потреби ЗСУ. І це є пріоритетом, оскільки перемога отримується на полі бою.

Таким чином український агробізнес мусить переважно самостійно вирішувати складні питання власного функціонування, особливо в зонах, які знаходяться поруч з активними бойовими діями. Шляхом релокації підприємств можливо розв’язати тільки питання перевезення машино-тракторного парку, розбірних конструкцій споруд, між тим земельні ресурси фактично немає змоги перенести до безпечних територій. Деякі фермери заморожують діяльність, зберігають сільськогосподарську продукцію на складах, винаймають склади, які розташовані в глибині країни. Є рішення аграріїв кардинального характеру, коли бізнес диверсифікується в бік переробки отриманого врожаю на готові види кінцевої продукції – крупи, борошно, макарони, комбікорми, спирт, крохмаль тощо. Отже агровиробники дрібних та середніх організаційно-правових форм господарювання мають ухвалювати адаптивні до ситуації управлінські рішення та працювати в тих обставинах, які

склались у воєнний час.

Більшою мірою реальний розвиток агробізнесу характеризується формуванням систем протикризового та адаптивного менеджменту, котрі під час найтяжких випробувань війною, дозволяє гнучко і швидко пристосуватися до змін. Нові знання, революційні підходи до ведення аграрного бізнесу сприяють впровадженню рішень, підґрунтям яких є ефективні моделі адаптації до кризових різнобічних факторів [4]. Таким чином менеджмент аграрних підприємств обирає курс на пошук та використання можливостей, відповідно до яких з'являється шанс зберегти бізнес та його розвивати довгостроково попри виклики.

Таким чином пошук можливостей щодо відновлення агробізнесу повинен мати точку відліку від проектування ідеї до ефективного впровадження управлінського рішення в бізнес-процеси аграрного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. *Liga Zakon.* 30 серпня 2022 року. URL: https://bitly.ws/3f3X5 (дата звернення 29.04.2024).

2. Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf (дата звернення 29.04.2024).

3. Японія виділить 106 млн. доларів на підтримку України. *Економічна правда*. 11 лютого 2024 року. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/11/709774/ (дата звернення 21.02.2024).

4.Сухачова О.О. Галузеві особливості розробки та прийняття управлінських рішень на підприємствах України. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 1. С. 70 – 77. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/186640/09-Sukhachova.pdf?sequence=1 (дата звернення 30.04.2024).

Н.М. Горобець, к.с.-г.н., доцент,
К.О. Синельник, здобувачка вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВЕКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ

Тема стратегічної важливості агробізнесу в плані задоволення продовольчих потреб України у період воєнного стану та у перспективах післявоєнного відновлення залишається високою

та потребує уваги. Проблематика агробізнесу, що розташований поблизу лінії фронту, охоплює питання збереження ресурсного потенціалу за впливу бойових дій, підвищення вартості матеріально-технічних та браку енергетичних ресурсів, порушення логістичних зв'язків тощо. У зв'язку з окресленим виникає потреба в розробці та впровадженні дієвих адаптаційних стратегій менеджменту під впливом кризових чинників.

Вчені зазначають, що сучасний стратегічний менеджмент агробізнесу має концентруватися на пошуках джерел забезпечення аграрного виробництва як власними силами, так і за участі у державних програмах [1]. Зазначено, що державні ініціативи у підтримці стратегій агробізнесу дозволяють спрямувати донорську допомогу на застосування цифрових виробничих технологій [3]. Актуальним є забезпечення виробничих можливостей шляхом фінансової підтримки через дотації та субсидії, а також через спрощення податкового навантаження на агробізнес. Окремою стратегічною задачею є залучення міжнародних донорів для відновлення аграрного сектору, що сприятиме активізації ресурсного забезпечення виробничих процесів. Існуючі програми, такі як міжнародне фінансування розмінування територій, вкладання коштів у розвиток біоенергетики, вказують на реальний ефект від залучення зовнішнього партнерства для вирішення завдань виживання аграріїв.

Важливості набуває відновлення напрямів щодо створення умов для взаємодії агробізнесі в єдиному інформаційному просторі та розробка спільних програмних рішень для управління екосистемами фермерів, агротоваровиробників, що знаходяться в одному регіоні діяльності.

У відповідь на ракетні атаки на енергетичні об'єкти країни, втому числі Дніпропетровської області, все більш актуальним стає розбудова біоенергетичного альтернативного напряму забезпечення енергією внутрішніх потреб регіональних аграрних підприємств.

Водночас, не зважаючи на продовження війни, на думку науковців та практиків, впровадження нововведень у стратегічні напрямки діяльності агробізнесу, дозволяє успішно і оперативно відповідати на системні виклики сучасності. Наразі, можливо

якісніше побудувати оновлену цифрову систему забезпечення аграрного сектору економіки країни, забезпечуючи ефективність управлінських рішень з управління ресурсами та вирішення операційних завдань [2]. Встановлено, що інноваційний підхід до архітектоніки стратегій агробізнесу сприяє зміцненню його ринкових позицій, покращує управління ланцюгами виробництва, логістики, маркетингу тощо.

Враховуючи непередбачувані обставини діяльності та суттєві виклики сучасної реальності, аграріям необхідно розробляти стратегічні підходи з адаптивними характеристиками. Незважаючи на це, залишається важливим питання розробки спеціалізованих менеджерських технологій, які відповідають конкретним умовам діяльності аграрних підприємств. Адаптація систем менеджменту до індивідуальних особливостей та потреб кожного окремого агропідприємства стає складним завданням в умовах, що склалися внаслідок воєнних дій. Тому стратегії, переважно, формуються виходячи з фокусу на отриманні максимальної виручки [4]. Наприклад, швидкий продаж олійних культур дозволяє сформувати достатній прибуток, але, водночас, ці культури погіршують якість ґрунту і потребують зростання витрат на забезпечення виробничого процесу наступних культур. Отже в агробізнесі є проблема короткостроковості в планах дій. Вирішувати її можливо шляхом включення до сівозмін вискомаржинальних культур або нішевих культур, які також дозволяють сформувати дохід так як мають канали ефективні збуту.

Встановлено, що стратегіями для тих сільськогосподарських культур, котрі демонструють стабільність у зростанні прибутковості, є підтримка та збільшення ринкової частки через інвестиції в точні технології та цифровізацію процесів. Стратегія для культур, які вимагають врахування нижчої ринкової частки та потенціалу для зростання, полягає у додаткових вкладеннях у вдосконалення технологій вирощування та маркетингові стратегії для розширення збуту, включаючи пошук нових ринків та споживачів за межами регіональних меж. Можливе запровадження нових сортотипів, які зможуть зацікавити локальних споживачів. Між тим розробка нових маркетингових стратегій та пошук унікальних ринкових ніш можуть сприяти

збільшенню обсягів продажу продукції. При низькому попиті необхідно переглядати систему маркетингу, виробничу програму з метою оптимізації витрат, логістику та зберігання для товарної продукції культур.

Наведені вектори удосконалення стратегічного менеджменту агробізнесу, на нашу думку, дозволять дозволить відновити певні напрями діяльності, ефективно впровадити нові технології з метою оптимізації ресурсів й витрат та забезпечити функціонування агропідприємств за умов кризи.

Список використаних джерел

1. Антикризове управління під час війни: як реагувати. *Devisu. Консалтинг.* 07 квітня 2023. URL: https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati (дата звернення 29.04.2024).

3. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186 (дата звернення 29.04.2024).

3. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. (2021). Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521 (дата звернення: 02.05.2024**).**

4. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335 – 338. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf (дата звернення 30.04.2024).

С.В. Кузьменко, к.е.н., доцент
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ ПРОДУКЦІЄЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне військове вторгнення рф значною мірою вплинуло на зовнішню торгівлю України, спричинило до значних втрат як людського капіталу та зруйнованої інфраструктури так і до ланцюгів торгівлі, що в свою чергу завдало значної шкоди виробничим можливостям саме через втрату електроенергії та фіксацію курсу НБУ адміністративними методами. Така ситуація призвела до кардинальної зміни обсягів та структури експортно-

імпортних операцій в Україні.

Крім того блокування українських портів призвели до різкого збільшення світових цін на сільськогосподарську продукцію, зменшення купівельної спроможності та світової кризи, що становить загрозу продовольчій безпеці у світі. Тому потрібно шукати альтернативні логістичні маршрути реалізації українського експорту в умовах воєнного стану з урахуванням зміни його товарної структури, географії та транспортних потужностей [1, 2].

Варто відмітити, що в умовах війни вітчизняні експортери продовжують встановлювати рекорди за обсягами поставок сільгосппродукції на зарубіжні ринки. За результатами 2023 року зафіксовано найбільші в історії України обсяги експорту заморожених ягід та інших фруктів в обсязі 87 тис. т, який перевищив рекорд 2022 року в обсязі у 84 тис. т. За даними Державної митної служби України, за підсумками 2023 року Україна експортувала агропродовольчої продукції на суму 22,1 млрд. доларів США, що на 21% менше рекорду 2021 року у 27,9 млрд. доларів США.

Щодо логістики відмітимо, що через українські порти у 2023 році експортували понад 56 млн. т вантажів. Порти України торік перевалили 62 млн. т вантажів, із них 56,3 млн. т на експорт. За даними Асоціації морських портів України, імпорт становив 5,3 млн т. Українським морським коридором за весь час його роботи експортовано вже 18 млн. т вантажів до 32 країн світу, з них 12,7 млн. т становила агропродукція [3].

Проте не зважаючи на війну в нашій країні вітчизняні виробники агропродовольчої продукції виробляють та експортують частину для забезпечення продовольчої безпеки. Так у 2023 році найбільше української агропродовольчої продукції було експортовано до Румунії (2,9 млрд. дол. США), Китаю (2,2 млрд. дол. США), Туреччини (2 млрд. дол. США), Іспанії (1,8 млрд. дол. США), Польщі (1,7 млрд. дол. США) [4].

В таблиці 1 наведені дані щодо експорту основних видів агропродовольчої продукції з України.

У 2023 році Україна експортувала 16 млн. т пшениці, що склало 13% від експорту аграрної продукції. Найбільше було експортовано пшениці до Іспанії (23%), Туреччина (15%) та

Румунії (14%). Дохід від експорту пшениці у 2023 році склав 2,9 млрд. дол., що на 0,2 млрд. дол. Менше порівняно з 2022 роком. Відзначимо, що 13,7 млн. т пшениці вивезли морським транспортом, 1,8 млн. т залізничним та 481 тис. т автомобільним транспортом [3].

Таблиця 1

Експорт основних видів агропродовольчої продукції з України

2022 рік, млрд. дол. США		2023 рік, млрд. дол. США	
Кукурудза	5,9	Олія соняшникова	5,0
Олія соняшникова	5,5	Кукурудза	4,9
Пшениця	2,7	Пшениця	2,9
Насіння ріпаку	1,5	Соєві боби	1,3
Насіння соняшнику	1,3	Насіння ріпаку	1,2
Соєві боби	0,9	Макуха	1,0
М'ясо, субпродукти птиці	0,9	М'ясо, субпродукти птиці	0,8
Макуха	0,8	Цукор	0,4
Ячмінь	0,4	Ячмінь	0,4
Цукор	0,1	Насіння соняшнику	0,3
Всього	23,4	Всього	21,9

Джерело: сформовано за даними джерела [4]

Відзначимо, що експорт соняшникової олії у 2023 році склав 5,6 млн. т. Найбільше українську соняшникову олію імпортували Румунія (1 млн. т), Туреччина (943 тис. т) та Китай (591 тис. т). Загальна вартість експорту вітчизняної соняшникової олії у 2023 році склала 5 млрд. дол. США що на 0,5 млрд. дол. США менше порівняно з 2022 роком [3].

Отже, розв'язана рф війна суттєво вплинула на погіршення продовольчої безпеки в Україні, яке спричинене знищеними логістичними ланцюгами та інфраструктурою, зруйнованими господарствами та виробництвами, зменшенням кількості виробленого продовольства на працюючих підприємствах. Порушення ланцюгів постачання та функціонування ринків по всій країні викликали занепокоєння на початку війни, але відновлення відбулося швидко, частково завдяки урядовим ініціативам, що стимулювали доступність продуктів харчування та функціонування приватного сектора.

Список використаних джерел:

1. Скриньковський Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Traektoriâ Nauki = Path of Science.* 2022. Vol. 8, № 6. P. 1001-1008. https://doi.org/10.22178/pos.82-2.
2. Скрипник С. В., Процевіт О. С., Воронова О. В. Особливості розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. Випп. 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262 (дата звернення 30.04.2024).
3. Офіційний сайт Асоціації морських портів України. URL: https://www.uspa.gov.ua/reports (дата звернення 29.04.2024).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 02.05.2024).

О.В. Проскурович, к.е.н., доцент,
В.Д. Пашковська, здобувачка вищої освіти
Хмельницький національний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Вагомість управління туристичним бізнесом обумовлюється зростаючою його роллю у розвитку вітчизняної економіки. Сьогодні туризм стрімко розвивається та є однією з провідних та найбільш динамічних галузей економіки в багатьох країнах світу. При цьому, ефективний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності туристичних компаній, підвищенні їх конкурентоспроможності та задоволення потреб туристів.

Менеджмент туристичного бізнесу уособлює в собі процес управління туристичним підприємством для досягнення його цілей в найбільш ефективний спосіб [1]. Одночасно відбувається управління як якістю туристичних послуг так і фінансово-економічним станом туристичної фірми. Оскільки саме фінансово стабільне підприємство спроможне надавати належний рівень сервісу і комфорту клієнтам. Тому, забезпечення економічної безпеки є важливою складовою менеджменту туристичної фірми [2].

Ґрунтуючись на тому, що провідним фактором у ефективному туристичному бізнесі є здатність задовольняти запити клієнтів сформуємо три його складових елемента [3]:

- складові управління фундаментальними суспільними науками;

- специфічні науки про сторони та функції управління;

- теорія менеджменту туризму, що досліджує власну модель управління в туристичній сфері.

Отже, менеджмент туристичної фірми повинен враховувати її особливості діяльності та вирішувати як поточні так і стратегічні питання її розвитку.

В процесі стратегічного планування туристичного бізнесу слід враховувати [4]:

-істотний рівень невизначеності ринкового середовища функціонування туристичної фірми;

-нестабільний сезонний попит на туристичні послуги;

-зростання конкуренції на ринку туристичної індустрії;

-нестачу оборотних ресурсів.

Тому, зважаючи на ці проблемні питання, доцільно забезпечувати не лише операційне управління, але й розробку дій та цілей для впровадження ефективного розвитку туристичного бізнесу на основі програм стратегічного планування. Вони дозволяють управлінцям [5]:

- мислити стратегічно на перспективу;
- чітко координувати зусилля на усіх рівнях організаційної структури туристичної фірми;
- сформувати конкретні завдання для усіх структурних підрозділів;
- посилити взаємозв'язки та комунікації між усіма складовими інноваційного управління та фахівцями туристичної фірми;
- оптимізувати негативні наслідки змін;
- врахувати зовнішні та внутрішні фактори, що забезпечують певні зміни у системі менеджменту туристичної фірми.

Якість управлінської діяльності в туристичній галузі визначається ефективним кадровим менеджментом. Він обумовлюється старанністю у доборі і роботі менеджерів туристичних підприємств. Працівники туристичного бізнесу повинні володіти спеціальними навичками для професійної придатності у роботі в якості керівника, менеджера, фахівця

туристичної фірми. При цьому результативність організаційної роботи туристичного підприємства забезпечується [6]:

- ефективним підбором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);
- утриманням штату співробітників, які зацікавлені в досягненні цілей туристичної фірми (забезпечення низької плинності кадрів);
- методами оплати і стимулювання праці, вагомих заходів щодо соціального захисту персоналу туристичної фірми;
- залученням співробітників до управління діяльністю туристичної фірми.

Для ефективності системи кадрового менеджменту туристичного бізнесу необхідно поставити у відповідність кожному фахівцю туристичної фірми обсяги задач і відповідальність за їх виконання. Одночасно, слід розподілити поставлені задачі відповідно до компетенції і можливостей співробітників туристичної фірми.

Стратегічна мета діяльності туристичної фірми повинна базуватись на сталому використанні природного та культурно-історичного потенціалу забезпечувати активну підтримку його збереження та розвитку, створення середовища, привабливого для потенційних інвесторів [4].

Ефективний менеджмент є провідним фактором успіху для підприємств туристичної індустрії в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін на ринку. Він дозволяє максимізувати прибутки, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити сталий розвиток туристичного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: навч. посібник [Електронний ресурс] - Київ: Знання, 2009. - 248 с. - URL: https://get.ucoz.net/_ld/4/430_Tour_manag.pdf
2. Ткачук Г.Ю. Особливості менеджменту туристичного бізнесу URL: http://surl.li/tnklc
3. Стороженко Є.Т. Особливості менеджменту туристичного підприємництва / Є.Т. Стороженко, В.В. Костинець // Зб. матеріалів II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» [Електронний ресурс]: тези доп. – Київський національний університет технологій та дизайну: КНУТД, 2022. – С. 231-235. - URL: https://www.clipr.cc/67tcM
4. Казюк Н.П. Специфіка стратегічного менеджменту туристичного підприємства [Електронний ресурс] / Н.П. Казюк // Актуальні проблеми

розвитку економіки регіону. 2020. - Вип 16. - Т.2. – С. 246-253. - URL: https://clipr.cc/WBq43
5. Лаптєва А.О. Місце стратегічного планування в управлінні підприємством. - URL: https://www.clipr.cc/rVka0
6. Марченко О. А. Кадровий менеджмент та мотивація персоналу працівників туристичних підприємств / О. А. Марченко // Агросвіт. - 2016. - № 11. - С. 7-11. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_11_3

С.І. Сергійчук, к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
А.А. Сабат, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Національний університет кораблебудування
ім. адм. Макарова, м. Миколаїв

СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ТА ПАРТНЕРАМИ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У світлі сучасних геополітичних та економічних викликів, стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами та партнерами у відновленні економіки України набувають особливого значення. У даних тезах ми розглянемо різні аспекти стратегічного партнерства та визначимо ключові напрямки співпраці, які сприятимуть стійкому економічному зростанню та розвитку України.

*П*роблема відновлення економіки України та стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами та партнерами досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед них варто виділити таких дослідників, як Олександр Пасхавер, який аналізував економічні реформи в Україні, та Олена Білан, яка досліджувала питання макроекономічної стабілізації. З міжнародних експертів вагомий внесок зробили Андерс Аслунд, відомий своїми роботами про економічну трансформацію в пострадянських країнах, та Клаус Мюллер, який досліджує питання економічного розвитку і реформ у Центральній та Східній Європі. Роботи цих та інших вчених створюють основу для подальшого аналізу та розробки ефективних стратегій економічного відновлення України.

Досі цей аспект економічного відновлення України був в основному розглянутий з точки зору державної політики та

міжнародного співробітництва. Не дивлячись на наявність деяких досліджень у цій галузі, деякі аспекти стратегій взаємодії залишаються мало вивченими або потребують нового підходу. Наш підхід полягає у застосуванні інтегративного підходу, який поєднує методику аналізу економічних та політичних процесів з урахуванням контексту післявоєнного відновлення. Це може відкрити нові можливості для розв'язання складних економічних проблем та сприяти подальшому розвитку теорії та практики у цій області.

З огляду на сучасний стан, дослідження стратегій взаємодії з зацікавленими сторонами та партнерами набуває надзвичайної важливості. Передовсім, через зростання глобальних викликів, таких як економічні нестабільності та геополітичні конфлікти, ефективні стратегії співпраці є ключовим фактором для досягнення сталого економічного розвитку та підвищення життєвого рівня населення.

Щоб визначити ефективні стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами та партнерами для відновлення економіки України, розглянемо наступні положення.

Перше положення стосується інтеграції з міжнародними організаціями, як засобу отримання фінансової підтримки та технічної допомоги. Наприклад, співпраця з Міжнародним валютним фондом та Світовим банком може забезпечити Україні доступ до необхідних ресурсів для реформування економіки.

Друге положення стосується залучення прямих іноземних інвестицій, яке може бути реалізовано через проведення інвестиційних форумів та створення сприятливого інвестиційного клімату. Наприклад, заходи, спрямовані на спрощення регуляторних процедур та захист прав інвесторів, можуть привернути більше іноземних інвестицій в країну.

Третє стосується розвитку внутрішнього підприємництва, включаючи підтримку малого та середнього бізнесу. Наприклад, надання пільгових кредитів та консультаційних послуг може сприяти збільшенню кількості ініціативних підприємців.

Четверте положення стосується публічно-приватного партнерства, особливо в інфраструктурних проектах. Наприклад, спільне фінансування та реалізація проектів з будівництва доріг або енергетичних мереж може покращити інфраструктуру та

привернути нові інвестиції.

Та крайнє, п‘яте положення стосується відновлення промислового потенціалу через модернізацію виробництва та диверсифікацію експорту. Наприклад, інвестиції в оновлення обладнання та розширення ринків збуту можуть зробити промисловість України більш конкурентоспроможною на світовому ринку.

Таким чином ми розглянули широкий спектр стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами та партнерами в період відновлення економіки України. Виявили, що успішне партнерство і співпраця мають важливе значення для досягнення сталого економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Наше дослідження підтвердило, що впровадження ефективних стратегій співпраці, таких як інтеграція з міжнародними організаціями, залучення іноземних інвестицій, розвиток внутрішнього підприємництва та публічно-приватне партнерство, може сприяти стабільному економічному зростанню. Таким чином, вивчення та застосування цих стратегій є критично важливим для подолання економічних викликів та досягнення успішного розвитку України.

Дослідження надає підстави для розробки стратегій, які сприятимуть ефективнішому використанню ресурсів, залученню інвестицій та збільшенню конкурентоспроможності української економіки. Такі результати можуть служити основою для формулювання політики та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримку економічного відновлення та сталого розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Пасхавер О. Боротьба за ринкову трансформацію: економічні реформи в Україні 1990-х років. О. Пасхавер. - Київ: Центр Європи, 2001.

2. Білан О. Макроекономічна стабілізація в Україні: управлінські аспекти. О. Білан. Вісник Національного банку України. 2006. № 12. С. 25-31.

3. Aslund, A. How Ukraine Became a Market Economy and Democracy. A. Aslund. - Washington, D.C.: Peterson Institute for International Economics, 2009.

4. Müller, K. The Political Economy of Reform Failure. K. Müller. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.

О.О. Прокапович, аспірант
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ: КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЇ, ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному світі аграрний сектор не тільки грає ключову роль у виробництві продовольства, але й у забезпеченні сталого розвитку та добробуту суспільства. Управління соціальною відповідальністю в аграрному бізнесі стає все більш важливим аспектом стратегії підприємств, враховуючи їхній значний вплив на екологію, економіку та соціальну сферу. У цьому контексті необхідне виявлення та аналіз глобальних викликів, з якими стикаються аграрні підприємства у сфері соціальної відповідальності.

Далі буде розглянуто декілька глобальних викликів, з якими стикається управління соціальною відповідальністю в аграрному бізнесі.

1. **Екологічна стійкість**: Сільське господарство має значний вплив на навколишнє середовище, включаючи використання води, ґрунту та хімічних добрив. Соціальна відповідальність включає у собі як дотримання екологічних стандартів, а й пошук способів мінімізації негативного на довкілля.

2. **Соціальна справедливість та трудові стандарти**: Аграрний сектор часто стикається з проблемами несправедливих умов праці, низької оплати праці та відсутністю соціальних гарантій для працівників. Управління соціальної відповідальністю включає забезпечення справедливих умов праці, захист прав працівників і поліпшення їхнього добробуту.

3. **Продовольча безпека та боротьба з голодом**: Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки населення. Соціальна відповідальність включає не тільки виробництво достатньої кількості продуктів харчування, але і їх розподіл з урахуванням потреб найбільш вразливих груп населення.

4. **Розвиток сільських територій та покращення життєвого рівня сільського населення**: Багато сільських громад стикаються з проблемами відсутності доступу до базових соціальних послуг, включаючи охорону здоров'я та освіту. Управління соціальною відповідальністю в аграрному бізнесі включає участь у розвитку сільських територій, створення робочих місць і поліпшення життєвого рівня їх мешканців.

5. **Кліматичні зміни та адаптація**: Зміна клімату впливає на аграрний сектор через зміни погоди, врожайності та доступності ресурсів. Управління соціальною відповідальністю включає розробку та впровадження стратегій адаптації до кліматичних змін, а також зниження викидів парникових газів.

6. **Біорізноманіття та збереження екосистем**: Аграрні діяльності часто супроводжуються втратою біорізноманіття та руйнуванням екосистем через монокультуру, вирубування лісів та використання пестицидів. Управління соціальною відповідальністю включає повагу до біорізноманіття, впровадження методів сільського господарства, що зберігають екосистеми, та підтримку програм з відновлення природних біотопів.

7. **Права корінних народів та земельні права**: У багатьох регіонах світу аграрні компанії часто порушують права корінних народів на землю, що призводить до конфліктів та соціальних напруг. Управління соціальною відповідальністю включає повагу прав корінних народів на землю і традиційні земле користувальні права, консультації з місцевим населенням і дотримання принципів справедливості при використанні земель.

8. **Надходження водних ресурсів та боротьба із забрудненням водоймів**: Аграрне виробництво вимагає значної кількості води, що може призводити до дефіциту водних ресурсів та забруднення водойм від стічних вод та оброблених добрив. Управління соціальною відповідальністю включає ефективне використання водних ресурсів, застосування методів обробки стічних вод та мінімізацію забруднення водойм для забезпечення доступу до чистої води та збереження екосистем водних басейнів.

Управління соціальною відповідальністю в аграрному бізнесі вимагає комплексного підходу, що включає дотримання екологічних стандартів, забезпечення справедливих умов праці,

поліпшення життєвого рівня сільського населення, а також адаптацію до кліматичних змін. Підприємства, усвідомлюючи свою роль у суспільстві, мають активно працювати над вирішенням даних викликів спільно з державними органами, громадськими організаціями та іншими заінтересованими сторонами. Ефективне управління соціальною відповідальністю як сприяє сталого розвитку аграрного сектора, а й сприяє створенню більш справедливого і благополучного суспільства загалом.

Список використаних джерел:

1. Стандарт ISO 26000: Посібник із соціальної відповідальності: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html
2. Сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України: https://minagro.gov.ua/

О.О. Шевель, аспірант
Національний університет біоресурсів і природокористування України

РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПОСТАВКИ НА РИНОК АКВАКУЛЬТУРИ РИБОПОСАДКОВОГО МАТЕРІАЛУ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ПРОДОВОЛЬЧИХ ВИКЛИКІВ

Виробництво і поставка на ринок молоді риби та інших водних об’єктів аквакультури є досить важливим у процесі здійснення діяльності в аквакультурі. При цьому виробництво різновікового рибопосадкового матеріалу є базовою ланкою у процесі зростання виробництва продукції аквакультури в майбутньому, оскільки якісний, життєстійкий рибопосадковий матеріал у перспективі значно збільшує вихід продукції аквакультури з виробничої одиниці, а також знижує собівартість вирощеної продукції аквакультури, що, навіть в економічному аспекті формує позитивний результат. Як показали дослідження в 2023 р. в Україні отримано 361,6 млн шт молоді риб або 5 494,9 тонн. Маємо відмітити, що в 2022 р. ці обсяги виробництва становили майже 77,5 млн шт. або 7 902 тонн. Вказане пояснюється збільшенням використання великого за розміром рибопосадкового матеріалу в 2022 р. приблизно в 101 г/шт.) на відміну від 2023 р., де розмір був 15 г/шт.). Дані результати

згруповано нами в табл. 1.

Таблиця 1

Вироблено рибопосадкового матеріалу протягом 2018 р. до 2023 р.

№ з/п	Вироблено рибопосадкового матеріалу	Роки						Відхилення 2023 р. до 2018 р. (+; -)
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	
1	Вирощено рибопосадкового матеріалу, млн шт.	154,5	126,7	166,9	187,5	77,5	361,6	+ 207,1
2	Вирощено рибопосадкового матеріалу, тонн	8602,0	7740,0	9446,0	7767,0	7902,0	5494,9	-3107,1
3	Витрати кормів на рибопосадковий матеріал, тонн	9 408,0	8 587,0	7 941,0	6337,0	5335,0	10 008,0	-600,0
4	Отримано личинки, млн шт.	1012,6	752,2	977,8	796,2	1846,1	1295,8	+283,2
5	Вселення у внутрішні водні об’єкти, млн шт.	0,3	0,63	0,499	0,022	0,005	25,6	+25,3

Відмітимо, що оновлена статистична форма 1-А Аквакультура до форми, прийнятої у країнах ЄС використовувалась вперше, загальне число вирощеного рибопосадкового матеріалу може бути суттєво завищеним. Найбільше було вирощено молоді коропа, товстолобиків та їх гібридів, білого амура, сибірського осетра, гольця американського та інших видів риб. Ще в рибницьких господарствах України було отримано молодь вузькопалого рака або 698 тис. шт. і довгорукої креветки близько 1 млн шт. В ставковій аквакультурі основний акцент був зроблений на традиційних для української ставкової аквакультури видах риб, таких як короп, товстолобики та їх гібриди, а також білий амур. Серед молоді хижих видів риб вирощували щуку, судака, окуня та сома європейського. Також у ставках проводилось вирощування молоді стерляді та райдужної форелі.

В садках вирощували молодь таких видів риб як короп, судак, гібриди товстолобиків, стерлядь, канальний сомик, осетер руський та сибірський, а також білий амур. При цьому в резервуарах і басейнах переважали лососеві види риб (голець американський, райдужна та струмкова форель, дунайський лосось), та невелика кількість осетрових, зокрема стерлядь та руський осетер. В рециркуляційних аквакультурних системах вирощували молодь осетра сибірського, севрюги, райдужної форелі, кларієвого сома та нільської тилапії. Велике значення для

відновлення рибогосподарського потенціалу та підтримки сталих рибних запасів у водоймах має штучне відтворення традиційних для української ставкової аквакультури видів риб. Особливо гостро це питання постало зараз, в умовах посиленого антропогенного навантаження, яке суттєво впливає на шляхи міграції риб та погіршення умов їх природного нересту а у зв'язку з військовими діями на тому чи іншому напрямі взагалі до її загибелі або травмуванню риби.

У 2023 р. до водойм загального значення було вселено 25,6 млн шт. різновікової молоді різних видів риб середньою наважкою 7,1 г/шт. Відбулося збільшення вселення водних живих біологічних ресурсів в двадцять п'ять разів, на відміну від попереднього 2022 р., де у рибогосподарські внутрішні водойми або їх частини було вселено 0,005 млн шт. різновікової молоді риби. В минулі роки спостерігалася тенденція до зменшення обсягів вселення у природні водні об'єкти якщо порівняти 2022 р. із 2020 р. або 2019 р. коли було вселено 0,5 та 0,6 млн шт. відповідно. Дані коливалися від 0,005 млн шт. у 2022 р. до 25,6 млн шт. у 2023 році.

Обсяги випуску молоді у довкілля (вселення у рибогосподарські водні об'єкти) вимагають додаткової перевірки, оскільки вага окремих екземплярів молоді була занадто малою та такою, що не відповідає жодним рибоводним стандартам та нормативам. Так, наприклад, якщо брати дані щодо лина, то відповідно до форми 1-А Аквакультура, вага одного екземпляра зарибку становила лише 1 г; осетра руського – 0,15 г; стерляді (чечуги) – 0,16 г; амура чорного – 2,4 г; і нарешті коропа звичайного – 4,7 г. З огляду на структуру Розділу 5 форми, молодь зазначеної наважки випускалась не до рибогосподарських технологічних водойм для підрощування, а до рибогосподарських водних об'єктів загального призначення. Якщо у зазначеній формі наведено точні числа, то виробничники витратили гроші, працювали дарма, адже виживання молоді, яка за розмірами близька до личинки, у неспеціалізованих водоймах буде стрімко наближатись до нуля. Тому згадані форми вимагають подальшого серйозного аналізу та додаткової роботи з суб'єктами підприємницької діяльності та інспекторами територіальних підрозділів Держрибагентства України. Витрати

кормів на рибопосадковий матеріал у 2023 р. становили 10 008 тонн, що є найвищим показником за останні шість років спостережень. Подвоєння витрат за цією статтею потребує, на наш погляд, додаткової і поглибленої перевірки. Збільшення обсягів виробництва рибопосадкового матеріалу при зменшенні загальної маси порівняно з 2022 р. свідчить про переважання дрібного зарибку.

Таким чином, аналіз даних про вирощування молоді риб у 2023 р. дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, зафіксовано значний приріст обсягів порівняно з попереднім роком. Цей ріст можна пояснити збільшеним використанням великого рибопосадкового матеріалу, що дозволило підвищити кількість вирощених штук. По-друге, варто відзначити, що у вирощуванні молоді риб акцент було зроблено на широкий спектр видів, включаючи коропа, товстолобиків, амура та інших видів риб. Це свідчить про певну диверсифікацію діяльності в аквакультурі, що сприяє стабільності галузі та різноманітності продукції. Водночас, слід звернути увагу на доцільність останнього стовпчика у табл. 4.2 форми 1-А аквакультура щодо отримання ікри та личинки риб, а саме щодо зариблення личинкою рибогосподарських водойм. Водночас технологіями вирощування риб – об’єктів аквакультури України не передбачено такої операції, адже личинка риби у водоймі загального призначення приречена на дуже високий рівень смертності. Крім малого розміру, личинка часто ще не перейшла на зовнішнє харчування, що робить її легкою здобиччю для хижаків, адже у водоймі загального призначення мешкають усі характерні для цієї зони види риб різного віку. Тому в даному випадку потрібно ще працювати над поліпшенням процесу збирання даних про виробництво рибопосадкового матеріалу для поставки в майбутньому товарної риби, отриманої з нього для подолання продовольчих та надзвичайних викликів в Україні.

Список використаних джерел:

1. Федоренко М. О., Вдовенко Н. М., Павлюк С. С., Дюдяєва О. А. Базові засади розвитку рибальства та аквакультури в умовах трансформаційних процесів. Водні біоресурси та аквакультура. 2020. Вип. 2. С. 47–57.
2. Vdovenko N. M., Korobova N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. Wspolraca Europejska. 2015. № 3 (3). Vol. 3. С. 68–80.
3. Vdovenko N. M. Mechanisms of regulatory policy application in agriculture.

Economic Annals-XXI. 2015. № 5–6. С. 53–56.
4. Вдовенко Н. М., Маргасова В. Г., Шарило Ю. Є. Михальчишина Л. Г. Конкурентоспроможність рибного господарства та аквакультури як складова ефективності національної економіки. Біоекономіка і аграрний бізнес. 2019. Вип. 1. С. 204–211.
5. Кваша С. М., Вдовенко Н. М. Аквакультурне виробництво: від наукових експериментів до промислових масштабів. Інвестиції практика та досвід. 2011. № 20. С. 7–11.
6. Вдовенко Н. М. Теорія та практика державного регулювання розвитку аквакультури. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 7. С. 117 – 120.
7. Dmytryshyn R., Sharilo Y., Vdovenko N., Kot T., Mykhalchyshyna L. Effect of the martial law for in developing branches in the national economy for the north of Ukraine. The newest problems of science and ways to solve them: Proceedings of the XXX International Scientific and Practical Conference. International Science Group. August 02–05, 2022. Helsinki, Finland. 2022. 284 p.

А.С. Ліпецька, К.В. Веселова, здобувачки вищої освіти,
Д.Є. Кулик, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної економіки і швидкого розвитку технологій, аграрні підприємства стикаються з необхідністю адаптувати свої бізнес-моделі до змінних вимог ринку та екологічних стандартів. Центральним елементом такої адаптації є інтеграція сучасних комунікаційних технологій та оптимізація логістичних і оперативних процесів, що дозволяє забезпечити сталий розвиток аграрних підприємств.

Інтеграція сучасних комунікаційних технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та великі дані (Big Data), може революціонізувати управління аграрними підприємствами. Завдяки IoT, можливо збирати дані в реальному часі про стан посівів, вологість ґрунту та кліматичні умови, що допомагає краще планувати полив, внесення добрив та захист рослин. AI та аналітика великих даних дозволяють оптимізувати ці процеси, прогнозуючи потенційні проблеми та оптимізуючи

ресурси, що значно знижує витрати та підвищує продуктивність.

Оптимізація логістичних процесів включає розробку ефективних маршрутів доставки продукції від поля до кінцевого споживача. Це важливо для мінімізації втрат під час транспортування та забезпечення свіжості продуктів. Використання сучасних транспортних технологій і GPS-моніторингу може допомогти аграрним підприємствам забезпечити більш ефективне та прозоре управління логістикою.

Ефективність оперативного управління також залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни умов виробництва та ринкових вимог. Впровадження автоматизованих систем управління допомагає оптимізувати виробничі процеси, покращує планування та контроль, а також дозволяє ефективно управляти персоналом і ресурсами. Автоматизація допомагає зменшити людські помилки та підвищити точність виконання задач.

Сталість розвитку аграрних підприємств не обмежується лише технологічними інноваціями. Важливо також враховувати екологічні аспекти та забезпечити соціальну відповідальність. Ефективне водокористування, зменшення використання хімічних добрив та пестицидів, перехід на органічне землеробство є прикладами заходів, які можуть сприяти екологічній сталості та покращенню іміджу підприємства.

Для досягнення сталого розвитку, аграрні підприємства повинні також зосередитися на покращенні взаємодії з зацікавленими сторонами, включаючи постачальників, споживачів, регуляторні органи, і місцеві спільноти. Використання сучасних комунікаційних платформ дозволяє підтримувати постійний діалог з усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи прозорість бізнес-процесів та відкритість інформації. Це не тільки підсилює довіру та лояльність клієнтів, але й сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу.

Крім того, стійкий розвиток вимагає від аграрних підприємств інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою стратегію. Це означає не тільки використання екологічно чистих технологій та методів виробництва, але й залучення працівників до участі в соціальних та екологічних

проектах, що мають позитивний вплив на місцеві спільноти та навколишнє середовище.

Інноваційні технології та впровадження розумних систем управління дозволяють аграрним підприємствам не тільки оптимізувати виробничі процеси, але й ефективно реагувати на швидкі зміни в умовах ринку та клімату. Наприклад, системи дистанційного моніторингу та автоматизованого управління дозволяють точно контролювати використання водних ресурсів, оптимізувати застосування добрив та захисту рослин, тим самим мінімізуючи екологічний вплив та знижуючи витрати.

Успішна реалізація інтегрованої стратегії, яка охоплює сучасні комунікаційні технології, оптимізацію логістичних та оперативних процесів, є ключем до сталого розвитку аграрного підприємства. Такий підхід не тільки сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства, але й відіграє важливу роль у захисті довкілля та підтримці соціальної гармонії, що є основними компонентами сталого розвитку у сучасному світі.

Отже, інтеграція сучасних комунікаційних технологій та оптимізація логістичних і оперативних процесів відіграють критичну роль у забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств. Це не тільки підвищує ефективність та конкурентоспроможність підприємств, але й сприяє їх адаптації до викликів сучасного ринку та вимог суспільства щодо екологічної безпеки та сталості.

Список використаних джерел:

1. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461

2. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика: навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с. URL:http://surl.li/extta

3. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30. URL: http://surl.li/tqlza

СЕКЦІЯ 6
УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
О.Ю. Плескач, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Стратегія цифрового маркетингу – це перспективний план, який потрібен для розвитку бізнесу та реалізується шляхом використання різних маркетингових каналів. Як і будь-яка стратегія, стратегія інтернет-маркетингу виходить із поставлених цілей і містить 3 обов'язкові частини: визначення поточної ситуації та проблеми (або проблем), через які, мета не досягається; принципова схема вирішення проблем; набір ключових дій, які необхідно виконати для досягнення цілей [4].

Проте підходи до формування та реалізації ефективних стратегій інтернет-маркетингу, що сприяють досягненню бізнес-цілей, в науково-дослідних роботах описані фрагментарно, а їх класифікації значно різняться і не співвідносяться одна з одною. Відтак, одна група авторів визначає чотири описаних нижче види стратегій, які ґрунтуються на підборі комплексних маркетингових комунікацій для бренду, враховують відмінність ринків B2B і B2C: «стратегія збору інформації»: реалізується для проведення польових (опитування, фокус-групи, інтерв'ю) і кабінетних маркетингових досліджень (моніторинг конкурентів, ринків); «стратегія мінімізації витрат»: спрямована на те, щоб користувач починав взаємодіяти зі співробітниками підприємства якомога пізніше; «стратегія особистих продажів»: полягає у встановленні особистого контакту з потенційним покупцем; «стратегія повторних продажів»: полягає у збільшенні лояльності клієнтів для здійснення повторних продажів [1; 4; 9]. Друга група авторів фокусується на комунікаційних цілях бізнесу (підвищення впізнаваності, стимулювання придбання тощо)

щодо визначення стратегій цифрового маркетингу і поділяє їх на: «PR-стратегію з підвищення впізнаваності бренду», коли реклама спрямована на розкрутку бренду завдяки рекламним кампаніям у соціальних мережах; «стратегію вірусного контент-маркетингу», суть якої полягає у створенні цікавого контенту, який будуть переглядати та репостити; «комплексну стратегію інтернет-маркетингу» у межах якої використовуються всі напрямки розміщення реклами в Інтернеті для просування продукту [2; 3; 8]. Третя група авторів передбачає розподіл стратегій управління діджитал-маркетингом на наступні види: «іміджеву стратегію», спрямовану на залучення нових споживачів за рахунок формування знань про бренд до здійснення покупки. Вона зазвичай використовується виробниками товарів і великими дистриб'юторами, охоплює медійну рекламу, контекстну рекламу, розміщення оглядів і статей на популярних майданчиках, участь у спонсорських проєктах, проведення акцій і конкурсів у призовому фонді, flash-sale сайти, соціальні мережі та YouTube; «стратегія performance marketing», ґрунтується на так званій «рекламі, що продає» і SEO-просуванні. У рамках якої змішуються різні канали просування: велике значення також має контекстна, реклама в соціальних мережах, таргетована реклама, RTB-реклама, медійна реклама, але побудована на даних, а не просто на баїнгу, партнерський маркетинг, лідогенерація, мобільний маркетинг; «стратегія RTB (Real Time Bidding)», передбачає використання технології, яка дає змогу купувати й продавати медійну рекламу за допомогою аукціону [1; 5; 7]. Четверта група авторів при визначенні варіативності стратегій цифрового маркетингу спирається на взаємодію з користувачами в межах роботи на сайті підприємства та виділяє: «стратегію залучення користувачів», що передбачає залучення найбільшої зацікавлених відвідувачів у межах певних фінансових обмежень; «стратегію утримання уваги», яка полягає в тому, щоб запобігти швидкому відходу клієнтів на інші ресурси віртуальної мережі та продовжити загальну тривалість їх перебування на сайті підприємства; «стратегію підштовхування», яка орієнтує клієнтів у потрібному для підприємства напрямку; «стратегію лояльності», що спрямована на підвищення прихильності клієнтів до компанії; «стратегію повторного

візиту», яка базується на стимуляції повторних і частіших візитів клієнтів до роботи сайту [2; 4; 10].

Визначена класифікація дає змогу комплексно охарактеризувати стратегію управління цифровим маркетингом сучасного підприємства, ґрунтуючись на коректному поділі видів цих стратегій відповідно до різних класифікаційних ознак з врахуванням особливостей діджитал-середовища з метою їх подальшого корегування та вдосконалення для встановлення конкурентоздатності суб'єкту ринку.

Список використаних джерел:

1. Дячков, Д.В., Плескач О.Ю., Олійник Т.В. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8(08). С. 137–142.
2. Ажажа М.А., Венгер О.М., Фурсін О.О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14(91). С. 135–147.
3. Блейн Н. 5 ефективні стратегії цифрового маркетингу для малого бізнесу. *Webnus Inc*. 2022. URL: https://webnus.net/uk/5-effective-digital-marketing-strategies-small-businesses/
4. Бубенець І.Г., Сломінцев Д.М. Особливості формування та реалізації стратегії цифрового маркетингу на підприємстві. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі*: матер. II Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. 2 листопада 2023 р. Харків: ДБТУ. С. 128–129.
5. Далик В., Продеус О., Федорига З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19/2023. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952329
6. Обіход С., Матвеєв М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76
7. Прохорова М.Е. Цифровий маркетинг як основний елемент маркетингових стратегій глобальної експансії міжнародних компаній. *Науковий журнал «Стратегія розвитку України»*. 2019. № 1. С. 50–57.
8. Савич П. Як розробити стратегію управління digital маркетингом для своєї компанії – практичний курс від EBA та Sales Marketing System. *Блог Петра Савича. Системно про маркетинг та продажі.* 2024. URL: https://blog.sales-marketing.com.ua/iak-rozrobyty-stratehiiu-upravlinnia-digital-marketynhom-dlia-svoiei-kompanii-praktychnyj-kurs-vid-eba-ta-sales-marketing-system/
9. Шутенко А.О. Сучасні тренди та переваги цифрового маркетингу. *Економіка*. 2021. № 1(5). С. 12–15.
10. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145(5). С. 93–112.

Д. Дячков, д.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет,
Ю. Тюнік, менеджер з цифрових комунікацій
ТОВ «MAS Seeds»,
здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
WSB University

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УСПІШНОМУ ВИКОНАННІ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний маркетинг, як ключова складова стратегічного управління, визначає напрямок розвитку підприємства, його взаємодію з ринком та споживачами. У цьому контексті розгляд стратегічного маркетингу у контексті виконання проектів стає актуальним завданням, оскільки саме через ефективне впровадження маркетингових стратегій підприємство може досягти успіху в реалізації своїх проектів та зберегти конкурентну перевагу [2].

У даному контексті наукова дискусія про роль стратегічного маркетингу в управлінні проектами набуває важливості, оскільки вона розкриває взаємодію між маркетинговими стратегіями та проектним управлінням, сприяючи формуванню цілісного підходу до досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті варто розглядати не лише конкретні приклади успішної реалізації проектів через застосування маркетингових стратегій, але й загальні принципи та тенденції, які визначають ефективне використання стратегічного маркетингу у проектній діяльності [2; 3].

Стратегічний маркетинг – це систематичне вирішення питань, пов'язаних із сприйняттям та використанням можливостей ринку, що допомагає визначити і розвинути конкурентні переваги. Він пов'язаний з визначенням довгострокових цілей підприємства, і його вплив на управління проектами визначає напрямок та призначення кожного проекту.

Стратегічний маркетинг вносить синергію в планування проектів, допомагаючи визначити цільові аудиторії, визначити ключові споживацькі властивості та ідентифікувати унікальні продукти чи послуги. Стратегічний маркетинг дозволяє підприємствам адаптувати свої проекти до змін у споживчому

попиті, конкурентному середовищі та технологічних тенденціях, що сприяє стійкості і успішності проектів. Через впровадження стратегічних маркетингових підходів у проекти, підприємство здатне створювати унікальну цінність для клієнтів, що є ключовим елементом у підтриманні конкурентоспроможності. Стратегічний маркетинг сприяє ефективній комунікації зі стейкхолдерами проектів, допомагаючи враховувати їхні очікування та інтереси, що є ключовим для успішної реалізації.

Впровадження стратегічного маркетингу в проекти надає можливість створювати метрики та вимірювати успіх не лише в термінах завершення проекту, але й у здатності підприємства задовольняти потреби ринку [1; 4; 5].

У світлі сучасних викликів та можливостей бізнес-середовища, стратегічний маркетинг виявляється ключовим елементом успішного виконання проектів підприємства. Розгляд його ролі у контексті управління проектами не тільки розкриває потенціал для створення унікальної цінності для клієнтів, але й стає стратегічним інструментом для досягнення довгострокових цілей підприємства[1; 3; 5; 6]. За допомогою стратегічного маркетингу підприємство може ефективно адаптувати свої проекти до змін на ринку, забезпечуючи тим самим стійкість та конкурентоспроможність. Взаємодія зі стейкхолдерами проектів через призму маркетингових стратегій дозволяє не лише враховувати їхні очікування, але і побудовувати партнерські відносини, що є ключовим для успішної реалізації проектів та забезпечення стабільної репутації підприємства. Стратегічний маркетинг допомагає визначити цільові аудиторії та унікальні продукти чи послуги, що стає основою для створення цінності для споживачів та долає виклики, які виникають у ході реалізації проектів. Крім того, вимірювання успіху через маркетингові метрики дозволяє здійснювати системний моніторинг та аналіз результативності не лише в рамках окремих проектів, але й у відношенні до стратегічних цілей підприємства в цілому.

Отже, враховуючи вищезазначені аспекти, можна визначити, що стратегічний маркетинг не тільки стає важливим фактором успішності проектів підприємства, але і визначає його здатність адаптуватися до змін у середовищі та досягати стабільної конкурентної переваги.

Список використаних джерел:

1. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 15, ч.1. С. 11–15.
2. Войнича Л.Й. Стратегічний маркетинг як основа сучасної бізнес-моделі. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (67). С. 419–423.
3. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. № 24. URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/173
4. Кітченко О.М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3 (54). С. 115–119.
5. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 248 с.
6. Ларіна Я.С., Овсієнко Н.В., Васильков Д.В. Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 30–38.

І.І. Надточій, д.е.н., професор,
Д.М. Луц, здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

ЩОДО ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У РЕГУЛЮВАННІ РЕКЛАМНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Рекламна сфера промислових підприємств потребує вдосконалення та адаптації до сучасних викликів та технологій з метою залучення уваги масової аудиторії та підтримки конкурентоспроможності.

Вивченням та узагальненням теоретичних основ та практичних досліджень інноваційних підходів у регулюванні рекламної сфери промислових підприємств присвячені наукові розробки зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: Гризовська Л.О. [1], Жегус О.В. [2], Нянько В.М. [3], Шустов А.А. [4] та ін.

Метою дослідження є визначення та оцінка потенціалу інноваційних підходів у регулюванні рекламної сфери промислових підприємств. Завданням є формування та реалізація новаторських стратегій, спрямовані на підвищення ефективності рекламних кампаній та забезпечення максимального впливу на

цільову аудиторію.

В сучасному світі, на тлі стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції, промислові підприємства мають стикатися зі складними викликами щодо просування своїх товарів та послуг. У цьому контексті, реклама виявляється вирішальним інструментом для привертання уваги споживачів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Однак традиційні методи реклами стають все менш ефективними в сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Зважаючи на комплексність завдання та його значущість для підприємства, процес розробки інноваційного підходу до управління рекламною сферою промислових підприємств можна розглянути у декілька послідовних кроків:

1. Аналіз поточного стану, включає в себе:

- проведення докладного дослідження поточного стану рекламної діяльності промислового підприємства, включаючи аналіз його рекламних кампаній, використаних каналів комунікації (таких як телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа, пряма реклама тощо);

- оцінку ефективності попередніх рекламних стратегій та їх вплив на споживачів, використовуючи дані про продажі, відгуки споживачів, аналіз ринку тощо;

- вивчення стратегії реклами конкурентів, а також нові тренди та інновації в рекламній сфері.

2. Ідентифікація викликів та можливостей передбачає:

- визначення основних викликів, з якими стикається підприємство в рекламній сфері, такі як зниження ефективності реклами, конкурентний тиск, зміни в споживчих поведінках тощо;

- вивчення можливостей для інновацій та покращень, такі як використання нових технологій, впровадження персоналізованих підходів до реклами, розширення аудиторії тощо.

3. Розробка інноваційних стратегій:

- на основі результатів аналізу розроблюються інноваційні стратегії реклами, спрямовані на вирішення ідентифікованих викликів та використання можливостей;

- враховуються різноманітні канали комунікації та формати реклами, визначаються найбільш ефективні та інноваційні

підходи до просування продуктів чи послуг;

- розроблюються персоналізовані стратегії реклами, які враховують індивідуальні потреби та інтереси споживачів, використовуючи дані аналітики та маркетингу.

4. Впровадження та відстеження результатів:

- здійснюється етап пілотування інноваційних рекламних стратегій, щоб оцінити їх ефективність та реакцію споживачів;

- відстежується та аналізуються дані про вплив нових рекламних стратегій на показники продажів, свідомість бренду, лояльність клієнтів та інші ключові метрики;

- вносяться корективи в інноваційні стратегії на основі отриманих результатів, щоб максимізувати їх ефективність та відповідність потребам ринку.

Інноваційний підхід до управління рекламною сферою промислових підприємств дозволить інтегрувати інновації в свою рекламну стратегію та підвищити їх конкурентоспроможність на ринку.

На основі отриманих результатів розробляються рекомендації для промислових підприємств щодо впровадження інноваційних підходів у рекламній стратегії. Проводяться пілотні проекти для тестування та оцінки ефективності запропонованих методів, що дозволяє підприємствам зробити обґрунтований вибір щодо оптимальних рекламних стратегій для досягнення своїх бізнес-цілей.

Список використаних джерел:

1.Гризовська Л.О. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. / Л.О. Гризовська, А.В. Романова. Економіка та суспільство. Вип. 16. 2018. С. 301-307. URL: // http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/46.pdf

2. Жегус О.В. Маркетинг інновацій. Конспект лекцій. Частина 1. Теоретичні аспекти маркетингу інновацій. URL: http:// elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1877/1/162_-Маркет_инновации.pdf

3.Нянько В.М. Інноваційний маркетинг на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6 (55).

4. Шустов А.А. Маркетингові інновації як одне з найважливіших напрямів інноваційної політики. *Молодий вчений*. 2013. № 9. С. 258-63. URL: https://moluch.ru/archive/56/7685/

О.М. Павлова, д.е.н., професор
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

За умов людино-орієнтованого підходу та домінуючої ролі особистого фактору у господарських функціях ринкових перетворень дедалі глибше актуалізується людський капітал. В категоріальному сенсі «людський капітал» є результатом поступального та нагромаджуваного процесу, який капіталізував людські здібності та отриманий досвід.

В науковому дослідженні: «Про складові частини ціни товару» А. Сміт уводить в науковий обіг поняття «основний капітал особистості». Це поняття синтезує у собі суспільний виробничий процес та вартість товару. Виходячи з цього, дослідник розглядає необхідність мотивації працівника у формі достатнього рівня винагороди відносно до майстерності працівника. У зв’язку з цим, автор запропонував новаторські ідеї, які започаткували категорії: «продуктивні робочі сили», «продуктивні сили робітників». Окрім того, на думку автора людський капітал є активним з урахуванням таких неформальних ознак, як особистісні здібності, досвід працівників, рівень освітченості, схильність до навчання та постійний процес самовдосконалення [3].

В той же час інший дослідник В. Петті розглянув об’єктивну форму заробітної плати, у відповідності до вартості оцінки життєво-необхідних благ, які потрібні для існування робітників. Саму ж категорію заробітну плату він ототожнював з природньою оцінкою праці, яка виражається фізіологічним мінімумом доступності до нормального існування працівника та членів його сім’ї. В. Петті підтримував положення щодо низького рівня заробітної плати, який завжди дозволятиме працівникові мати стимул для ефективної продуктивності. Тому В. Петті пропонував на постійній основі підвищувати цінність праці працівника шляхом вищої кваліфікації, що у свою чергу передбачає суспільний внесок у розвиток багатства країни, та відмову від некорисних для суспільства форм зайнятості [4].

Д. Рікардо розглядав роль та значення людського капіталу у трудовій теорії вартості популяризуючи та видозмінюючи досі існуючі підходи. Основний зміст зазначеної теорії зосереджується в тім, що вартість є виразом наполегливої праці, яку потрачено на безпосереднє виробництво товару, безвідносно до суспільного розвитку: примітивного або розвиненого [2].

Вагомі досягнення у теорії людського капіталу є надбанням вчення Дж. С. Мілля, де чітко розмежовано поняття праці, задіяної у виробництві. Згідно переконань ученого, саме цей особистий фактор та форма капіталу розмежовується відносно до зусиль її використання та результативності продукції: проміжної та кінцевої послуги. У першому вигляді, мова йде про працю, яка є націленою до виробництва кінцевого виду товару, придатного до споживання, інший вид-орієнтовано на виробництво проміжної продукції, яка покликана продовжувати процес виробництва безпосередньо. Розглядаючи роль та значення людського капіталу у суспільному кругообігу, Дж. Мілль зосереджував свою увагу на підвищенні рівня продуктивності та ефективності особистого розвитку працівника, де чільне місце належить саме розумовій праці. Загалом саме розумові здібності працівника дають змогу підвищити рівень виробничої діяльність, водночас і суспільного продукту [1].

Отож, з’ясовуючи формування людського чинника саме у працях представників класичної політичної економіки за умов формування та розвитку капіталістичного суспільства слід резюмувати до низки наступних узагальнень. Передусім це є формування концепції розуміння значення людського капіталу шляхом дослідження природи фізіологічної та психологічної схильності людини, потреби до праці, необхідності отримання доходу як результату формування й ефективного використання людського капіталу. Саме нагромадження отриманих знань та навичок є запорукою багатства та економічного зростання країни з орієнтиром на ринкові важелі регулювання. Зрозуміло, що таке тлумачення поняття людського капіталу швидше за усе є запорукою тогочасного економічного розвитку та впливу формування індустріалізаційних засад. Саме технологічні віхи розвитку економічного суспільства спричинили видозміни у формуванні самого функціонального та змістовного розуміння

людського капіталу.

Сутнісне розуміння людського капіталу відображалося у працях та міркуваннях К. Маркса, який ототожнював людину з джерелом основного капіталу. Водночас, матеріалізовані форми капіталу за переконаннями К. Маркса є ніщо інше, як: «швидкоплинний момент суспільного виробництва»; схильність людини до праці та кваліфікація працівників є точкою відліку до нагромадження капіталу. Тому епіцентром процесів відтворення капіталу є людина з її особистісним підходом та здібностями, в той же час праця людини є зв'язком між виробництвом та споживанням за умов капіталістичних відносин. К.Маркс відносно до складності та потрібності виробничих та споживчих товарів розмежовував працю на просту та складну. Рисами або продуктивними ознаками праці є: обставини за яких відбуваються процеси навчання, рівень майстерності, технологія виробничого процесу, синергія з-поміж інших виробничих ресурсів, природні умови. Розглядаючи питання дохідності за умов виробничих відносин К. Маркс приділив увагу витратній складовій, розуміючи що це взаємозумовлений процес. Основна категорія витрат за таких умов складається із втрат на освіченість та отримання певної майстерності, втрат в межах суспільства на відтворення та взаємозамінність трудового потенціалу. В той же час, тогочасні капіталістичні устрої визначали капіталістичні виробничі відносини та сформували стереотипи матеріалізованості вироблених товарів, як уречевлення живої праці, чинником якої є праця працівника. Наслідком цього синергетичного зв’язку є трансформація капіталістичних відносин через вартісні та особистісні прояви, що й стало поштовхом появи різних соціально-економічних форм виробничої еволюції. Отже, в основі будь-якої з форм капіталізації суспільства дослідник обґрунтовує висновок, що з’ясування суті та природи економічних відносин є першочерговим при визначені форм людського капіталу. Таким чином, в основі людського капіталу залишається спонтанний порядок виробничих відносин, який є наслідком потенціалу індивідуальної праці суб’єктів [6].

Досліджуючи сутність «економічної людини» представники класичної та неокласичної виділяли спектри та напрями еволюції

людських кваліфікаційних критеріїв у розвитку виробництва. За основу береться диференційований підхід до складності поняття «праця», «працюючий капітал», неокласики окремо досліджували в цих категоріях науково-технологічний процес. Зазначене створює потребу в створенні обставин для відтворення та нагромадження необхідного об'єму людського капіталу. Окремі критерії людського капіталу створюють додаткову вартість особистісного фактору із запасом соціально-економічних ознак працівника, фахових та професійних здібностей, витрат на відтворення трудового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Желавський О. Б., Свиноус І.В., Нянько В. М. та ін. Людський капітал: формування та розвиток сільських територій: монографія / за ред. О. Б. Желавського. Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 480 с. http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/9731

2. Злупко С. М. Історія економічної теорії: Підручник. Київ: „Знання", 2005. 720 с.

3. Історія економічних вчень: Навчальний посібник / За ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: „Економічна думка", 2007. 233 с. https://library.wunu.edu.ua/files/EVD/istoriya_econ_vthen_kyrylenko.pdf (Дата звернення: 01.02.2024)..

4. Ковальчук В. М., Сарай М. І. Історія світової та української економічної думки: підручн. з історії економічних вчень. Тернопіль: "Астон", 2004. 416 с.

5. Огієнко М. М. Методичні засади оцінки людського потенціалу регіональних соціо-економічних систем. Агросвіт. № 4. 2018 С.33-40.

6. Павлов К.В. Порівняльний аналіз надходження інвестицій в основний7. капітал України. Галицький економічний вісник №3 (32) 2011. С. 46-50.

8. Стрішенець М.М., Павлова О.М., Павлов К.В. Просте товарне виробництво і зародження мануфактур в Україні : монографія. Луцьк : видавництво «Терен», 2019. 292 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/15853

9. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». Збірник наукових праць. Випуск 1 (47). Том 2. Ужгород, 2016. С. 35-38. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%282%29__7

В.Й. Бакай, к.е.н., доцент
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Функціонування суб'єктів господарювання на ринку сьогодні відбувається у нестабільних умовах. Військові дії на території країни, постійний обстріл по важливим об'єктам економіки спричинили багато непередбачуваних небезпек та загроз для існування і розвитку бізнесу. Все це не сприяє розвитку економіки, а саме через зростання кількості збиткових підприємств та високий рівень банкрутства спонукають до пошуку шляхів покращення їх ефективності, створення і забезпечення стабільного середовища для подальшого функціонування. Саме тому, за таких умов, важливим напрямом сталого функціонування підприємств є управління їх економічною безпекою.

Постійні зміни, невизначеності, швидка мінливість умов функціонування, а також зміна факторів зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на рівень економічної безпеки підприємства. Підтримка економічної безпеки підприємства вимагає постійного моніторингу чинників впливу, особливо в умовах невизначеності та швидкої зміни зовнішнього середовища. Це потребує необхідності оперативного реагування керівництва на погіршення рівня економічної безпеки підприємства та застосування програмно-цільового підходу управління нею.

Управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності полягає в тому, що такі невизначеності, як економічні коливання, ринкова динаміка, технологічний прогрес, непередбачені події, такі як стихійні лиха, пандемії, військові дії можуть суттєво вплинути на стабільність і процвітання. Ефективно керуючи економічною безпекою в умовах невизначеності, підприємства можуть підвищити фінансову стійкість, здатність до адаптації і стратегії управління ризиками для забезпечення сталого зростання та довголіття. Їм вкрай важливо постійно оцінювати й аналізувати потенційні ризики, розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях та

впроваджувати заходи для захисту власних інтересів і пом'якшення будь-яких негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок непередбачуваних обставин.

Економічна безпека підприємства в умовах невизначеності передбачає управління ризиками та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на збереження стабільності та успішності бізнесу. У цьому контексті важливо враховувати потенційні загрози, а також можливості, що виникають у непередбачуваних ситуаціях. Застосування сучасних технологій та аналіз даних може допомогти знизити ризики й підвищити ефективність стратегічного управління в умовах невизначеності [1].

Управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності має вирішальне значення для його стабільності та фінансової стійкості. В такому випадку ми рекомендуємо кілька ключових стратегій:

1. Оцінка ризику: проведіть ретельний аналіз потенційних ризиків, щоб виявити вразливі місця та розробити стратегії пом'якшення.

2. Диверсифікація: диверсифікуйте свої бізнес-операції, ресурси та ринки, щоб зменшити залежність від будь-якого окремого фактора чи організації.

3. Планування сценаріїв: передбачте різні можливі сценарії та розробіть плани на випадок непередбачених обставин, щоб ефективно реагувати на несподівані події.

4. Постійний моніторинг: регулярно відстежуйте економічні показники, ринкові тенденції та зовнішні фактори, які можуть вплинути на ваш бізнес.

5. Побудова партнерських стосунків: налагодьте міцні партнерські відносини з постачальниками, клієнтами та зацікавленими сторонами, щоб створити мережу підтримки в часи невизначеності.

Впроваджуючи ці стратегії, підприємства можуть підвищити власну економічну безпеку та ефективно адаптуватися до мінливих умов.

Управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності передбачає вжиття різноманітних заходів щодо забезпечення стабільності та захисту від потенційних ризиків. Нами пропонуються наступні дії, які можна вжити. Вони

включають:

1. Проведення ретельної оцінки ризиків для виявлення потенційних загроз і вразливостей.

2. Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій і стратегій для зменшення ризиків і невизначеності.

3. Диверсифікація інвестицій і потоків доходів для зменшення залежності від одного джерела.

4. Запровадження ефективних систем внутрішнього контролю та механізмів моніторингу.

5. Будьте в курсі ринкових тенденцій, регуляторних змін та економічних показників, щоб швидко адаптуватися до мінливих умов.

6. Побудова міцних відносин із зацікавленими сторонами, постачальниками та партнерами для підвищення стійкості.

7. Інвестиції в технології та аналітику даних для покращення процесів прийняття рішень і передбачення потенційних проблем.

В даному випадку реалізуючи запропоновані заходи, підприємства зможуть підвищити власну економічну безпеку та ефективніше керувати невизначеністю.

Також слід знати про те, що одним із поширених підходів до вирішення проблеми невизначеності в бізнес-операціях є сценарне планування. Розробляючи кілька сценаріїв на основі різних можливих результатів або подій, підприємства можуть краще підготуватися до різних ситуацій і приймати більш обґрунтовані рішення. Окрім того, впровадження надійних стратегій управління ризиками може допомогти пом’якшити вплив невизначених факторів на економічну безпеку. Це може включати проведення оцінки ризиків, створення планів на випадок надзвичайних ситуацій, а також регулярний моніторинг і коригування стратегій за потреби.

Загалом, ключ до управління економічною безпекою підприємства за умов невизначеності лежить в тому, щоб залишатися гнучким, адаптованим і проактивним у вирішенні потенційних проблем і можливостей. Для забезпечення успішного функціонування, керівництво повинно приділяти значну увагу ризикам та реалізовувати стратегії управління. Це може включати перегляд фінансових стратегій, розробку планів невизначеності, а також впровадження системи моніторингу та

контролю за управлінням ризиками. Важливо також мати ефективну комунікацію з усіма підрозділами та гнучкість в управлінні, щоб швидко адаптуватися до змінних умов.

Список використаних джерел:

1. Живко З.Б. Управління економічною безпекою підприємства в умовах ринкових відносин. Економіка і управління підприємством. Львівський державний університет внутрішніх справ: монографія. Львів: Арал, 2010. 244 с.

Ю.В. Білявська, к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет

РЕАКЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ТРЕНДИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сьогодні ритейл в Україні зіштовхнувся з безпрецедентними тимчасовими труднощами, зумовленими повномасштабною війною. Спостерігаючи за воєнним ринком ритейлу, слід відмітити стрімке скорочення товарообороту, шалені збитки і руйнування, закриття підприємств, релокацію бізнесу, економію витрат споживачів, що загалом призводить до погіршення показників галузі. За таких умов застосування нових технологій та усвідомлення нових трендів – це крок у майбутнє ритейлерів, які максимально зорієнтовані на задоволення потреб найвибагливішого споживача.

За час війни підприємства адаптувалися і впровадили різні рішення, щоб не просто втриматися на плаву, а попри все, – успішно працювати та розвиватися. Зокрема, 73% бізнесів стверджують, що їм нині цілком вистачає фінансових ресурсів для подальшого функціонування [1]. Отож, логічним буде зосередитись на актуальних ритейл-трендах сьогодення.

Тренд №1. Інноваційний підхід до ритейлу. Під час пандемії COVID-19 велика кількість ритейлерів зосереджено вибудовували омнікальний бізнес, проте стрімкі зміни бізнес-процесів за воєнних умов вимагають інноваційних підходів, таких як оцифрування та оптимізація складових системи взаємодії зі споживачем. Тому все більше ритейлерів працює над розробкою програмного забезпечення, яке дозволяє підтримувати комунікацію з брендом. Однією з таких новацій стали трансформаційні процеси застосування QR-кодів у

торгових залах, що дозволяє вирішувати низку завдань стосовно інформування про промоакції та додаткові характеристики товарів. Так, в мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» застосовуються QR-коди не лише для анонсування акційних пропозицій, але й для розрахунку на касах самообслуговування.

Тренд №2. Розвиток програм лояльності споживачів. Дослідження *Invesp* показує, що майже 84% споживачів готові користуватися послугами бізнесу, якщо він має програму лояльності [2]. За даними іншого дослідження *Global Loyalty Customer Report 2023*, 85% опитаних довіряють програмам лояльності, бо вбачають в них інструмент, який допомагає пережити спади в економіці та складні часи. А 78,6% респондентів ймовірно оновлять свою програму лояльності протягом наступних трьох років [2].

За воєнних умов ефективна програма лояльності пропонує споживачам різнопланову підтримку та прагнення отримати унікальну пропозицію. В період великих викликів, які Україна переживає сьогодні, такі програми вибудовують довгострокову прив'язку до бренду і підприємства, що створює надійне підгрунтя для отримання ним прибутку і зміцнення іміджу.

Тренд №3. Онлайн vs офлайн комунікації. Форс-мажорні обставини останніх років призвели до максимально бурхливого розвитку онлайн-торгівлі, особливо в умовах пандемії COVID-19.

Так, за даними міжнародної консалтингової компанії *Accenture*, впродовж пандемії середній обсяг витрат в онлайн-каналах серед споживачів, які рідко користувалися можливістю покупки в мережі інтернет, виріс на 160%. Ті з них, хто і в майбутньому готовий користуватися дистанційними і безконтактними продажами, складають 70% від загального числа опитаних. Частка споживачів, які підтримали використання віддалених консультацій після пандемії, становить понад 73% [4].

Тренд №4. Комунікації зі споживачами через чат-ботів та месенджери. Нині у різних сферах діяльності неймовірної популярності набирають чат-боти, і ритейл не є винятком, адже споживачі звикають до взаємодії із підприємствами. Чат-боти дозволяють скористатися як системою пошуку товарів, так і програмою лояльності у інтерфейсі споживача. Застосування чат-

ботів дає змогу знизити кількість звернень, прискорити взаємодію та скоротити купівельний шлях споживача.

Тренд №5. AR-реальність та штучний інтелект. Штучний інтелект покликаний допомогти у персоналізації речень, а це призводить до релевантності персональних пропозицій і відповідно до зростання продажів. Формування AR-рішень стає доступнішим і ритейлери активніше зможуть їх імплементувати у роботу, а споживачам удосконалити використання e-commerce та зробити правильний вибір товару.

Тренд №6. Економіка кріейтора. Сучасні підходи управління бізнесом дозволяють спостерігати зміни продажу товарів на маркетплейсах. Застарілою нині вважається технологія, яка передбачала викладку товарів, рекламу і реалізацію, оскільки відбувається стрімкий перехід до економіки кріейторів. Переважна більшість продажів будується на довірі споживачів до продавця, адже соціальна комерція сьогодні є невід'ємною складовою соціальної відповідальності бізнесу.

Тренд №7. Власні маркетплейси. В сучасних реаліях споживачі дедалі частіше відвідують маркетплейси з метою ознайомлення з відгуками, аналізом попиту на ту чи іншу продукцію. Бурхливий розвиток ринку E-commerce на сьогодні є однією з провідних світових тенденцій. В контексті цього розвитку найбільш запитуваними торговельними платформами стають маркетплейси.

Список використаних джерел:

1. Тренд на підтримку. Як програма лояльності може допомогти бізнесу пережити турбулентні часи. URL: https://delo.ua/business/trend-na-pidtrimku-yak-programa-loyalnosti-moze-dopomogti-biznesu-pereziti-turbulentni-casi-409629/

2. Customer Acquisition VS Retention Costs [Infographic]. URL: https://www.invespcro.com/blog/customer-acquisition-retention/

3. Global Customer Loyalty Report 2023 | Antavo. URL: https://antavo.com/reports/global-customer-loyalty-report-2023/

4. Контакт без дотику: як змінюється сучасний рітейл. URL: https://rau.ua/novyni/yak-zminyuyetsya-suchasnyj-ritejl/

В.М. Білявський, к.е.н, доцент
Національний авіаційний університет

ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання підприємства, як відкриті системи взаємодіють із зовнішнім середовищем, зазнаючи значного впливу як позитивних, так і негативних факторів. Стійкість підприємства за таких умов визначається використанням його внутрішніх важелів підвищення ефективності господарської діяльності, а також вмінням пристосовуватися до мінливих умов ринку. Управління підприємством визначає шлях його подальшого розвитку, способи та методи використання ресурсів, а також спрямовує напрями його функціонування. Якісні управлінські рішення сприяють досягненню поставлених цілей та забезпечують укріплення внутрішніх можливостей підприємства, і як наслідок, здобуття і утримання стійких позицій на ринку. Тому прийняття рішень є однією з основних складових управлінської діяльності.

Процес прийняття рішень, при своїй уявній простоті, передбачає проведення ґрунтовного аналізу методичного інструментарію [1]. Розробка управлінських рішень здійснюється на кожному підприємстві. Кожен суб’єкт господарювання має власний досвід розробки та прийняття управлінських рішень, який визначається характером та специфікою його діяльності, його організаційною структурою, діючою системою комунікацій та внутрішньою корпоративною культурою.

Після проведення аналізу, було виявлено, що процес прийняття управлінських рішень має певні недоліки. Так, топ-менеджмент підприємства не приділяє належної уваги виявленню та діагностуванню проблем, що виникають при зміні зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Тому прийняття будь якого управлінського рішення є відповіддю на проблему, а не заходом для її попередження. Результатом такої ситуації є прийняття неефективних управлінських рішень, які не забезпечують підприємству досягнення поставлених цілей та призводять до зменшення обсягів їх господарської діяльності.

Недоліками існуючого процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві є:

- відсутність механізму систематизації та класифікації проблем, які потребують нагального розв'язання;
- відсутність чітко визначеного механізму оповіщення працівників щодо прийнятого управлінського рішення;
- генерування єдиного варіанту рішення;
- ігнорування підготовчих етапів для прийняття управлінських рішень;
- контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень не регламентується;
- на підприємстві відсутні сталі традиції щодо проведення якісного аналізу результатів реалізації прийнятих управлінських рішень;
- одноосібне прийняття управлінського рішення без залучення спеціалістів тощо.

Виходячи із вищезазначених недоліків у процесі прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві в роботі запропоновано шляхи підвищення ефективності рішень зокрема та управління підприємством в цілому, а саме – пропонується вдосконалити процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Основою забезпечення стійкого функціонування підприємства та його здатності до розвитку є забезпечення ефективної адаптації підприємства до реальних умов господарювання [2]. Важлива роль в цій системі належить механізму управління процесом вирішення проблем, в цілому та процесу прийняття управлінських рішень, зокрема.

Аналіз запропонованої проблематики дає змогу констатувати, що на багатьох підприємствах відсутній процес передбачення, виявлення та діагностування проблем, на вирішення яких були б направлені управлінські рішення.

Базуючись на вищевикладених рекомендаціях, доцільним було б створення банків даних, в яких виявлені проблеми можуть бути зареєстровані [3]. В цих інформаційних ресурсах може зберігатися інформація про: рішення, які були прийняті у зв'язку із актуальними проблемами; виконавців рішень; хід реалізації прийнятих управлінських рішень тощо.

Наразі необхідною умовою гармонізації вищезазначеного процесу буде застосовування його елементів системно, лише за цієї умови топ-менеджмент підприємства буде володіти оперативною і достатньо достовірною інформацією щодо нагальних проблем, зіткнення з якими може вплинути на зменшення якісних показників господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка».* 2021. Вип. 42. С. 30–38.

2. Biliavska, Yu., Mykytenko, N., Romat, Ye., & Biliavskyi, V. (2023). Category management: Industry vs trade. *Scientific Horizons*, 26 (1), 129–150.

3. Biliavska, Y., Romat, Y., Biliavskyi, V., Sydorenko, O., & Ostapenko, T. (2024). Diagnosing category management in a pharmacy retail chain. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1* (13 (127), 22–32.

Є.Л. Большакова, доктор філософії з менеджменту,
О.Г. Старенький, Р.С. Павленко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Для збільшення конкурентних переваг підприємств агропродовольчої сфери необхідне ефективне оперативне управління, яке може допомогти підприємствам управляти своїми ресурсами та процесами більш ефективно, швидше реагувати на зміни ринку та підвищити їх конкурентоспроможність.

Система оперативного управління сільськогосподарським підприємством є складовою організаційно-плановою системою, складовими якої взаємопов’язані в процесі управління виробничим процесом (ціллю, метою, критеріями досягнення цілі, що забезпечують цілеспрямовану діяльність) елементи [1].

До основних проблеми, що пов’язані з оперативним управлінням підприємства агропродовольчої сфери. До основних зовнішніх загроз, що можуть негативно впливати на систему оперативного управління: нестабільна політична ситуація в країні; зміни в законодавстві або податковій політиці; несприятливі економічні умови на ринку; технологічні та

інноваційні зміни. До основних внутрішніх проблеми, які можуть вплинути на діяльність агропродовольчого підприємства необхідно віднести: відсутність чіткого стратегічного плану; неефективні процеси виробництва; недостатня кваліфікація персоналу тощо. Основні етапи реалізації оперативного управління підприємств агропродовольчої сфери зображено на рис. 1.

Рис. 1. Основні етапи реалізації оперативного управління підприємств агропродовольчої сфери

Аналіз поточного стану: цей етап включає в себе докладне вивчення і аналіз існуючої системи управління на агропродовольчому підприємстві. Розробка стратегії удосконалення: на цьому етапі фахівці розробляють план дій з удосконалення системи оперативного управління, визначають конкретні кроки та необхідні ресурси. Впровадження змін: на даному етапі здійснюється виконання запланованих дій з удосконалення системи управління. Моніторинг і коригування: після впровадження змін важливо постійно контролювати ефективність нової системи управління, виявляти проблеми та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей щодо отримання нових конкурентних переваг.

Для оцінювання оперативного управління підприємства агропродовольчої сфери необхідно використати наступні методи: балансову карту; методи вимірювання ключових показників продуктивності (KPI), аналіз ABC, SWOT-аналіз та інші. Використання даних методів допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення та забезпечути ефективну діяльність підприємства агропродовольчої сфери.

Отже, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери необхідно здійснити удосконалення оперативного управління при цьому важливо підтримувати високий рівень комунікації між різними підрозділами та співробітниками, щоб уникати затримок у процесах прийняття рішень. Використання інноваційних

технологій, автоматизація процесів та постійна оцінка результатів допоможе підвищити ефективність оперативного управління підприємств агропродовольчої сфери в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Коваленко Г.О., Миколайчук Я.Л. Оперативне управління сільськогосподарським підприємством. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/8410/1/Vek5312%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf

Н.М. Буняк, к.е.н., доцент,
Д.В. Грудініна, здобувачка вищої освіти
Волинський національний університет імені Лесі Українки

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін у світовій економіці питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набувають все більшої актуальності. Здатність бізнесу витримувати конкуренцію на ринку, зберігаючи свою позицію, є стратегічно важливою передумовою його успішної діяльності. Нові виклики сьогодення обумовлюють необхідність пошуку шляхів нарощення конкурентних переваг суб’єктів господарювання, зміцнення їхніх конкурентних позицій.

Результативність діяльності сучасного підприємства на ринку значною мірою залежить від ефективності управління його конкурентоспроможністю, під якою розуміють здатність адаптувати параметри функціонування відповідно до змін у зовнішньому середовищі таким чином, щоб зберігати наявні конкурентні переваги й створювати нові, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей [1].

У теперішніх реаліях конкуренція виходить за межі змагання між товарами й переходить на рівень боротьби управлінських структур. З огляду на це, основною метою діяльності будь-якого суб’єкта господарювання є перемога в конкурентній боротьбі.

Сучасна практика діяльності підприємств показує, що втрати конкурентних позицій, частіше всього, відбуваються через недостатній рівень теоретичної та практичної підготовки його менеджменту та відсутність в нього стратегічного бачення.

Водночас рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від умов зовнішнього середовища в якому воно функціонує, внутрішніх чинників, а також ступеня обґрунтованості управлінських рішень та ефективності реалізації основних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація і контроль, які визначають стратегію та політику щодо нарощення конкурентних переваг.

Практичне застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю передбачає розгляд її як цілісного утворення й необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її складових елементів, а також врахування різноманітних аспектів, зокрема наявного ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту, ефективності функціонування господарської системи, а також здатності підприємства задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний прибуток [2, с. 59].

На нашу думку, систему управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних інструментів і методів, спрямованих на створення цінності та нарощення конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Заразом визначальними її характеристиками є: адаптивність та гнучкість; вчасність реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; використання інструментів антисипативного управління.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає:

– суб'єкт управління (власник, менеджери вищого рівня управління, лінійні керівники, які здійснюють цілеспрямовані дії у контексті зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку);

– об'єкт управління (рівень конкурентоспроможності, достатній для забезпечення життєздатності та виживання підприємства у довгостроковій перспективі);

– механізм управління (сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів й інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного

функціонування та розвитку підприємства [3, с. 159]).

Дієва система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути інтегрована в загальну систему управління, базуватись на таких принципах управління, як комплексність, системність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність [4, с. 346], а також сприяти:

– зменшенню впливу чинників, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;

– створенню та нарощенню конкурентних переваг, що дозволяють бізнесу успішно конкурувати на ринку;

– забезпеченню гнучкості управлінських рішень, тобто здатності підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, спрямованих на формування конкурентних переваг у поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Вона повинна бути побудована таким чином, щоб її елементи утворювали цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційно-економічні та техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, сприяючи ефективній реалізації управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Список використаних джерел:

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584 (дата звернення: 01.05.2024).

2. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf (дата звернення: 01.05.2024).

3. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент.* 2017. Вип. 25(1). С. 158-161.

4. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18. Ч.1. С. 344-351.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Ю.О. Гнітько, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

«Імідж – це все і всі, хто має хоч якесь відношення до компанії і пропонованих нею товарів і послуг; це витвір, що постійно створюється як словами, так і образами, які химерно перемішуються і перетворюються в єдиний комплекс» [1] наголошує Д. Доті.

Незалежно від бажань як самого підприємства, так і фахівців зі зв'язків із громадськістю, імідж – це об'єктивний фактор, що відіграє істотну роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства і недостатня увага до його формування та підтримання істотно звужує можливості [2].

Імідж організації є ключовим елементом в її успішному функціонуванні та взаємодії з різними зацікавленими сторонами (рис. 1).

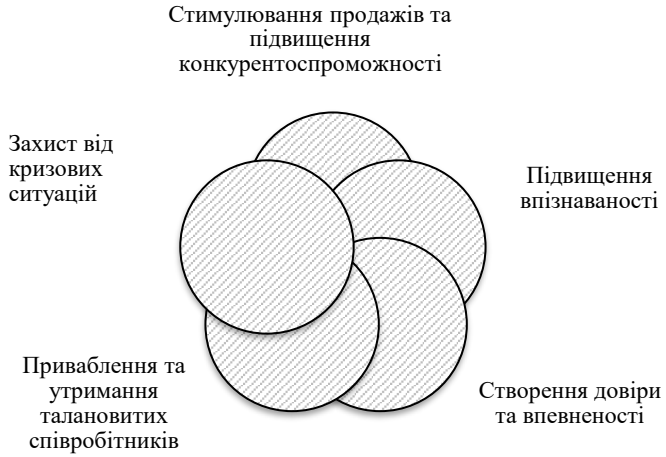

Рис. 1. Основні завдання іміджу організації

Створення довіри та впевненості допомагає створити позитивну першу імпресію і підтримувати довіру серед клієнтів, партнерів, інвесторів та співробітників.

Підвищення впізнаваності робить організацію впізнаваною в очах споживачів та конкурентів.

Стимулювання продажів та підвищення конкурентоспроможності сприяє збільшенню продажів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку, адже асоціюється з високою якістю, інноваціями або клієнтоорієнтованістю.

Приваблення та утримання талановитих співробітників бути ключовим фактором привертання та утримання висококваліфікованих працівників.

Захист від кризових ситуацій допомагає організації в управлінні кризовими ситуаціями та збереженні репутації в складних часах.

Ці завдання підкреслюють важливість ефективного управління та розвитку іміджу для успішної діяльності організації в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, управління іміджем підприємства є критично важливим аспектом його успішної діяльності в сучасних реаліях, адже ефективне формування і утримання позитивного іміджу дозволяє підприємствам залучати та утримувати клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність та виконувати стратегічні цілі.

Список використаних джерел:

1. Д. Доті Паблісіті та паблік рілейшнз. Інформаційно-видавничий будинок «Філін». 2014. 237 с.

2. Бондаренко С. М., Ліфар К. В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Вісник Київського національного університету технології та дизайну*. 2014. № 2 (11). С. 1-7.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
А.С. Малашенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІШНОСТІ БІЗНЕСУ

Конкурентні переваги дозволяють організації мати рентабельність вище середньої для компаній цієї галузі чи цього сегменту ринку (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) та завоювати міцні позиції на ринку [1, с. 213].

Звичайно, конкурентна перевага є важливою для будь-якого бізнесу, особливо в умовах нинішньої української економічної ситуації (рис. 1).

Рис. 1. Комплекс завдань конкурентних переваг українського сучасного бізнесу

Сьогодні завдання конкурентних переваг мають включати в себе комплексний підхід до розвитку бізнесу, який враховує як загальні аспекти, так і аспекти прибутковості, а також вплив глобальної диджіталізації та перерозподілу трудових ресурсів.Ефективне управління ресурсами допомагає ефективніше використовувати невеликі ресурси, що є важливою задачею в умовах фінансових обмежень та нестабільності економічного середовища. Розробка інноваційних продуктів і послуг допомагає бізнесу розвивати нові продукти і послуги, що задовольняють змінні потреби споживачів, адже швидкі зміни в українській економіці створюють потребу в постійній адаптації та інноваціях.

Підвищення якості продукції і сервісу полягає у забезпеченні

високої якості продукції і обслуговування, що дозволяє зберігати та розширювати свою клієнтську базу, адже українські споживачі стають все більш вимогливими.

Ефективний маркетинг та позиціонування вимагає від бізнесу ретельного вивчення своєї місії, цільової аудиторії та ефективної стратегії маркетингу, адже конкурентна перевага допомагає займати сильну позицію на ринку та привертати увагу споживачів.

Розвиток людських ресурсів. Залучення та утримання талановитого персоналу, а також їх постійний розвиток, стають ключовими завданнями для забезпечення конкурентної переваги, адже успішні бізнеси в Україні розуміють, що їх найбільшою цінністю є їх співробітники.

Максимізація прибутку допомагає підприємствам збільшувати прибуток шляхом ефективнішого використання ресурсів, збереження і розширення ринкової частки, а також оптимізації виробничих і маркетингових процесів.

Приваблення і утримання інвесторів робить підприємство привабливим для інвесторів, що сприяє залученню нових джерел фінансування та розвитку бізнесу.

Створення цінності для акціонерів допомагає підприємству максимізувати вартість для своїх акціонерів шляхом забезпечення стабільних і зростаючих прибутків, що робить компанію більш привабливою для інвестування.

Формування адаптивності та гнучкості функціонування. Українська економіка досить чутлива до змін в політиці, законодавстві та міжнародних відносинах, тому бізнесу потрібно швидко реагувати на ці зміни та адаптувати свої стратегії, щоб зберігати свою конкурентну перевагу.

Отже, конкурентні переваги є ключовим фактором успішності бізнесу в сучасному економічному середовищі, дозволяючи підприємствам досягати вищої рентабельності та займати міцні позиції на ринку. Ефективне управління ресурсами, розробка інноваційних продуктів та послуг, підвищення якості продукції та обслуговування, а також ефективний маркетинг і розвиток людських ресурсів є важливими складовими конкурентних переваг, сприяючи досягненню успіху в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2010. 388 с.
2. Конкурентні переваги бізнесу: шукаємо, виділяємо та правильно подаємо своєму клієнту. URL: https://impulse-design.com.ua/ua/konkurentnye-preimushchestva-biznesa.html (дата звернення: 20.04.2024).
3. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2017. № 6. С. 62–65.
4. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. URL: http://pk.napks.edu.ua/nbrary/ (дата звернення 10.04.24)

Н.О. Держак, к.е.н., доцент,
Ю.І. Сніжко, здобувачка вищої освіти
Державний податковий університет

ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНИХ СКЛАДОВИХ “ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ” В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

В сучасному світі конкуренція в готельно-ресторанній галузі надзвичайно висока, що ставить перед підприємствами цього сектора виклик створення неповторних вражень, які залишать клієнтів в захваті та забезпечать їхню лояльність. Відтак, особливості використання економіки вражень набувають ключового значення в контексті стратегій розвитку готельно-ресторанного господарства. Вступ у світ економіки вражень у цій галузі відкриває нові можливості для підвищення якості обслуговування, створення унікальної атмосфери та розбудови довгострокових стосунків із клієнтами. Адже, відмінність економіки вражень від традиційного підходу полягає в тому, що вона фокусується не просто на наданні послуг, а на створенні незабутніх вражень для кожного гостя. Тому економіка вражень у сфері гостинності виходить на перший план як ключова стратегія для залучення та утримання клієнтів.

Питаннями емоційного впливу на поведінку споживачів та формуванням теоретичних засад економіки вражень займаються такі дослідники як Бєлова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Зайцева О.І., Фурсов А.М., Мальська М.П.

Особливу увагу Мальська М.П., в площині вражень у

готельному бізнесі приділяє, по-перше, тим, що формування вражень поєднує нейротехнології та психологічні складники взаємовідносин, створюються стійкі ціннісні враження; по-друге, формується новий образ готельного підприємства, забезпечуючи гнучкість асортиментної, цінової, комунікаційної та збутової політики; по-третє, тим, що створення вражень є основою розповсюдження інформації та посилення лояльності споживачів, партнерів та інвесторів до готельного підприємства [3]. Із вищенаведеного бачим, що для впливу на емоційно-почуттєві аспекти споживачів готельних послуг готельні підприємства широко впроваджують різноманітні подієві заходи, зокрема відкриття і закриття сезону в курортних готелях, зустрічі зі знаменитостями, тематичні та музичні вечори, виставки, презентації, професійні конференції, симпозіуми, ділові семінари, річниці, свята та ін. [3].

Багато дослідників згодні, що ключовим аспектом економіки вражень у готельному бізнесі є його дизайн. Основна увага до цього аспекту пояснюється тим, що саме дизайн створює психологічно комфортну атмосферу під час користування готельними послугами. Він надає можливість споживачеві відчути "wow-ефект" - враження захоплення. Іншими словами, як зовнішнє, так і внутрішнє оформлення приміщень готельних комплексів має величезне значення.

Анімаційні програми готельних підприємств включають карнавали, спортивні ігри, театралізовані й ігрові шоу-програми, спортивні та культурні заходи і т. п., де передбачається особиста участь туристів [2].

Емоції, враження та новий досвід споживачів є необхідними компонентами успішного ресторанного бізнесу, орієнтованого на здобуття прибутку. Клієнти ресторанів найкраще запам'ятовують відвідини певного закладу, коли вони відчувають позитивні або унікальні емоції, які залишаються з ними на тривалий час і пов'язуються з послугами саме цього ресторану. Тому кожен ресторан старається забезпечити такі враження від відвідування, які були б не лише приємними, а й незабутніми.

Креативний підхід до впровадження принципів економіки вражень сильно впливає на бажання клієнта відвідувати ресторанний заклад повторно. Найчастіше заклади ресторанного

господарства здійснюють кулінарні майстер-класи, кулінарні шоу, кулінарні квести, тематичні гастрономічні чи кулінарні фестивалі та ін. До цього слід додати різновиди проєктів відкритої кухні, реалізація яких дає змогу наочно демонструвати приготування страв [1].

Ефективне та комплексне використання принципів економіки вражень дозволяє успішно розв'язати ряд завдань у ресторанному бізнесі, включаючи: презентацію закладу цільовій аудиторії; позиціонування та популяризацію брендових цінностей; збільшення кількості відвідувачів та середнього чека протягом тривалого періоду; створення новинних ініціатив для PR-комунікацій; підвищення престижу та поваги до ресторанного закладу серед його персоналу.

Важливо, що економіка вражень обов'язково пов'язана зі створенням нової цінності, що пов'язана з захоплюючими враженнями та розвагами. Підтвердженням цьому є результати маркетингових досліджень, які визначили основні фактори вибору споживачем ресторану, такі як продукція, персонал, атмосфера, ціна, імідж, інтер'єр, тип кухні, якість обслуговування, комфорт, рівень та якість звуку в приміщенні.

Виходячи з вищевикладеного пропонуємо декілька пропозицій щодо вдосконалення управління враженнями клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі. В таблиці 1 надано функціональні напрямки та види заходів для формування позитивних вражень клієнтів та відвідувачів готельно-ресторанного бізнесу.

Ці підходи можуть допомогти готельно-ресторанному бізнесу залучати, задовольняти та утримувати клієнтів, покращуючи їхні враження та досвід.

Отже, сучасні передові методи управління емоціями та враженнями клієнтів дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами та покращувати їх досвід. Ці підходи базуються на застосуванні передових технологій для збору та аналізу великих обсягів даних про взаємодію з клієнтами. Це дозволяє компаніям краще розуміти потреби та очікування клієнтів, передбачати їх реакції та швидко на них реагувати. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних допомагає підвищити якість

обслуговування, персоналізувати взаємодію з клієнтами та створювати враження, що відповідають їхнім потребам і бажанням.

Таблиця 1

Функціональні напрямки формування емоційних складових в готельно-ресторанному бізнесі

Функціональний напрямок	Заходи для формування позитивного враження клієнтів та відвідувачів
Цифрові технології	Впроваджуйте новітні технології, такі як програми лояльності на мобільних пристроях, системи замовлення їжі через додатки або віртуальні тури готелів, що дозволить покращити враження клієнтів. Створіть можливості для активної взаємодії з клієнтами, наприклад, через соціальні мережі, опитування або програми лояльності, щоб збирати їхні враження та отримувати зворотний зв'язок.
Технології розвитку персоналу	Тренінги з управління конфліктними ситуаціями, де увага приділяється уважності та емпатії, щоб забезпечити позитивні враження, навіть у випадку незадоволеності клієнта. Тренінги з розвитку ЕІ для персоналу, щоб вони могли краще розуміти та ефективно реагувати на емоції клієнтів.
Нейро-технології впливу на клієнтів та відвідувачів	Створіть приємну та комфортну атмосферу в готелі та ресторані, яка сприяє підвищенню емоційного задоволення клієнтів. Використовуйте спеціальні аромати для створення певних емоційних станів клієнтів. Використовуйте нейронаукові методи для аналізу реакцій споживачів на рекламу, товари та бренди.
Виявлення потреб клієнтів через традиційні дослідження	Збирати дані про клієнтів, щоб надавати персоналізований сервіс, враховуючи їхні уподобання та індивідуальні потреби.

У загальному, ці інноваційні методи сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компаній на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бєлова Т.Г., Крайнюченко О.Ф. Маркетинг вражень – технологія майбутнього. URL: http://dspace. nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/ 8892/1/31. Pdf.

2. Зайцева О.І., Фурсов А.М. Використання інструментарію маркетингу вражень в індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 3. С. 86–90. URL: http://journals.khnu.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/01/19-16.pdf

3. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. К,: ЦУЛ, 2004. 272 с.

N.P. Levkovets, Candidate of Economics, Associate Professor
National Transport University

THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

The main goal of the formation of the economic security system of the enterprise is to ensure the effective functioning and use of available resources, to ensure a certain level of the working life of the personnel and the quality of the economic processes of the enterprise, as well as to constantly stimulate the increase of the existing potential and its stable development.

According to G.L. Lianyno [2] economic security represents the state of the enterprise's protection against the negative impact of external and internal threats and destabilizing factors. Thus, when studying the economic security system of an enterprise, special attention should be paid to the identification of threats that are sources of negative effects on economic security. A threat is understood as a set of conditions, processes, factors that prevent the realization of the economic interests of business entities or create a danger for them [1].

Sources of negative effects on the stability and security of the enterprise can be [3]:

– conscious or unconscious actions of individual officials and business entities (state authorities, international organizations, competing enterprises;

– a coincidence of objective circumstances (the state of the financial situation in the markets of the given enterprise, scientific discoveries and technological developments, force majeure circumstances, etc.).

Thus, threats can be divided into internal and external, which makes it possible to identify the source (place) of the threat, the entity causing it, its development in space, the nature of its occurrence (objective, subjective), the possibility of influencing her, the level of manageability.

The process of ensuring the economic security of the organization can be considered as a process of preventing possible losses from negative, both external and internal, influences and optimizing certain aspects of financial and economic management and planning.

External threats do not depend on the activity of the enterprise, they

refer to the risk factors of the environment in which the enterprise operates. Threats to the economic security of the enterprise from the external environment include:

1. Economic threats: introduction of reforms; purchasing power of consumers; availability of credit resources; tax policy; inflationary processes; export-import policy.

2. Legal threats: organizational and legal forms of entrepreneurial activity; legal foundations of entrepreneurship; regulatory and legal acts of monetary and fiscal policy; regulation of currency and customs policy.

3. Market threats: capture of new sales markets; consumer desire; advantages of competitors; duration of the product life cycle.

4. Technological and technical threats: new alternative technology; level of NTP development; quality raw materials and materials.

5. Geographical threats: location of the enterprise; regional business policy; climatic conditions and availability of natural resources; availability of transport and communication.

6. Socio-cultural threats: cultural values of consumption; national consciousness; protection of cultural and national values

7. International threats: interest in the Ukrainian market; international investments; international trade law

Internal threats are caused by economic processes that are associated with attracting resources to the enterprise, ensuring their preservation and use, as well as obtaining and effectively applying the results of the enterprise's activities, etc. Basically, these threats manifest themselves in the process of unsatisfactory work of the company's divisions, in particular, the company's security service, the use of outdated equipment in production, etc. [3].

Threats to the economic security of the enterprise from the internal environment include:

1. Professional: classification and work experience; level of organizational and creative abilities.

2. Cultural: national and cultural consciousness; political ideological views; internal culture.

3. Socio-psychological: peculiarities of character type; desire to learn; ability to work in a team; leadership qualities.

4. Search and identification of data: facilitation and search of new information; ability to synthesize and analyze data; the ability to draw

conclusions and store information.

5. Use: the ability to use modern technology for information processing and analysis.

6. Organization: type of organizational structure; type of strategy; labor organization; motivation to work.

The mentioned threats to economic security can be potentially possible or real actions of intruders or competitors who are capable of causing material or moral damage, which manifests itself as a set of factors and conditions that create a danger for the normal functioning of the business entity.

When investigating threats that have an impact on economic security, it is important to divide them into those that positively and negatively affect the results of the enterprise's operation.

It must be said that the destabilizing factors that affect the emergence of threats to the economic security of the enterprise are closely related. Identification of threats based on the impact on the economic security components of the enterprise will make it possible to develop specific measures to eliminate these threats.

References:

1. Vasyltsiv T.G. Factors and sources of threats to the economic security of the enterprise / T.G. Vasyltsiv, M.B. Beekeeper // Scientific Bulletin of National Technical University of Ukraine. – 2021, p. 128-135.

2. . Liannoy G.L. System of economic security of the enterprise / H.L. Liannoi // BOS - magazine about personal and commercial safety. – 2020, p. 16-19.

3. Yakubovych Z. Identification of threats to the economic security of the machine-building enterprise / Z. Yakubovych // Galician Economic Bulletin. – 2020, p.107-112.

Н.П. Любомудрова, к.е.н., доцент,
О.Р. Філь, здобувач вищої освіти
Національний університет “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ: ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

В умовах нестабільності ринку, стратегії управління ризиками виявляються важливим елементом успішного функціонування будь-якого бізнесу. Щоб забезпечити конкурентоспроможність і відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища, компанії

впроваджують інтеграцію безпекових заходів у свою стратегію управління ризиками. В цьому контексті важливим є розуміння як конкретних ризиків, що впливають на діяльність компанії, так і методів, які допомагають зменшити ці ризики, зберігаючи та навіть підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Управління ризиками в підприємстві постійно розвивається. Ця сфера спрямована на виявлення та зменшення ризиків, з якими стикаються підприємства. Ці ризики можуть бути характерними для конкретної галузі або стосуватися загальних ризиків, що виникають для бізнесу у 21 столітті, таких як кіберзагрози [3].

Структура управління ризиками в підприємстві є інструментом, що допомагає в ідентифікації, оцінці та класифікації потенційних ризиків для різних підрозділів організації [1].

Рис. 1 Характеристики управління ризиками в компанії

Отже, управління економічною безпекою підприємства є

складним і багатогранним процесом, який вимагає використання різноманітних інструментів. Комбінація аналітичних методів, фінансового обліку, страхування, кризового управління та інформаційних технологій дозволяє підприємствам не тільки уникати ризиків, а й розробляти стратегії стійкого розвитку та успішної конкурентоспроможності у сучасному бізнес-середовищі.

Інтеграція безпекових заходів для підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності ринку – це процес, що спрямований на забезпечення безпеки підприємства в умовах змінних ринкових умов з метою збереження його конкурентоспроможності. Даний процес включає в себе наступні етапи:

1. Систематичне визначення потенційних загроз і ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства в умовах нестабільного ринку.
2. Створення стратегій, спрямованих на запобігання, виявлення та реагування на можливі загрози безпеці, такі як кібератаки, фінансові ризики, втрати даних тощо.
3. Впровадження сучасних технологій безпеки, таких як кіберзахист, системи моніторингу, захисту даних, що дозволяють підприємству захищати свої ресурси від потенційних загроз.
4. Розробка планів кризового управління із заходами для негайної реакції на кризові ситуації, такі як припинення постачання, катастрофи, економічні кризи тощо.
5. Створення гнучких бізнес-моделей та стратегій, які дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах, зберігаючи при цьому стійкість та конкурентоспроможність [2].

Таким чином, інтеграція безпекових заходів у стратегії управління ризиками є ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності ринку. Це дозволяє підприємствам адекватно реагувати на змінні умови, захищаючи свої ресурси від можливих загроз і забезпечуючи стійкість та успішну адаптацію до нових викликів.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко П. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Дюгованець О. М. Підвищення ефективності управління ризиками

фірми в умовах нестабільності. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки : кол. моногр. Ужгород : АУТДОР-ШАРК, 2015. С. 193–310.
3. Marker A. Enterprise Risk Management: Programs, Frameworks, and Advice From Experts. June 26, 2017. URL: https://www.smartsheet.com/enterprise-risk-management-guide (дата звернення: 04.05.2024).

А.С. Олійник, к.е.н., доцент,
А.В. Донець, К.В. Рубанська, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ВПЛИВ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Використовуючи різні економічні інструменти та стратегії, підприємства прагнуть збільшити свій виробничий потенціал, покращити грошовий потік і підтримувати збалансовану структуру витрат і доходів для боротьби з інфляцією. Крім того, вирішення проблеми валютного дисбалансу та управління довгостроковими боргами є ключовими аспектами фінансового та маркетингового менеджменту для ефективного процвітання бізнесу [2].

Ефективне управління грошовими потоками має вирішальне значення для успіху будь-якого бізнесу. Грошовий потік передбачає моніторинг і аналіз руху грошей та забезпечення належного планування та контролю. Класифікуючи грошові потоки на основі їх характеристик, типу, доходу та напряму використання, підприємства можуть краще зрозуміти свій фінансовий стан і приймати обґрунтовані рішення для стимулювання зростання та стабільності.

Метою оцінки грошових потоків є визначення надходжень і відтоків грошових коштів, пов’язаних з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю за певний період часу, загального залишку грошових коштів на певну дату та причин змін грошових активів. Оцінка грошових потоків допомагає підприємствам зрозуміти свій фінансовий стан і приймати обґрунтовані рішення щодо ефективного управління грошовими ресурсами [3].

Господарська діяльність підприємства – це його основна

діяльність, яка передбачає виробництво та реалізацію продукції (товарів, проектів, послуг). Це значно сприяє прибутку бізнесу і є його основною метою. Надходження та відтоки грошових коштів від операційної діяльності залежать від ефективності виконання основних виробничих та операційних функцій [4].

У сучасному світі, в умовах функціонування ринкової економіки, успіх будь-якого аграрного бізнесу залежить не тільки від його здатності виробляти якісну продукцію, а й від її здатності постачати цю продукцію на вигідних умовах на основі збалансованого та ефективного маркетингу. Високий рівень маркетингової досконалості стає запорукою ефективності, про що свідчать тенденції світового, національного та регіонального аграрного ринків. Тому практичне значення дослідження становлення та розвитку маркетингової діяльності підприємств є надзвичайно важливим [1].

Отже, еволюція різних концепцій удосконалення в бік більш радикальних форм і методів пропозиції товарів для продажу дійсно є відповіддю на мінливу динаміку виробництва і споживання.

Оскільки ринок стає насиченим пропозицією, що перевищує попит, підприємствам доводиться знаходити інноваційні способи подолати опір споживачів і забезпечити продаж своїх продуктів. Реклама відіграє вирішальну роль у цій новій парадигмі пропонування продуктів, прагнучи звернутись як до несвідомих, так і до прихованих заперечень споживачів, щоб стимулювати продажі. Ця зміна підкреслює необхідність комплексного підходу до маркетингу, який виходить за рамки зосередження виключно на виробництві.

Список використаних джерел:

1. Дячков Д.В., Олійник А.С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24-31.

2. Олійник А.С., Лявінець М. М. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21-22. С. 52-60.

3. Олійник А.С., Рубанська К. В. Економічна суть грошового потоку підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Вип. 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 135-137.

4. Тимофєєва Т.В. Аналіз грошових потоків підприємства: навч. посіб. Київ, 2013. 368 с.

O. Smihunova, PhD of economic sciences, Associate Professor
Livestock Farming Institute of NAAS,
O. Naumenko, A. Kalnytska, student's
State Biotechnology University

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE GRAIN SECTOR

The grain subcomplex plays a key role in stabilizing the national economy. Ensuring profitable grain production as a condition for increasing the level of food security of the state depends primarily on the efficient functioning of the grain market and its competitiveness.

Under market relations, the competitiveness of products both in the domestic and foreign markets ensures that an enterprise is able to expand its reproduction, increase production volumes, expand the number of jobs, increase wages, etc.

For an enterprise to function in a market economy, the concept of competitiveness is perhaps the most important. It is in this category that the economic, scientific, technical, production, organizational, managerial, marketing and other capabilities of an individual enterprise, industry, and the country as a whole are embodied. The level of competitiveness determines the quantity and quality of products, the willingness and ability of producers to introduce innovative technologies, respond in a timely manner to shifts in market conditions and changes in competitive positions, improve the culture and organization of production, reduce production costs, etc. For an enterprise to function effectively in the market, it needs a competitive environment that ensures its free entry and exit on the basis of free enterprise, pricing and availability of resources.

The competitiveness of grain production is formed under the influence of a set of measures aimed at ensuring the required level of economic efficiency of both the grain producing enterprise and agricultural production in general. At the same time, competitiveness is a complex system of interrelated indicators: competitiveness of a product - competitiveness of an enterprise - competitiveness of an industry - competitiveness of a country. This approach is of particular importance in the context of the fact that the volume of grain production in Ukraine is more than sufficient to fully meet domestic needs and there are objective prerequisites for including Ukraine in the list of leading grain exporting countries [1]. The solution to the

problem of ensuring competitive grain production has a pronounced regional character, due to the peculiarities of the competitive environment and competitiveness factors at the regional level. Also, the responsibility of the regions for meeting the needs of the market with grain and its processed products is gradually increasing [2].

The mechanism of adaptation to increase the competitiveness of Ukrainian grain in the domestic and world markets should be focused on the realization of unused competitive advantages of domestic grain products, taking into account the following principles

- development of all parameters of grain competitiveness in the system, rather than the predominance of individual components (in particular, economic ones)
- determination of a single direction of economic interests of producers, exporters and the state, their balancing in the process of ensuring and utilizing the competitive potential of the domestic grain market;
- realization of certain competitive advantages of Ukrainian grain on the international market should not be at the expense of reducing the competitiveness of domestic grain producers and their products sold on the domestic market.

Thus, the mechanism for increasing the competitiveness of Ukrainian grain in the domestic and world markets should include the following organizational and economic measures:

- stimulating the production of high-quality food grains at the national level;
- improving the efficiency of the current mechanism of state price regulation, which will facilitate price support for grain producers;
- redirecting grain consignments from non-transparent sales channels to organized sales systems, such as wholesale agricultural markets;
- establishing and ensuring the functioning of regional independent grain quality laboratories, which will strengthen control over the process of determining the "grade" of grain at elevators;
- strengthening state control over export-import operations in the grain market of Ukraine; stimulating exporters of domestic grain that are able to ensure the competitiveness of grain products at the international level not due to dumping prices, but due to its quality parameters, environmental cleanliness and safety, as well as through

the application of measures and techniques of developed strategic marketing and logistics systems;

- Improving the quality of grain storage and fumigation services by certifying them in accordance with international standards, while optimizing the tariff policy;

- Improving the existing state standards of grain quality, taking into account the best practices of standardization in grain countries, harmonizing national standards with international norms and standards;

- stimulating the introduction of environmentally friendly, organic technologies into production, creating a market for environmentally friendly, organic agricultural products.

Thus, the most important factors affecting the level of competitiveness of products are quality, cost and selling price. These indicators are interdependent, so they should have an optimal economically sound ratio. Indirect factors include labor productivity, the state of logistics, the level of production specialization, and the economic policy of the state. It is worth noting that today the solution to the problem of increasing the competitiveness of grain production requires state regulation.

References:

1. Sahachko, Yu., Smihunova, O., & Podolska, O. Prospects for the formation of investment support for the technological growth of the agricultural sector of the Ukrainian economy in the post-war period. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 2023. Issue 27(3), pp 62-70. https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2023.62

2. Богомолова К.С. Управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств рослинницького напряму: афтореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. 2016.

Т.Г. Щепіна, к.е.н., доцент,
О.М. Примак, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет, м. Київ

ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ КАНАЛІВ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ПРОВІДНИХ СВІТОВИХ АВІАКОМПАНІЙ

Електронні канали взаємодії з клієнтами є надзвичайно важливими для авіакомпаній, оскільки вони відкривають широкі можливості для зручного та ефективного спілкування з

клієнтами. Використання електронних каналів взаємодії може призвести до покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення обсягу продажів та зниження загальних витрат авіакомпаній.

Електронні канали взаємодії в авіакомпаніях включають веб-сайти, мобільні додатки, електронну пошту, SMS-повідомлення, онлайн-чати, соціальні медіа, месенджери (Discord, Viber, Whatsapp, Telegram) та внутрішні системи онлайн-бронювання, всі представлені засоби електронної комунікації дозволяють пасажирам отримувати інформацію, бронювати квитки, здійснювати покупки та звертатися за підтримкою. Вони забезпечують швидку і зручну обробку потреб і запитів клієнтів, сприяючи ефективній комунікації між авіакомпаніями та їхніми клієнтами [1].

Нижче розглянемо досвід використання електронних каналів зв'язку взаємодії з клієнтами різних авіакомпаній світу.

Air France [2] використовує чат-бота на основі штучного інтелекту, який може допомогти клієнтам знайти рейси, забронювати квитки, реєструватися на рейси, відстежувати статус рейсів та отримувати допомогу з багажем. Чат-бот також може відповідати на запитання про візи, страховку та подорожі.

Досвід Wizz Air [3] показує про ефективне використання мобільного додатку, який є зручним у користуванні, що дозволяє пасажирам легко та швидко керувати своїми перельотами. Завдяки цьому додатку можна здійснювати бронювання квитків, купувати їх, а також стежити за розкладами та отримувати сповіщення про зміни. Одним із зручних функціоналів є можливість встановлення нагадувань про зниження вартості квитків на необхідний напрямок, що дозволяє пасажирам заощаджувати на своїх перельотах.

Delta Air Lines [3] використовує велику кількість електронних каналів для зручності своїх клієнтів. Це включає веб-сайт та мобільний додаток, які дозволяють клієнтам забронювати та керувати своїми перельотами, змінювати місця, перевіряти розклади, сплачувати за послуги та отримувати сповіщення про статус свого польоту. Крім того, Delta активно використовує соціальні медіа для відповіді на запитання клієнтів та надання важливої інформації.

Lufthansa [5] інвестує у вдосконалення своїх послуг шляхом використання віртуальних помічників, які працюють на основі штучного інтелекту. Такі інструменти комунікації з клієнтами не лише допомагають клієнтам знайти та забронювати рейси, але й забезпечують багато інших корисних функцій. Вони відстежують статус рейсів, надають підтримку з багажем та допомагають у реєстрації на польоти. Однак, основна перевага полягає в тому, що ці віртуальні помічники можуть відповідати на широкий спектр запитань, пов'язаних не лише з польотами, а й з іншими аспектами подорожей. Вони готові надати інформацію про візові вимоги, страхування та інші питання, що можуть виникнути у пасажирів. Це значно спрощує процес планування подорожі та забезпечує більш індивідуалізоване обслуговування для кожного клієнта.

Авіакомпанія Emirates [6] інтегрує омніканальну платформу для покращення комунікації з пасажирами. Ця технологічна ініціатива впроваджується з метою оптимізації способів зв'язку між авіаперевізником та його клієнтами. Омніканальність передбачає наявність різноманітних каналів комунікації, таких як веб-сайт, мобільний додаток, чат, телефон та соціальні мережі, які забезпечують максимальну доступність і зручність для користувачів у взаємодії з авіакомпанією.

Однією з головних переваг впровадження омніканальної платформи є можливість надсилання персоналізованих пропозицій та акцій, спеціально розроблених для конкретних пасажирів. Це дозволяє авіакомпанії максимально точно відповідати потребам своїх клієнтів та надавати їм індивідуалізований сервіс. Такий підхід сприяє підвищенню задоволення клієнтів та підвищує їхню лояльність до бренду.

Більш того, омніканальна платформа дозволяє збирати і аналізувати великий обсяг даних про поведінку клієнтів, що дозволяє авіакомпанії краще розуміти їхні потреби та вподобання. Ця інформація може бути використана для подальшого удосконалення сервісу та розробки більш точної стратегії комунікації з клієнтами. Таким чином, омніканальна платформа Emirates є важливим кроком у напрямку покращення взаємодії з клієнтами та надання їм персоналізованого та ефективного обслуговування.

Отже, використання електронних каналів взаємодії з клієнтами залишається стратегічно важливим для авіакомпаній при умовах постійних змін у технологіях та споживчих уподобаннях. Варто зазначити, що використання ефективних електронних каналів взаємодії з клієнтами не лише дозволяє забезпечити споживачів персоналізованими сервісами та індивідуальним підходом, але й є ключовим фактором у збільшенні лояльності клієнтів, підвищенні конкурентоспроможності та досягненні успіху на конкурентному ринку авіаперевезень.

Список використаних джерел:

1. Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Kurdi, B. A. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems*, 21-44.
2. Air France URL: https://wwws.airfrance.ua/
3. Wizz Air URL: https://wizzair.com/uk-ua
4. Delta Air Lines URL: https://www.delta.com/
5. Lufthansa URL: https://www.lufthansa.com/kz/ru/homepage
6. Emirates URL: https://www.emirates.com/ua/
7. Why Your Airlines Need a Powerful Omnichannel Platform URL: https://tezo.com/blog/why-your-airlines-need-a-powerful-omnichannel-platform/

Р.Ю. Агакерімова, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії

Полтавський державний аграрний університет

ГЛОБАЛЬНИЙ ІНДЕКС ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Рівень продовольчого забезпечення в сучасних умовах є одним із пріоритетних напрямів державної політики переважної більшості країн світу. Існування суспільства залежить від багатьох речей, у тому числі і від харчування. Саме зараз, враховуючи зміну клімату, кризи, війни, доступність та вартість продуктів, збільшення населення, питання продовольства як ніколи стає гострим.

Варто зазначити, що продовольча безпека – це стан виробництва продуктів харчування в країні, що здатний повною мірою забезпечити потреби кожного члена суспільства в продовольстві належної якості за умови його збалансованості та

доступності для кожного члена суспільства [1].

Агропродовольча сфера України зіткнулася з значними труднощами після вторгнення рф. Незважаючи на значний потенціал сільського господарства України, війна негативно вплинула на внутрішню та міжнародну продовольчу безпеку.

Керівник бізнесу Corteva Agriscience в Східній Європі Сергій Харін вважає, що аграрний сектор України піклується не лише про продовольчу безпеку українців, але й про допомогу іншим країнам у всьому світі. Це твердження було ще раз підкреслено в 2022 році, коли збройне вторгнення росії зруйнувало частину продовольчих ланцюгів, і всі зрозуміли, наскільки важлива Україна для забезпечення світу продовольством. Але ситуація в середині країни і досі складна: фермери змушені працювати в ризикових умовах для власного життя а населення, особливо в деокупованих регіонах та поруч з фронтом, часто не має доступу до достатнього харчування [3].

Глобальний індекс продовольчої безпеки (GFSI) є основним джерелом інформації про фактори, які впливають на глобальний рівень продовольчої безпеки. Він розроблений Economist Impact і підтриманий Corteva Agriscience і базується на чотирьох основних принципах оцінки продовольчої безпеки в 113 країнах, включаючи доступність, наявність, якість і безпеку, а також стійкість і адаптацію. Розраховується індекс на основі 68 якісних і кількісних факторів продовольчої безпеки, а модель динамічного порівняння є основою для індексу.

Укладачі рейтингу зазначили, що стан продовольчої безпеки в Україні значно постраждав від розв’язаної росією війни, оскільки країна посіла останнє місце в Європейському рейтингу (26 місце з 26).

Дані звіту Global Food Security Index свідчать про те, що стан продовольчої безпеки України значно погіршився – результатом цього є 71-е місце у 2022 році серед 113 країн, хоча у 2021 році посідала 58-е [2].

Україна посідає 93-е місце у світі та 26-е з 26 країн Європи за показником доступності продуктів харчування, отримавши 48,1 бал зі 100. За цією метрикою найслабкішими факторами в країні є політичні та соціальні, інфраструктура ланцюжка постачань, дослідження в галузі сільського господарства та

стратегія доступу до продуктів харчування [2].

Сталість і адаптивність є найгіршим показником української продовольчої безпеки (43,5 балів зі 100 і 94 місце у глобальному рейтингу), який демонструє значні проблеми з управлінням водними ресурсами та системою управління ризиками.

Україна отримала 71,3 бали зі 100, або 52 місце в глобальному рейтингу за фактор якості та безпечності їжі – це єдиний показник, який показує покращення. У раціоні середньостатистичного українця немає різноманітності, але експерти стверджують, що люди вживають достатньо високоякісного білку та споживають безпечні продукти харчування [2].

На сьогоднішній день рівень продовольчої безпеки значно відрізняється в усьому світі, що свідчить про значні відмінності у продовольчій безпеці між країнами. Політичні та збройні конфлікти, екстремальні кліматичні явища, економічні потрясіння та стрімко зростаючі ціни на добрива посилюють продовольчу кризу в світі.

Таким чином, на даний момент продовольча безпека перебуває під високим ризиком і невизначеністю із-за повномасштабного вторгнення, яке також має довгостроковий вплив на економічне зростання України.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013. № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13.

2. Найгірший показник у Європі. У рейтингу продовольчої безпеки Україна через російську агресію впала на 13 позицій. *Новини бізнесу, економіки, фінансів, ринків і компаній – NV Бізнес.* URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/prodovolcha-kriza-ukrajina-obvalilasya-u-reytingu-svitovoji-prodovolchoji-bezpeki-ostanni-novini-50285141.html.

3. Пандемія, війни та екстремальні погодні умови підкреслюють необхідність захисту глобальних продовольчих систем. *European Business Association*. URL: https://eba.com.ua/pandemiya-vijny-ta-ekstremalni-pogodni-umovy-pidkreslyuyut-neobhidnist-zahystu-globalnyh-prodovolchyh-system/

В. Бурик, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії
Полтавський державний аграрний університет

СКЛАДОВІ ТА ЦІЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄСМТВА В ДІДЖИТАЛ СЕРЕРДОВИЩІ

На сьогоднішній день бізнес середовище в Україні та світі перебуває в періоді цифрової трансформації. Зумовленої розвитком цифрового середовища та електронних носії для їхнього відображення. Саме це прискорило рух та передачу інформації, що позитивно вплинуло на маркетингову діяльність підприємств та відкрило для них нові інструменти взаємодії з клієнтами.

Саме це разом створило новий ринок та нову сферу у структурі підприємства – цифровий маркетинг у діджитал середовищі. Це є досить дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в бізнес середовищі, що несе за собою ризики як від використання інструментів цифрового маркетингу так і від їхнього ігнорування.

Переваги діджитал середовища:

швидкість передачі інформації – підприємство може відразу оповістити своїх покупців про новинки та інші зміни які відбулися в його роботі. Це займає набагато менше масу порівняно з оф-лайн середовищем.

персоналізація звернень – завдяки соціальним мережам, месенджерам, персональним комп'ютерам та смартфонам майже кожен користувач має особистий акаунт в діджитал середовищі на який за його згоди можна надсилати персональні пропозиції, та відслідковувати його вподобання через відповіді останнього на опитування.

масовість – рекламна компанія в діджитал середовищі може охопити набагато більшу (порівняно з он-лайн середовищем) аудиторію та більша кількість клієнтів може дізнатися про новинки компанії, це дозволяє залучити нових покупців як від конкурентів так і з інших цільових аудиторій.

обчислюваність – в цифровому маркетингу можна чітко відслідковувати та вимірювати статистичні дані маркетингової діяльності підприємства.

Оскільки основним продуктом маркетингу є інформація її

передача та донесення, а основним ресурсом який потрібен для роботи відділу маркетингу є фінанси. То і класифікувати Маркетингову безпеку можна як сферу інформаційно-фінансової безпеки підприємства 4 складових (товар, вартість, місце, розподіл). Де основними показниками є забезпечення витоку позитивної для підприємства інформації та безпека збереження інформації що має комерційну таємницю, та запобігання і реагування негативній інформації на підприємство ззовні та забезпечення і підтримка позитивної для підприємства інформації.

Маркетингова безпека – це стан підприємства, при якому підприємство контролює, аналізує, захищає основні складові маркетингу в процесі маркетингової діяльності підприємства. Яке відбувається в рамках генерального плану підприємства затвердженого вищим керівництвом підприємства з гідно з місією та цілями підприємства в даному діджитал середовищі.

Оскільки маркетингова діяльність в кожному окремому підприємстві побудована індивідуально. Тому і чітку структуру, та посадові обов'язки для кожного підприємства різняться. З залежності від рівня фінансування, структури управління, завдань які ставить перед собою підприємство та інших особливосте. Це може бути як окрема структура. Так і суміжні обов'язки покладені на працівників підприємства. Де головною ідеєю є забезпечення безпеки в маркетинговій діяльності підприємства з максимальною ефективністю використання наявних ресурсів та найбільш економічно вигідним способом.

Рис. 1. Місце та структура діяльності маркетингової безпеки в підприємстві

Виходячи з вищесказаного доцільно сформувати основі цілі та

завдання які стоять перед підприємством для забезпечення стану маркетингової безпеки в діджитал середовищі:

- Забезпечення безпеки підприємства в його маркетинговій діяльності.
- Підвищення рівня маркетингової безпеки підприємства.
- Виявлення потенційних та ймовірних маркетингових загроз для підприємства.
- Комплексне розв'язання завдань небезпек в маркетинговій діяльності підприємства.
- Адаптація підприємства до загроз в маркетингу.
- Контроль виконання правил маркетингової безпеки.
- Інформування підприємство про поточний стан в маркетинговій діяльності.
- Запобігання небезпечних для підприємства ситуацій в маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Дячков Д.В., Бурик В.В. Управління маркетинговою безпекою підприємств в системі економічної безпеки. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики :* матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 327-329.
2. Дячков Д.В., Бурик В.В. Фактори впливу на систему управління маркетинговою безпекою підприємством України. І Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», 28 вересня 2022 року Полтава: ПДАУ, 2023.

Р.Ю. Агакерімова, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії
Полтавський державний аграрний університет

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЗАГРОЗИ ТА НАСЛІДКИ

Безперечно, стан фізичного здоров'я населення залежить від його рівня харчування. Таким чином, головною стратегічною метою кожної країни є забезпечення населення високоякісними продуктами харчування, що у результаті збільшить демографічний рівень і забезпечить соціально-економічний розвиток країни.

Більшість розвинених країн світу звертають велику увагу питанню продовольчої безпеки. Інтеграція України в глобальне та європейське співтовариство актуалізує цю проблему, оскільки

держава може проводити незалежну політику лише за умови забезпечення населення продовольством у будь-яких умовах.

Зважаючи на складну ситуацію в економіці України та умови воєнного часу, питання продовольчої безпеки залишається актуальним і вимагає розробки стратегій для його вирішення. Зазначимо, що і нації з низьким рівнем економічного розвитку, і розвинені країни постійно стикаються з проблемою забезпечення продовольчої безпеки [4].

Варто зазначити, що в різних країнах і регіонах ситуація з продовольчою безпекою може різнитися. Україна, як і інші країна, стикається з різними викликами в галузі продовольчої безпеки. В Україні основними аспектами стану продовольчої безпеки є [3]:

1. Доступність продуктів харчування. Надзвичайно важливим для споживачів є фізичний доступ до достатньої кількості їжі, яка б задовольняла їх потреби. Як правило Україна виготовляє достатньо продуктів харчування з метою задоволення внутрішнього попиту, проте доступ до них для деяких груп населення може бути обмежений через економічні чи інші обставини.

2. Якість та безпека продуктів харчування. Щоб захистити споживачів від харчових ризиків, таких як харчові отруєння важливо, щоб їжа відповідала високим стандартам якості та безпеки. В Україні присутня відповідна нормативно-правова база щодо безпеки та якості продуктів харчування.

3. Стійкість поставок продуктів харчування. Важливим аспектом продовольчої безпеки є забезпечення стабільних поставок їжі, оскільки різні фактори можуть вплинути на стабільність поставок їжі.

Загалом, основними загрозами продовольчої безпеки є негативні зміни факторів бізнес-середовища, що можуть спричинити зниження рівня продовольчої безпеки. На продовольчу безпеку України здійснюють вплив наступні загрози:

зростання цін на сільськогосподарську продукцію;

недосконалість системи контролю якості;

зниження купівельної спроможності населення;

низький рівень споживання продуктів тваринного

походження і збитковість тваринництва;

незбалансоване споживання населенням продуктів харчування;

залежність від імпорту за окремими продуктами харчування тощо [2].

Існування вказаних загроз породжує необхідність державного управління з метою підтримки достатнього рівня продовольчої безпеки в країні.

Унаслідок існування даних загроз процес управління продовольчою безпекою повинен бути забезпечений безперервним державним впливом. Задля реалізації цього потрібно застосовувати такі інструменти як страхування, кредитування, субсидування та інші.

В той же час, продовження воєнних дій на територій України може значно порушити нинішню ситуацію, оскільки вони дуже негативно впливають на функціонування національних продовольчих систем і призводять до наслідків [1]:

1) зрив посівних кампаній через активні бойові дії на територіях, що використовуються для сільського господарства, або є замінованими, пошкодження посівів внаслідок бойових дій, особливо під час вегетації навесні, недолік ресурсів (виробничих, фінансових), що сукупно призводить до зменшення врожайності, загальних зборів і можливості експорту зернових;

2) порушення логістики та всіх елементів ланцюгів постачання продукції сільського господарства та продуктів харчування (від виробництва до реалізації);

3) руйнування активів та інфраструктури агропродовольчої системи;

4) порушення діяльності зі створення доданої вартості в агропродовольчому комплексі, що пов’язана з виробництвом, переробкою, розподілом, споживанням і утилізацією продуктів харчування;

5) ускладнення експорту української зернової продукції на зовнішні ринки через блокування портів України з боку країни-агресора, оскільки до 60% цієї продукції експортується морем, що спричинить негативний вплив на залежні від імпорту країни.

Отже, продовольча безпека є основним елементом стійкого розвитку у довгостроковій перспективі, адже вирішення її

проблем надасть змогу забезпечити повноцінним харчуванням населення країни й тим самим забезпечить майбутні перспективи. Однак, внаслідок сучасних викликів забезпечення продовольчої безпеки України значно ускладнюється, що беззаперечно потребує додаткової уваги з боку органів виконавчої влади та держави.

Список використаних джерел:

1. Агакерімова Р.Ю. Вплив війни в Україні на національну та глобальну продовольчу безпеку. *Економіка та суспільство*. Вип. 50. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2415/2335
2. Сиротюк Г.В. Продовольча безпека – складова економічної безпеки країни: матеріали круглого столу (15 травня 2015 року). Львівський НАУ. Львів, 77 с.
3. Shebanina O., Burkovska A., Lunkina, T., Burkovska, A. Global aspects of food security in the world: economic dimensions. *Modern Economics*. №38. P. 178-185. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-27.
4. Тарасевич Н.В., Стаматова О.В. Забезпечення продовольчої безпеки України. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матер. VI Міжнар. наук.-практ. конфер. 2-3 березня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 74-76.

Ю.В. Мирошник,
здобувач вищої освіти ступеня «Доктор філософії»
Запорізький національний університет

«ЯКІСТЬ» УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ – ЯК КРИТЕРІЙ В МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ТОП МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА

Ухвалюючи те чи інше управлінське рішення, окремий керівник (топ-менеджер) вчиняє дії які направлені на управління активами чи пасивами конкретного підприємства. Звернемось для початку до визначення окремого поняття: ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання доходів, або невиконання стороною договірних зобов’язань унаслідок впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів [1].

Як правило, модель винагороди того чи іншого керівника враховує як постійну складову (посадовий оклад) так і зміну складову (плату за успіх) яка залежить від результатів діяльності конкретного підприємства (підрозділу останнього). Таким

чином, в залежності від рівня «якості» того чи іншого прийнятого та практично реалізованого управлінського рішення – прямо залежить об'єм винагороди керівника в частині змінної складової. Відповідно, актуальним є питання визначення критеріїв за якими можна аналізувати рівень ефективності прийнятих в рамках конкретного підприємства управлінських рішень. Звісно, як правило використовується в цілому майновий критерій, прибутковість або підприємства в цілому, або ефективність діяльності того чи іншого підрозділу в конкретному проміжку часу. З метою розробки більш ефективної моделі мотивації керівників конкретного підприємства будь якої ланки, потрібна розробка багаторівневої системи оцінки «якості» а відповідно ефективності прийнятого та реалізованого управлінського рішення (як оперативного так і стратегічного рівня). Така система повинна включати багатофакторні критерії які б визначали як вартісний критерій оцінки якості конкретних управлінських рішень, так і комплекс факторів немайнового характеру щодо оцінки якості діяльності конкретного топ менеджера. Для обґрунтування пропонованої пропозиції, слід привести конкретний приклад, а саме:

Так, наприклад в площині управління дебіторською заборгованістю підприємства за відвантажену контрагенту продукцію (надані послуги) на умовах відстрочки платежу, керівник може пасивно чекати в межах строків визначених договором (контрактом) терміну сплати контрагентом такої заборгованості при цьому маючи ризики прострочення виконання такого зобов'язання, а може, в межах своїх повноважень прийняти рішення про реалізацію процедури факторингу, залучивши спеціалізовану фінансову установу (такою може бути банк що обслуговує рахунки підприємства), тим самим вивільнивши оборотні кошти підприємства з одного боку, та нівелювавши ризики прострочення дебіторської заборгованості з іншого. З огляду на величину дисконту яка матиме факторингова організація, можливо таке рішення і не буде абсолютно економічно ефективним, але в якісній площині нівелювавши потенційні ризики прострочення дебіторської заборгованості, таке рішення слід вважати досить доцільним та відповідно, якісним, а від так відповідні критерії повинні

враховуватися при розробці системи мотивації топ менеджерів на конкретному підприємстві.

Висновки. На підставі вищевикладеного, можливо дійти узагальнюючих висновків що модель мотивації топ менеджерів на конкретному підприємстві повинна бути багатофакторною, та яка враховуватиме ризик орієнтований підхід до діяльності конкретного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах. Затверджено Постановою Правління Національного банку України 11 червня 2018 року № 64: станом на 12.05.2024р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text (дата звернення: 12.05.2024).

Р.В. Павлик, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ЗАГАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобалізації економіки управління будь-яким підприємством неможливе без глибокого дослідження такого важливого аспекту, як управління стратегічним розвитком.

В управлінні стратегічним розвитком підприємства використовуються такі поняття, як стратегічне управління, стратегічний розвиток підприємства та управління розвитком підприємства. Для того, щоб підприємство могло ефективно досягти своїх стратегічних цілей, важливо мати розуміння стратегічного розвитку та формувати напрямки його розвитку.

У науковій літературі управління стратегічним розвитком підприємства трактується як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який забезпечує формування та реалізацію ефективних стратегій, що сприяють балансу відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а в результаті досягнення зазначених цілей [1].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством. Це включає

визначення конкретних цілей діяльності та розробку стратегій для досягнення цих цілей, враховуючи основні зовнішні та внутрішні умови, а також контроль за виконанням планів, які постійно змінюються та оновлюються.

Загалом можна виділити три види розвитку: ринковий розвиток – це процес розширення кола споживачів і клієнтури; організаційний розвиток – це процес розвитку індивідуума, групи, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; і діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду часу [3].

Згідно з дослідженнями, необхідність управляти стратегічним розвитком підприємства може виникати у наступних випадках:

– кардинальна зміна обраної тенденції розвитку підприємства, яка передбачає несподівану переорієнтацію на інший напрям розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства, щоб знайти потенційні та реальні ресурси з метою переходу на новий ринок і адаптації до змінених внутрішніх і зовнішніх умов;

– відхилення від курсу розвитку підприємства у межах існуючого напряму розвитку. Необхідні дії: зміна цілей, завдань і функціонування підприємства, а також діагностичний аналіз і коригування ресурсів;

– кардинальна зміна напрямку розвитку підприємства, який йде на спад на основі появи штучної точки біфуркації. Необхідні дії: ретельний аналіз можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка плану управління кризою [2].

В результаті можна зазначити, що процес управління стратегічним розвитком підприємства, який є частиною загального напрямку розвитку підприємства, базується на конкретних управлінських рішеннях. Формування відповідної стратегії розвитку підприємства відбувається саме з метою визначення напрямків і засобів досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Ackoff R. Concept of Corporate Planning. New York : Wiley, 1970. P. 1.

2. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. Winter. P. 1-24.

3. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

В.В. Капко, здобувач вищої освіти СВО Магістр
Полтавський державний аграрний університет

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал підприємства є потужним двигуном, який визначає майбутні перспективи його розвитку. Сучасні компанії приділяють велику увагу розвитку корпоративної культури та мотивації персоналу, при цьому матеріальне особливо важливе. Таким чином, кожен роботодавець хоче, щоб їхні співробітники були компетентними, ініціативними та ефективними.

Стимулювання персоналу стає дедалі більш важливим у ринковій економіці та є основним механізмом управління трудовими ресурсами. Мета системи матеріального стимулювання полягає в тому, щоб максимізувати віддачу співробітників, що призведе до високих результатів і зростання доходів підприємства.

Керівники повинні створювати умови для підвищення продуктивності персоналу та стимулювати його до кращого виконання завдань. Однією з таких передумов є створення гнучкої системи стимулювання, яка стимулює бажання працівників працювати в інноваційних економічних умовах. Таким чином, форми та методи стимулювання обираються відповідно до діяльності підприємства, внутрішніх і зовнішніх впливів і фінансового стану.

Людина як індивід потребує комфортної зони самовираження та певних вікон реалізації своїх можливостей та потенціалів. Багато хто з нас для цього обирає кар'єрний шлях. Для сучасної людини має великий сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження. Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії [1].

Звідси можна виділити та запропонувати наступні методи нематеріальної мотивації для персоналу підприємства (рис. 1):

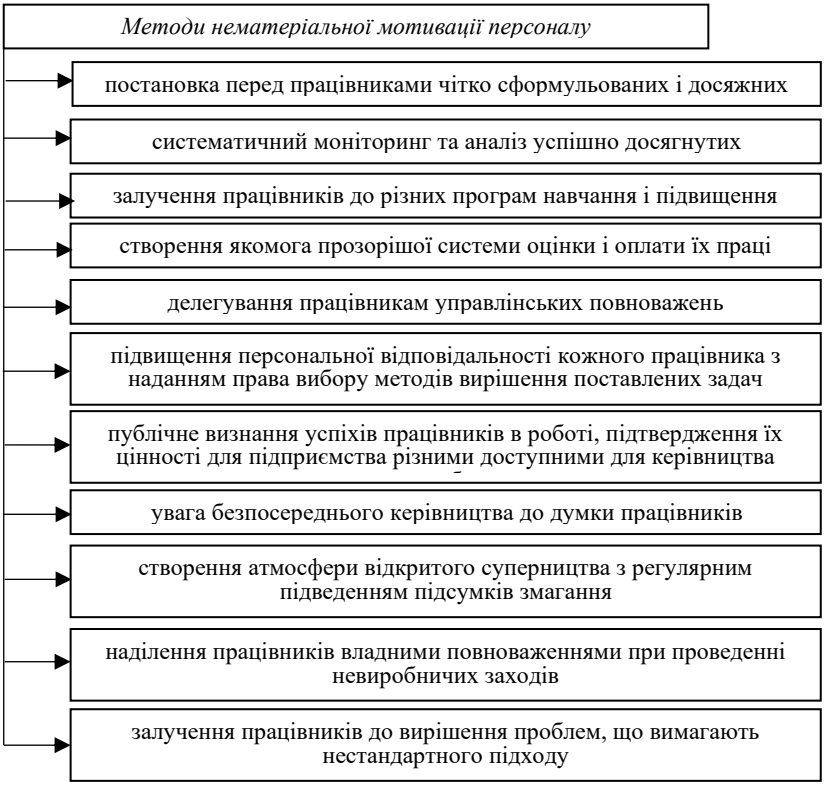

Рис. 1. Методи нематеріальної мотивації для персоналу підприємства [2, 3]

Отже, нематеріальна мотивація включає не лише матеріальні стимули. Ці заохочення створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації.

Список використаних джерел:

1. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Бізнес школа Нова Пошта в Києві. Українська онлайн школа підприємництва*. URL: https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu

2. Ткаченко К.А., Коптєва Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33-38.

3. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. *Науковий вісник ПУСКУ.* 2017. № 2 (41). С. 79-83.

А.Є. Бондаренко, В.О. Голуб, В.В. Котяк,
здобувачі вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ, ЛОГІСТИЧНИМИ ТА КОНКУРЕНТНИМИ АСПЕКТАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, удосконалення стратегій управління операційними, логістичними та конкурентними аспектами стає ключовим для забезпечення ефективності виробництва та маркетингу підприємства. Зміцнення позицій на ринку вимагає від підприємств не тільки раціоналізації виробничих процесів, але й оптимізації логістичних ланцюгів, а також активного управління своєю конкурентоздатністю.

Удосконалення операційного управління вимагає інтеграції сучасних технологічних рішень і методів у виробничі процеси. Це означає впровадження автоматизації планування ресурсів підприємства, а також використання lean-виробництва для мінімізації втрат і забезпечення безперервного покращення процесів. Оптимізація операційних процесів дозволяє підприємствам знизити виробничі витрати та підвищити якість продукції, що є вирішальним для збереження конкурентних переваг.

Логістика також відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки вона впливає на швидкість і вартість доставки товарів до кінцевих споживачів. Удосконалення логістичних стратегій передбачає використання інтегрованих підходів до управління запасами, оптимізації маршрутів постачання, а також впровадження технологій моніторингу вантажів в реальному часі. Використання сучасних комп’ютерних технологій дозволяє підприємствам підвищити прозорість ланцюгів постачань, що сприяє більш точному плануванню та зниженню ризиків [1].

Управління конкурентоздатністю підприємства вимагає комплексного підходу, який включає аналіз зовнішнього

середовища, визначення унікальних конкурентних переваг та їх ефективне використання. Стратегії управління конкурентоспроможністю мають базуватися на глибокому розумінні потреб споживачів та здатності швидко адаптуватися до змін у попиті та технологіях. Це може включати розвиток інноваційних продуктів, оптимізацію маркетингових стратегій, а також створення ефективних комунікацій з клієнтами [2].

Підвищення ефективності виробництва та маркетингу в сучасних умовах вимагає від підприємств гнучкого підходу до управління операційними, логістичними та конкурентними аспектами. Тільки шляхом інтеграції передових практик, технологічних інновацій та стратегічного планування можна досягти високих результатів та забезпечити стале зростання і розвиток підприємства. Також необхідно звернути увагу на важливість культури неперервного навчання та адаптації на рівні всього підприємства. Здатність швидко вчитися і впроваджувати нові знання в робочі процеси є критичною для втілення інноваційних ідей та технологій у виробництво. Підприємства, які інвестують у розвиток своїх співробітників і створюють мотивуюче середовище для самовдосконалення, здатні значно підвищити якість роботи та ефективність своїх оперативних і логістичних процесів.

Важливим аспектом ефективного управління також є залучення зовнішніх консультантів і експертів, які можуть запропонувати нові погляди та ідеї, засновані на їхньому досвіді роботи з різними галузями і компаніями. Це може стати додатковим каталізатором для вдосконалення стратегічного планування та впровадження інноваційних рішень на підприємстві.

В контексті конкурентоздатності, важливо враховувати розвиток цифрових технологій, які відкривають нові можливості для маркетингу та збуту продукції. Соціальні медіа, онлайн-платформи для електронної комерції та інструменти для аналізу великих даних можуть забезпечити підприємствам доступ до ширшого кола потенційних клієнтів та значно підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Крім того, для забезпечення стійкості підприємства на ринку необхідно управляти не тільки внутрішніми процесами, але й

активно працювати над створенням стійких ланцюгів постачання. Тут важливу роль відіграє розробка стратегій управління ризиками, які дозволяють мінімізувати наслідки зовнішніх впливів, таких як економічні коливання, політичні невизначеності або природні катастрофи.

Забезпечення ефективності виробництва та маркетингу вимагає від підприємства не тільки стратегічного планування та управління ключовими бізнес-процесами, але й постійного моніторингу ринкових тенденцій та гнучкого реагування на зміни. Це створює основу для неперервного росту, інновацій та підвищення конкурентоспроможності, що є запорукою успішної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461

2. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013

М.О. Коваль, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗМІННОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний стан зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування аграрних підприємств характеризується турбулентним прискоренням темпів змін, інтенсифікацією проявів впливів кризових ситуацій, наростанням негативних очікувань суб’єктів господарювання, перегрупуванням ринкових сил і в той же час посиленням конкуренції. Все це зумовлює до переорієнтації управлінських систем аграрних підприємств традиційного типу, що виражається в їх посиленні уваги до економічної безпеки.

На жаль, з кожним роком зростає кількість підприємств, які замість дослідження можливостей до розвитку та прогресу вимушені працювати на межі виживання та знаходити способи підтримки хоча б мінімальної функціональності, що свідчить про

загальне зниження рівня їхньої економічної безпеки. Ці процеси обумовлені тим, що традиційні системи управління не витримують впливу складних умов існування, що іноді навіть дестабілізують, а, отже, є неефективними в умовах змінного економічного середовища. Подолати обмеження таких систем управління, а отже, не допустити або запобігти виникненню подібних проблем дозволяє цілеспрямоване управління економічною безпекою підприємства.

Головна ознака економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому [1, с. 21].

Оскільки підприємство є відкритою системою, має безліч зв'язків і здійснює безліч взаємодій з оточенням, будь-яка загроза середовищу, у разі її здійснення, тягне за собою матеріальні збитки, які безпосередньо зачіпають підприємство і непрямим чином, через призму відносин підприємства із його контрагентами, зачіпає широкий спектр суб'єктів економіки. З цієї точки зору управління економічною безпекою підприємства можна розглядати не тільки як систему управління, спрямовану на забезпечення його сталого зростання та розвитку за найефективнішого використання наявних ресурсів, а й як запоруку поєднання інтересів між власниками підприємств та іншими суб'єктами господарювання. Досягнення цих цілей вимагає створення комплексу механізмів управління рамках управління економічної безпекою підприємства.

Підприємство у будь-якій сфері діяльності має дбати про постійне зміцнення своєї економічної безпеки, не є винятком та аграрні підприємства.

Розпочинається оцінювання стану економічної безпеки аграрного підприємства з аналізу економічних відносин (фактичних чи запланованих, потенційних) і господарських операцій аграрного підприємства. Звертати увагу треба на стейкхолдерів, ї х ділову репутацію, досвід електронної комерції тощо. Слід моніторити зміни законодавства, що стосуються регулювання бізнесу. На цьому ж етапі доцільно проаналізувати технологічні и ринкові тенденції , які простежуються в агропродовольчій сфері, і зрозуміти, як саме вони впливатимуть

на діяльність досліджуваного підприємства (зміни цін, динаміка та зміна структури попиту, асортименту, питання логістики, впровадження безвідходних технологій тощо) [1,с.18].

На нашу думку, механізм управління економічною безпекою на аграрному підприємстві має бути узгоджений із загальними принципами забезпечення економічної безпеки в державі. Це вимагає врахування економічної ситуації в країні, визначення внутрішніх та зовнішніх загроз, проведення постійного моніторингу та вироблення заходів щодо нейтралізації загроз.

Як показує аналіз вивчення проблем функціонування аграрних підприємств за умов змінного економічного середовища, можна виділити проблемні аспекти компонентів системи економічної безпеки: техніко-технологічні, фінансові, ресурсні, інформаційні, політико-правові, екологічні. Тому найважливішим завданням управління в умовах змінного середовища є не тільки раціональне та ефективне використання ресурсів підприємств, а й забезпечення комплексного підходу до управління, заснованого на принципах економічної безпеки.

Слід зазначити, що правильна та своєчасна оцінка рівня економічної безпеки аграрних підприємств може дозволити більше точно та ефективно проводити заходи щодо зміцнення економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Штангрет А.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення / А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський, М.М. Караїм. – Л: УАД, 2012. – 288с.

2. Власенко Т. А., Ревенко О. В., Дзюбановська Н. В. Особливості економічної безпеки аграрних підприємств у сучасних умовах: перспективи та зв'язок з технологічним менеджментом / Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 2.с.16-21

М.О. Магда, В.С. Сотніков, В.В. Шкода, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЯК ОБРАТИ ЕФЕКТИВНУ МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова стратегія є частиною загальної стратегії розвитку підприємства і є однією з компонентів бізнес-планування. Це дозволяє вищому керівництву приймати

найкращі управлінські рішення та коригувати їх на нижчих рівнях, якщо ситуація на ринку зміниться.

Стратегія маркетингу охоплює елементи комплексу маркетингу, такі як продукт, ціна, місце та просування, і орієнтована на коротко- і довгострокові рішення. Вони мають глобальний характер, тому планування маркетингових заходів є необхідним [2].

Варто зазначити, що маркетингова стратегія полягає не в розробці творчої ідеї; вона полягає в ретельному аналізі потенційних споживачів, конкурентів і самого продукту. Цей досвід є основою для ідей позиціонування та креативних стратегій. З іншого боку, креативна ідея служить інструментом для вибору рекламного формату, який відображає позицію бренду [3].

Стратегій маркетингу може бути багато, але основним є вибір найкращої з пропонованих альтернатив для кожного товару і ринку, тобто стратегію, яка задовольняла б вимоги реалізації маркетингових цілей. Маркетингова стратегія демонструє те, з яким продуктом, з яким його обсягом та на які ринки варто виходити задля досягнення поставленої мети.

Рис. 1. Питання, на які дає відповіді маркетингова стратегія [1]

Доцільно наголосити, що для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії впливає також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг [3].

Фахівці з маркетингу вважають, що на питання, зображені на рис. 1, повинні дати відповіді у процесі вибору маркетингової стратегії. Результати маркетингового дослідження дають відповіді на ці питання.

Таким чином, обробка маркетингової стратегії є основою для створення плану маркетингу, який включає конкретні заходи для реалізації маркетингової стратегії.

Отже, підприємства, які хочуть досягти позитивних результатів на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність, повинні вивчати маркетингові стратегії. Дослідження дають бізнесу можливість знайти нові можливості для розробки та вдосконалення маркетингових стратегій, оскільки вони дозволяють збирати та аналізувати інформацію про ринок, а також про конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.

2. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110-116.

3. Шпак Н.О., Кирилич Т.Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2 (7). С. 103-110.

В.Є. Сохань, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ФУНДАМЕНТ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки питання забезпечення економічної безпеки підприємства стає пріоритетним завданням для його керівництва. Економічна безпека – це стан захищеності економічних інтересів

підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, який гарантує його стійке та ефективне функціонування. Актуальність цієї теми обумовлюється факторами зростання конкуренції, глобалізації економіки, невпевненості економічного середовища та зростанням кіберзлочинності. Дослідження економічної безпеки дозволяє розробити ефективні методи та інструменти її забезпечення для підприємств, що сприятиме їх стійкому та динамічному розвитку.

Економічна безпека полягає у здатності підприємства протистояти загрозам, які можуть негативно вплинути на його фінансовий стан, діяльність та конкурентні позиції [1]. Економічна безпека є динамічною і потребує постійного моніторингу та оцінки. Основними цілями забезпечення економічної безпеки є стійкий розвиток, збільшення прибутку, підвищення інвестиційної привабливості, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення цих цілей необхідно ідентифікувати загрози, розробити систему заходів захисту та постійно моніторити рівень безпеки.

Внутрішні загрози економічній безпеці включають неефективний менеджмент, недосконалу структуру управління, застарілі технології, низьку кваліфікацію персоналу, недостатнє фінансування, високі витрати, низьку конкурентоспроможність продукції та несприятливий психологічний клімат в колективі. Зовнішні загрози можуть бути пов'язані з економічною нестабільністю в країні, жорсткою конкуренцією, змінами державної політики, несприятливими макроекономічними факторами, змінами попиту, технологічними інноваціями, стихійними лихами, техногенними катастрофами, недобросовісною конкуренцією та діяльністю злочинних груп.

На економічну безпеку впливають численні фактори, які поділяються на внутрішні та зовнішні [2]. Внутрішні фактори включають фінансовий стан, конкурентні позиції, рівень менеджменту, кваліфікацію персоналу, технологічний рівень виробництва, систему управління ризиками, інформаційну безпеку, конкурентну стратегію, маркетингову діяльність, інноваційну діяльність та корпоративну культуру. Зовнішні фактори включають економічну ситуацію в країні, державну політику, рівень конкуренції, зміни попиту, науково-технічний

прогрес, глобалізацію, стихійні лиха, техногенні катастрофи, діяльність злочинних груп та геополітичну ситуацію.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використовуються різні методи: фінансовий аналіз, аналіз факторного середовища Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та експертні оцінки. Вибір методу залежить від цілей дослідження, наявності даних та ресурсів, і для отримання комплексної картини рекомендується використовувати декілька методів аналізу одночасно.

Система забезпечення економічної безпеки підприємства (СЕБП) включає взаємопов'язані елементи, спрямовані на захист економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз. Основні елементи СЕБП охоплюють суб'єкти та об'єкти безпеки, інформаційне забезпечення, методи та інструменти захисту, а також механізм реалізації цих заходів.

СЕБП складається з кількох підсистем, таких як економічна, інформаційна, кадрова, юридична та техногенно-екологічна безпека, кожна з яких виконує специфічні функції. Інформаційне забезпечення СЕБП включає дані про стан підприємства, діяльність конкурентів, економічну та політичну ситуацію, а також науково-технічну інформацію. Методи та інструменти для забезпечення економічної безпеки поділяються на превентивні заходи, заходи щодо нейтралізації загроз та заходи щодо відновлення після загроз.

Менеджмент відіграє ключову роль в забезпеченні економічної безпеки, розробляючи та реалізуючи стратегію, створюючи систему управління ризиками, забезпечуючи інформаційну безпеку, захищаючи законні права підприємства та підвищуючи кваліфікацію персоналу. Ефективна СЕБП повинна постійно вдосконалюватися для відповідності змінним умовам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це постійний процес, який вимагає системного підходу та уваги до деталей. Для ефективного функціонування системи необхідно враховувати різноманітні фактори, такі як розмір та тип підприємства, галузь його діяльності, конкурентне середовище, а також макроекономічні умови.

Основними завданнями у забезпеченні економічної безпеки є

чітке визначення цілей та завдань, розробка структури та впровадження методів інструментів захисту, забезпечення потрібного рівня інформаційного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу. Ці завдання вимагають від керівництва підприємства постійної уваги та зусиль у напрямку удосконалення системи забезпечення економічної безпеки.

Підсумовуючи, ефективна система забезпечення економічної безпеки підприємства є важливим чинником його стабільного розвитку та успіху на ринку. Це складна та динамічна система, яка вимагає постійної уваги та адаптації до змін в бізнес-середовищі. Економічна безпека є фундаментом успішного розвитку підприємства, гарантує його стійке та ефективне функціонування в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / Небава М. І., Міронова Ю.В. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.

2. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

СЕКЦІЯ 7
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

В.І. Аранчій, к.е.н., професор, перший проректор
Полтавський державний аграрний університет

ЩОДО ВАЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Не дивлячись на швидкі зміни в усіх сферах життя, які пов'язані не лише з прогресивним розвитком українського суспільства, але й з системою загроз самого його існування, освіта є основним чинником одержання ним нових знань та компетентностей – як професійних, так і soft skills. Очевидною є необхідність надання якісних освітніх послуг, які, в першу чергу, мають бути спрямовані на можливість здобути знання та компетентності, а також застосовувати їх на практиці.

Варто зазначити, що освітня система як складова процесів суспільного відтворення функціонує в умовах загальних економічних відносин. Створення умов задля забезпечення якості освіти, відповідності суспільним запитам, декларування світових і загальнодержавних норм та принципів є першочерговим завданням освітньої політики.

Повномасштабне вторгнення росії на територію нашої країни, яке триває понад два роки сформувало багаточисленні виклики нашому суспільству. Сфера освіти також не залишилась осторонь. У сучасних умовах освіта має не тільки якісно переформатуватись, але й реформуватись. У цих процесах вища школа має бути у центрі сучасних змін, зважаючи на постійно зростаючу потребу у висококваліфікованих фахівцях.

Саме тому зміни є беззаперечною умовою існування закладу вищої освіти в умовах сьогодення. У сучасному світі конкурентоспроможність університету оцінюється за допомогою впровадження нових перспективних стратегій задля забезпечення якості вищої освіти та задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу.

Якість вищої освіти є досить складною категорією, яка визначає якість життя не лише всього соціуму, але і окремо взятої особи. Вона характеризується кількістю набутих знань, вмінь та їх якістю. Якість вищої освіти та її змістовне наповнення не є постійним показником; вони змінюються з часом, рівнем технологічного розвитку суспільства та багатьма іншими факторами.

У забезпеченні якості вищої освіти провідну роль відіграють заклади вищої освіти. Їх основним завданням є розробка та реалізація стратегії якісної освітньої діяльності, впровадження і постійне вдосконалення внутрішніх механізмів її забезпечення. Разом з тим, є потреба у збереженні балансу між інтересами і сферами відповідальності та якістю основних суб'єктів освітньої взаємодії. Отже, неправильно зосереджувати всю відповідальність на закладах вищої освіти через проблеми якості вищої освіти на інституційному рівні.

Розвиток цифрових технологій спричинив глибокі системні зміни в суспільстві, які включають інтеграцію наукових знань різних наук у підготовку фахівців будь-якої спеціальності. Також вони змінюють погляди, підходи та методи навчання і змінюють те, що фахівці повинні знати. Щоб швидко і якісно перебудувати процеси навчання в закладах вищої освіти, необхідно гармонізувати вимоги сьогоднішнього і майбутнього, розробляючи нові формати навчання фахівців, при цьому зберігаючи науковий потенціал викладачів.

Якісна вища освіта є важливою частиною підготовки та розвитку людського капіталу, який має здатність гарантувати інноваційний прогрес української держави. Таким чином, соціально-економічне становище людини, рівень її моральної та професійної підготовки, а також її мотивація визначають рівень суспільного розвитку.

Система вищої освіти повинна постійно вдосконалюватися задля розвитку суспільства. Тому кожна держава шукає нові способи підготовки висококваліфікованих спеціалістів різних профілів.

В.Н. Парсяк, д.е.н., професор,
О.Є. Канаш, доктор філософії (PhD) з економіки
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

ДУАЛЬНІ ФОРМИ НАБУТТЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ПОТОЧНИХ ПОДІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Існує принаймні дві обставини, які обумовили нашу увагу до теми дослідження. Перша – виникнення та стрімке поширення світовою економікою здобутків п'ятої промислової революції – епохи панування кіберфізичних об'єктів, в підґрунтя яких закладені цифрові інформаційно-комунікаційні технології. Вони уможливлюють явище бізнес-моделей з радикальним перетворенням виробничих процесів та модифікацією ролі людини під час створення вартості з одночасним збереженням стійкості природних, природно-техногенних й техногенних систем. Характерною особливістю «Індустрії 5.0 є компонування інтегрованих ланцюжків у вертикальному та горизонтальному вимірах:

а) вертикальна інтеграція означає технічне поєднання усіх сфер діяльності підприємства: науково-дослідні розробки – створення нового продукту – формування системи дистрибуції товару. Її призначення – забезпечити вільний доступ зацікавлених сторін до актуальної інформації та налагодити комунікації між учасниками бізнес-процесів для полегшення прийняття менеджментом оперативних та перспективних рішень, уможливити швидку реакцію на зміни в найближчому оточенні.

б) горизонтальна інтеграція забезпечує об'єднання корпоративних та кіберфізичних систем, задля забезпечення гідної автоматизації, операційної ефективності, гнучкості виробництва, зорієнтованого на індивідуальні, а не на масові потреби споживачів.

Отже, Індустрія 5.0 – сьогоденна дійсність. Програми влади, розробки науковців, проникнення цифрових технологій у виробничі та академічні процеси – показники інновативності, престижу країни, запорука її розвитку в умовах технологічної трансформації світу. Нові реалії висувають особливі вимоги до найманого персоналу, налаштовуючи його на командну роботу,

творче розв'язання складних проблем, опанування міждисциплінарних навичок, безперервне навчання для підвищення фахових компетентностей.

Ще одна причина звернення до дуальних форм набуття вищої освіти – наслідки військових дій в Україні. Йдеться про зруйновану соціальну, транспортну та виробничу інфраструктури, втрати будівель й майна домогосподарствами та основного капіталу бізнесами. За різними підрахунками тільки прямі втрати обчислюються сотнями мільярдів доларів. Це – біда, але не єдина. Ще більш суттєвими є втрати людського капіталу.

«Економічна правда» з посиланням на International Organizationfor Migration повідомляє, що на початок 2024 р. за кордоном перебували 6335 тис. вимушених переселенців з України. У тому числі в Європейського Союзу зареєстровано 5931,5 тис. осіб [1]. З них два мільйони – діти, які, за законодавством відповідних країн навчаються в школах, університетах. Вони швидше за дорослих долають мовні бар'єри, від того краще інтегруються у західне суспільство, сприймають його цінності та спосіб життя. Зважимо також на втрати особового складу українського війська та цивільного населення, яких, на жаль, не можливо уникнути.

Наведених констатацій достатньо, щоб усвідомити: повоєнне відновлення економіки нашої держави залежить не стільки від грошової допомоги міжнародних фінансових організацій та урядів країн, які співчувають трагедії українців, постачання обладнання, будівельних матеріалів, сучасних цифрових технологій продукування виробів та високоінтелектуальних послуг, скільки від того, хто зможе компетентно та ефективно розпорядитися цими активами. Саме у цьому вагоме слово має сказати вітчизняна система освіти.

Окреслимо деякі проблеми, що мають бути розв'язані та найшвидше:

1. Ревізія «Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти», яку треба актуалізувати з огляду на поточні обставини та ті, з якими Україна стикнеться після війни.

2. Створення міжвідомчої ради з запровадження дуальної освіти з підсекціями, які б узагальнювали та поширювали досвід

закладів вищої освіти (ЗВО) та бізнесу щодо співпраці з найскорішого поновлення людського капіталу країни.

3. Під опікою територіальних відділень Торгово-промислової палати України створити постійно діючі наради з представників підприємств та ЗВО для узгодження дій щодо запровадження дуальної освіти, обговорення поточних проблем, які виникають та інструментів їх подолання.

4. Закладам вищої освіти, користуючись наданою їм академічною свободою, було б переосмислити освітньо-професійні програми для адаптації їх до нових викликів щодо інтелектуального капіталу організацій.

5. У кожному ЗВО має бути розроблений та підготовлений до впровадження план реінжинірингу освітнього процесу. Одним з найбільш продуктивних варіантів розв'язання цієї задачі є запровадження моделі дуальної освіти. Йдеться про такий спосіб здобуття освіти, який передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти з одночасним вишколом на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації.

Список використаних джерел:

1. Богдан Т. Статус українських біженців у ЄС лише на три роки. Що далі? 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/12/708597/#

В.І. Панасюк, к.е.н., доцент,
А.Г. Ільїна, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Публічне адміністрування у сфері освітніх послуг можна розглядати як діяльність представників публічного управління, спрямовану на встановлення, зміну або припинення прав і обов'язків учасників освітніх відносин шляхом прийняття нормативних актів, адміністративних рішень та виконання юридично значущих дій з метою задоволення потреб окремої особи, суспільства та держави [1].

У вивченні поняття «управління якістю освіти» звернемося до «Енциклопедії освіти», в якій термін визначено як особливий вид

суспільної діяльності, спрямований на підтримку та покращення якості та результативності функціонування галузі освіти в цілому та загальноосвітнього, культурного і професійного рівня підготовки молоді [2].

Виокремлюючи чинники, які впливають на якість освіти відмітимо: професійну підготовку викладачів та їх особистісні якості; навчально-методичне забезпечення; систему контролю та оцінки якості викладання; використання сучасних освітніх технологій; дослідницьке навчання; актуальність навчальних програм; співпрацю з іноземними фахівцями; матеріально-технічне забезпечення; наукову література; розвиток соціальних якостей студентів; стимулювання самостійної роботи здобувачів та інше.

Педагоги-викладачі є одними з ключових суб'єктів, які впливають на якість освіти. Їх успішність значною мірою визначається структурою їх особистості, включаючи мотивацію, когнітивні здібності та оперативну діяльність [3].

Система вищої освіти відіграє важливу роль у формуванні адміністративної культури країни, оскільки через цю систему передаються накопичені знання, професійна етика та виправдані практики управління. За словами F. Mosher, якість та характеристика системи публічного адміністрування значною мірою визначаються якістю та характеристиками системи підготовки кадрів. Це створює питання про існування взаємозв'язку між ними [4].

Необхідно відзначити, що однією з найважливіших складових публічного адміністрування щодо забезпечення якості вищої освіти є формування інноваційно-орієнтованих кадрів, які володіють необхідною кваліфікацією та мотивацією для результативної роботи у науково-дослідницьких та інноваційно-технологічних центрах, у державних установах та інших суб'єктах публічного управління.

З цього погляду важливими завданнями в контексті забезпечення якості вищої освіти є: глибоке і всебічне розуміння системного, багатогранного об'єкта управління, структури громадських та особистих потреб, які задовольняються завдяки діяльності вищої освіти і їх взаємодії; пошук шляхів, методів та інструментів впливу на якість вищої освіти для досягнення

найкращих результатів в управлінні, розробка відповідних механізмів управління; визначення, обґрунтування та вибір цілей в системі управління якістю вищої освіти; впровадження механізмів управління якістю вищої освіти та забезпечення ефективного та стабільного їх функціонування.

Для вирішення цих завдань важливим є створення сприятливого науково-дослідницького середовища, яке є ключовим чинником формування інноваційно-орієнтованих кадрів. Це середовище включає в себе спільноту дослідників, які займаються науковою діяльністю та беруть участь у реалізації дослідницьких проектів, науково-дослідні інститути, лабораторії, технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційні підприємства, які співпрацюють із вищими навчальними закладами, а також механізми залучення молодих фахівців до науково-дослідницького середовища, такі як наукові конференції, симпозіуми, форуми та інші події. З цими чинниками формування інноваційно-орієнтованих кадрів можна врахувати також репутаційний супровід та адміністрування [4].

Посилення інноваційності в системі забезпечення освітнього процесу вимагає впровадження ряду ефективних інструментів, таких як:

1. Впровадження ефективної системи оцінювання знань.
2. Підвищення контролю за якістю освіти та професійною підготовкою педагогічних кадрів.
3. Орієнтування навчання на практичний результат, зокрема, працевлаштування.
4. Розширення використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх навчальних закладах.

Слід відзначити, що з погляду концепції забезпечення якості вищої освіти головним суб'єктом є заклад вищої освіти, який несе головну відповідальність за якість освіти. Проте публічні органи влади, такі як парламент, уряд, центральні органи виконавчої влади, агентства забезпечення якості вищої освіти, муніципальні органи влади і т. д., відіграють важливу роль адміністрування цього процесу.

Отже, якість освіти повинна стати основною метою державної освітньої політики, а сучасна модель державного управління має бути представлена сукупністю адміністративних методів,

спрямованих на забезпечення цієї мети в напрямі задоволення освітніх потреб громадян України у XXI столітті, доступності якісної освіти на всіх рівнях, надання якісних засобів навчання в освітніх закладах, створення для здобувачів сприятливого культурного та економічного середовища, а також розробки гнучких навчальних і освітніх програм, спрямованих на розвиток та формування здібностей здобувачів всіх рівнів освіти.

Список використаних джерел:

1. Якобчук В. П., Ревунець Г. А., Веремчук Я. Ю. Інноваційні підходи до публічного управління якістю освітніх послуг в умовах суспільних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 6. С. 104-108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/19.pdf
2. Лукіна Т.О. Управління якістю освіти. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України; [гол. ред. В. Г. Кремень;]: 2-ге вид, допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С.1042-1043. URL: https://lib.iitta.gov.ua/729169/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf
3. Стеблецький А.Л. Чинники забезпечення якості вищої освіти. *Інноватика у вихованні.* 2021. Том 2. № 13. С. 153-164. URL: https://www.researchgate.net/publication/344630666_CINNIKI_ZABEZPECENNA_AKOSTI_VISOI_OSVITI
4. Гавкалова Н. Л., Золенко А. С. Розвиток публічного адміністрування в процесі забезпечення якості вищої освіти. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки.* 2018. Спецвипуск: *Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (5 жовтня 2018 р., м. Київ). С. 404-412. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10314/1/EOEMIR2018_P404-412.pdf

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент

Луцький національний технічний університет

РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ГУМАНІСТИЧНОГО СУСПІЛЬСТВА

Сьогодні інклюзивна освіта є не тільки є однією із основних складових розвитку освіти, але й втіленням філософії активного включення людини в суспільство. Щоб забезпечити інклюзивну освіту в Україні, необхідні швидкі та масштабні дії, щоб кожен громадянин країни мав можливість скористатися високоякісною

освітньою системою та отримати кращу підготовку до самостійного життя і самореалізації. Передусім це має бути розумний і перспективний підхід з боку держави та громадськості.

Поняття «інклюзія» вказує на процес активного залучення усіх громадян до суспільних відносин, незалежно від їх національних, фізичних, гендерних, інтелектуальних, культурних та інших характеристик. З огляду на це в основу впровадження інклюзивної освіти покладена ідеологія, яка реалізує доступність та однакове ставлення до всіх членів суспільства та виключає будь-яку дискримінацію за фізичними чи психічними ознаками.

Для інклюзивної освіти важливим є створення місця, де кожен може отримати безперешкодний доступ, а також наявність необхідних технологій і засобів, які дозволять безперешкодно навчатися. У цьому контексті розвиток знань, соціальних навичок, (співпраця, впевненість у собі, здатність контролювати свої емоції, встановлення дружньої, толерантної атмосфери) та творчих здібностей є найважливішими.

Інклюзивна освіта передбачає доступ до навчання для всіх, в тому числі і для осіб з особливими потребами, наявність єдиних цілей та освітніх програм, які враховують гармонійний розвиток кожної особистості, підтримку з боку спеціалістів. Такий спосіб організації навчання є інноваційним методом навчання осіб з особливими освітніми потребами, який може бути адаптований до їхніх потреб. Упровадження диференційованого навчання, нових комп’ютерних технологій, рівнів освітнього середовища, методів навчання, змін програм і засобів навчання є тими факторами, які сприяють їхній адаптації і покращують соціалізацію в суспільстві. Міждисциплінарна команда спеціалістів, включаючи соціальних і корекційних педагогів, психологів, батьків і педагогів, забезпечує психологічний та педагогічний супровід для таких дітей.

Інклюзивна освіта також базується на персоналістичній педагогіці, що передбачає гуманне ставлення педагогів до своїх вихованців, прийняття та розуміння кожного, визнання рівноправним членом колективу, підтримку інтересів групи, виховання збалансованої любові, яка включає любов не лише до

себе, але й до інших. «Оскільки найважливіша роль у збереженні психологічної безпеки особистості та формуванні психічного здоров'я належить самій людині, її способу життя, цінностям, установкам, ступеню гармонізації її внутрішнього світу і стосунків з оточенням, одним із основних напрямів роботи в освітньому середовищі є визнання особливостей кожної людини, формування толерантності, виховання милосердя, гуманності, тобто забезпечення її захищеності в ньому» [3, с. 61]. Створення саме такого безпечного та сприятливого освітнього середовища є основною умовою успішного та ефективного включення осіб з ООП.

З огляду на зазначене вище можемо виокремити такі принципи інклюзивного навчання:

– принцип врахування вікових та індивідуальних особливостей у процесі навчання (особа з ООП може осягнути навчальну програму, яка буде модифікована та відповідати можливостям її виконання);

– принцип гуманізації навчання (повага до прав та свобод усіх без винятку, толерантне ставлення, створення доброзичливих відносин та взаєморозуміння між учасниками освітнього процесу);

– принцип доступності освітніх послуг (створення доступу до закладів освіти та простору, який забезпечить комфортне та безпечне пересування (універсальний дизайн));

– принцип систематичності та послідовності (системний підхід, адаптація освітніх програм відповідно до вікових та індивідуальних особливостей, вибір адекватних форм, методів та засобів навчання, створення навчально-методичного забезпечення);

– принцип науковості (навчання на основі новітніх досягнень вітчизняних та зарубіжних науковців, впровадження апробованих інноваційних методик та засобів навчання, використання передового педагогічного досвіду з аналізом виявлених недоліків та їх усунення);

– принцип філософського підходу (особи з ООП не повинні викликати почуття жалю, а лише співчуття, що дасть можливість організувати освітній процес результативно);

– принцип позитивного налаштування (педагог у перспективі

вбачає позитивну динаміку у розвитку дитини з ООП);

– принцип віртуалізації (застосування інформаційно-комунікативних, мультимедійних технологій у процесі навчання осіб з особливими освітніми потребами).

Отже, «інклюзивна модель освітнього простору передбачає цілісний підхід, який включає в себе систему освітніх послуг (адаптацію навчальної програми та плану, фізичного середовища, методів і форм навчання, використання існуючих в громаді ресурсів, залучення батьків); співпрацю з фахівцями для надання спеціальних послуг особам з ООП; створення комфортного освітнього середовища, що передбачає рівний доступ до здобуття якісних освітніх послуг та повноцінну соціальну адаптацію» [2, с. 124] та спрямований на забезпечення доступу до якісної освіти для всіх, незалежно від їхніх індивідуальних потреб та особливостей.

У цьому контексті важливо також виокремити переваги впровадження інклюзивної освіти, серед яких основними є:

– рівні освітні можливості для всіх дітей та їх підготовка до самостійності у дорослому житті;

– цікаві та різноманітні методи навчання;

– орієнтація педагога на кожну особистість як на члена колективу, а не на окремого виключеного з колективу індивіда;

– формування цінностей, таких як: емпатія, людяність, толерантність, повага, відповідальність тощо;

– навчання орієнтоване на розвиток компетенцій (прямий зв’язок між змістом викладання та практикою);

– психологічний клімат освітнього середовища, який забезпечує безпеку, прийняття кожного та сприятливі стосунки між усіма учасниками освітнього процесу, а також батьками і громадскістю;

– розвиток закладу освіти як організації, яка конструктивно реагує на потреби дітей, батьків, педагогів і є важливим елементом місцевої громади.

Водночас варто також виокремити чинники, які утруднюють процес розвитку інклюзивної освіти в сучасних умовах українського суспільства. Так, до зовнішніх (об’єктивних) чинників, що негативно позначаються на реалізації ідеї інклюзивної освіти, відносять сучасне соціально-економічне

становище в країні, яке не дозволяє в найкоротші терміни ліквідувати недоліки зовнішніх умов та забезпечити безперешкодну доступність до всіх об'єктів інфраструктури, а також безпеку та технічну оснащеність приміщень освітніх закладів та ін.

Внутрішніми (суб'єктивними) чинниками є недостатня матеріально-технічна та ресурсна оснащеність освітніх закладів та неготовність учасників освітнього процесу до інклюзивної освіти. Остання виявляється у відсутності в закладах освіти педагогічних кадрів та персоналу, компетентного у питаннях інклюзивної освіти, а також у проблемах соціальної адаптації усіх учасників освітнього процесу та ін.

Таким чином, інклюзивна освіта є одним із сучасних провідних напрямів освітньої політики як в Україні, так і в Європі та світі. Інклюзивний підхід прагне зосередитися на створенні такого сприятливого безпечного середовища, яке дає можливість ефективно навчатися, підвищувати свою соціальну компетентність, вдосконалювати свої комунікативні навички, розвивати здібності та вміння, дотримуватися принципу цінності особистості незалежно від її можливостей, раннього включення, гуманізму, толерантності, рівноправності усіх, хто навчається, підтримки учасників освітнього процесу тощо, та виключає будь-які прояви дискримінації за фізичними чи психічними ознаками.

Список використаних джерел:

1. Манжос Е.О. Інклюзивна освіта на сучасному етапі розвитку освітньої галузі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 62. Т. 1. С. 59–62.

2. Потапюк Л.М. Організація інклюзивної освіти у вітчизняному просторі. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Сер. Педагогіка і психологія. Педагогічні науки*. 2021. №1 (21). С. 119–127.

3. Потапюк Л.М. Психологічна безпека в умовах інклюзивного освітнього середовища : Соціальна та освітня інклюзія : історія, сучасність та перспективи розвитку : колективна монографія у 2 частинах. Частина 1. Інституційні та особистісні аспекти впровадження в Україні / за ред. С.П. Миронової, Л.Б. Платаш. Чернівці : «Технодрук», 2021. С. 59–92.

Л.М. Потапюк, к. пед. н., доцент,
А.А. Бончевська, здобувач вищої освіти СВО Магістр
Луцький національний технічний університет

ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ РЕГУЛЯТОР ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ

Сучасні реалії та ритм життя ставлять нові вимоги для соціальної інтеграції особистості, вимагають перегляду ціннісних світоглядних орієнтирів, зокрема морально-етичних якостей, у багатьох сферах життєдіяльності. Кожна людина намагається виробити такі життєві орієнтири, які б допомогли їй якомога краще самовизначитися в суспільстві, максимально реалізувати свій потенціал. Особливо зараз, коли наша держава переживає складні випробування, означена проблема є актуальною і набуває комплексного характеру, що суттєво відображається у всіх сферах життя особистості.

Ціннісні орієнтації як соціальна установка, що регулює поведінку особистості, стали предметом досліджень різних галузей гуманітарного знання: філософії (В. Андрущенко, І. Надольний, В. Пазенок, В. Тугаринов, С. Щерба та інші), психології (Ю. Козелецький, Т. Пороховська, М. Рокич та інші), педагогіки (І. Бех, Л. Божович, І. Сіданіч, В. Сухомлинський, А. Шиделко та інші), політології (М. Головатий, Н. Ефтені, О. Рудакевич та інші). Ціннісні орієнтації стали об’єктом вивчення у працях цілої низки науковців (О. Жирун, Д. Кислинська, Л. Котлова, С. Матяж, О. Москаленко, К. Хоменко, Ю. Шайгородський, А. Щербань та ін.).

Феномен «ціннісні орієнтації» науковці визначають як «відносно стійку, соціально обумовлену спрямованість особистості на ті чи інші цілі, що мають для неї смисложиттєве значення, та на певні способи їх досягнення, що виражаються у вигляді будь-яких особистісних якостей, зразків (способів) поведінки і такими, що є відносно незалежними від соціальних ситуацій» [2, с. 17].

У психологічному словнику зазначається, що «ціннісні орієнтації формуються при засвоєнні соціального досвіду і виявляються в цілях, ідеалах, переконаннях, інтересах та інших проявах особистості. У структурі діяльності вони тісно пов’язані

з її пізнавальними і вольовими сторонами. Система ціннісних орієнтацій утворює змістовний бік спрямованості особистості й виражає внутрішню основу її відношення до дійсності» [4].

Ціннісна орієнтація знаходиться на найвищому рівні системи цінностей. Це важлива частина структури особистості, яка складається з мотивації, когнітивності, емоцій і оцінки. Це внутрішні структурні компоненти особистості, які формуються та інтегруються під час соціальної адаптації та соціалізації. Через те, що вони бачать чи не бачать певних принципів, вони відрізняють важливе від неважливого.

Формування в особистості ціннісних орієнтацій, яке відбувається в процесі засвоєння соціального досвіду, може виявлятися через вибір особистістю цілей та ідеалів, установок та переконань, поведінки та дій, що визначають її життєві позиції. Цінності допомагають визначити, які аспекти особистості є найбільш важливими. Коли в особистості сформовані цінності, як-от доброзичливість, чесність чи толерантність, вони стають основою її самоідентифікації. Усі разом взяті складові визначають спрямованість особистості і вказують на її внутрішню сторону відношення до навколишньої дійсності.

Цінності, що формуються в молодому віці, не лише визначають систему вірувань, але і глибоко впливають на самоідентифікацію особистості. Самоідентифікація – це процес формування усвідомлення власної унікальності, ролі в суспільстві, а також визначення особистих цілей та завдань. У процесі своєї життєдіяльності феномен ціннісних орієнтацій особистості тісно взаємопов’язаний як з пізнавальною, так і вольовою сферами.

Це означає, що крім загальносуспільної структури системи ціннісних орієнтацій у кожної людини є власна система, у якій певні ціннісні орієнтації займають відповідне рангове місце і цим визначають сенс вибраного життєвого шляху. Це також показує, наскільки важливо розвивати власні ціннісні орієнтації, щоб контролювати пріоритети та цілі життя.

«Одним із принципів ціннісного самовизначення є ціннісний підхід, при якому толерантність не зводиться до простих стереотипних дій, це цінність і життєва позиція, вона проявляється внаслідок сподівань особистості, орієнтацій і

вчинків із відповідними ідеалами, цінностями та змістами на основі здійснення свідомого вибору певної позиції, прийняття відповідального рішення» [3]. Ціннісний критерій є важливим інструментом людини, оскільки він впливає на формування цілісної картини світу особистості, вибір мотивів її поведінки та розвиток мотиваційної сфери, становлення системи життєвих пріоритетів.

Таким чином, ціннісні орієнтації проявляються як вибіркове ставлення людини до сукупності матеріальних і духовних благ та ідеалів, наявність яких в кінцевому результаті вказує на зрілість особистості і характеризує її соціальну складову, тобто інтереси, мотиви, переконання, моральність, систему моральних принципів. Створення та розвиток ціннісних орієнтацій можна розглядати як процес самосвідомості людини щодо свого внутрішнього життя та взаємозв'язку зі світом, який формується соціальними впливами на неї.

Список використаних джерел:

1. Глинянюк Н.В. Психолого-педагогічні умови формування ціннісних орієнтацій сучасної студентської молоді. URL: http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/3_2010/Glinaniyk.pdf.

2. Іванова Л.С., Овсяннікова В.В. Динаміка ціннісних орієнтацій студентів педагогічного вузу. *Практ. психологія та соц. робота.* 2007. № 4. С. 16–19.

3. Молчанова А.О. Толерантність як ціннісна основа професійної діяльності педагога : посібник. Київ : Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 2013. 188 с.

4. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
А.В. Кардаш, здобувач вищої освіти СВО Магістр
Луцький національний технічний університет

НАЦІОНАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР ОСВІТИ І НАЦІОНАЛЬНЕ ВИХОВАННЯ ОСОБИСТОСТІ

В основі виховання будь-якої нації лежить природна потреба в самозбереженні, самовдосконаленні, самоутвердженні, історичному розвитку та розбудові власної держави. Через це будь-яке виховання є національним. Національне виховання набуло особливої ваги та актуальності в світлі сучасних

соціальних змін, які відбуваються в нашій країні, а також значних змін у духовному житті та світогляді молоді. Цінності та мотивації змінюються відповідно до вимог часу. Ці процеси викликають в особистості певну нестабільність, невпевненість у своїх світоглядних переконаннях, моральну та ціннісну неврівноваженість. Сьогодні багато дослідників зосереджуються на аспектах світогляду особистості та її соціалізації.

Науковці все більше звертають увагу на зв'язок між національним вихованням, народною освітою, етнопедагогікою та професійною підготовкою майбутніх фахівців. Про це свідчать дослідження І. Беха, О. Березюк, Г. Ващенка, О. Вишневського, Г. Волкова, О. Духновича, В. Кононенка, Л. Кравченка, Н. Лисенко, Г. Лозко, І. Мартинюка, Л. Маєвської, Ю. Махмутова, В. Мосіященка, О. Киричук, Л. Потапюк, Ю. Руденка, О. Савченко, В. Сухомлинського, О. Сухомлинської, М. Стельмаховича, В. Струманського, Є. Сявавко, Д. Тхоржевського та ін. Їхній психолого-педагогічний досвід базується на гуманістичному, особистісно орієнтованому та розвивально-діяльнісному підходах.

Національна доктрина розвитку освіти України визначає національний характер освіти. Її мета полягає в тому, щоб реалізувати ідею української національної ідентичності, яка полягає в тому, щоб об'єднати українців в українську політичну націю, яка прагне жити в співдружності з усіма народами та державами світу. У результаті цієї освіти студенти стають громадянами та патріотами України, виховують повагу до української мови та культури, а також цінують народні традиції. Така освіта зосереджена на створенні системи національних інтересів, а також на оволодінні культурними багатствами світу та вихованні поваги до всіх людей. [2].

Саме національне виховання є втіленням і відображенням процесу національно-етнічного відродження українців, який передбачає пріоритетність національних цінностей. В основі цих цінностей лежить українська ідея, яка втілює в собі прагнення до державності та соборності, патріотизму та готовності до самопожертви, почуття національної гордості та самопошани, історичну пам'ять, пошана до державних символів і гімну України, любов до рідної культури, мови, свят і традицій, пошана

до Конституції України і спрямованість своїх зусиль на розбудову держави та створення справедливого державного устрою, прагнення до розвитку духовного життя.

Знання історії та культури кожної нації є ключовим для розуміння національних цінностей. Нація в повному розумінні цього слова виникає лише тоді, коли її члени визнають, що вони однакові та різні від інших на основі тих факторів, які створили цю єдність [3, с. 84].

Кожне наступне покоління входить у вже наявну систему виховання країни, яка відображає її історію, економіку, географію, етнографічні та психічні особливості. Її світогляд і унікальний культурно-історичний розвиток відповідають цим характеристикам. Таким чином, особистість формується в контексті суспільних відносин, які включають міжнаціональні та національні відносини.

Особистість досягає цього процесу через зв'язки, які допомагають їй усвідомити свою приналежність до культури, а також міжкультурних відносин. Національне виховання – це програма виховання українців, спрямована на розвиток природовідповідного національного самоусвідомлення.

У цьому контексті І. Бех виділяє чотири фундаментальні рівні морально-духовного зростання особистості: базовий, який розкриває першопричину морально-духовного зростання – емоційне переживання; структурний – визначає взаємозв'язок емоцій і різного роду предметності (змістовності); темпоральний, що утверджує лінійність та циклічність морально-духовного розвитку; особистісний рівень розкриває прогресивні зміни морально-духовних актів за допомогою включення рефлексії та волі суб'єкта [1, с. 8–9].

Зважаючи на те, що національна культура є основною ознакою кожної нації, можна сказати, що національна культура є способом вираження самобутності національного ладу, світовідчуття, моральних ідеалів, традицій і звичаїв, художнього бачення та вираження світу в цілому, що характеризує всі духовні цінності, які має кожна нація.

Що стосується потенціалу народної культури, це включає в себе всі знання, навички та соціальний досвід, які були втілені в духовній і матеріальній діяльності людей. По-друге, цей

духовний потенціал містить у собі усвідомлення інтересів і цілей народу в історії. Крім того, знайомство з власною історичною та культурною спадщиною допомагає зрозуміти складні зв'язки кожного з українською нацією та державою. Це дає зрозуміти, що лише українська незалежна держава може захистити національні права кожного свого громадянина.

Духовна спадщина народів та її роль у діяльності народу збільшується не лише в результаті природного процесу росту соціальних причин, які прискорюють суспільний прогрес. Ці процеси пов'язані один з одним: культурна спадщина набуває більшого значення, коли вони займаються цією діяльністю. З іншого боку, активне освоєння культурної спадщини робить культурну творчість народу більш очевидною, масштабною та важливою. Крім того, важливо пам'ятати, що культурна спадщина народу включає в себе національні традиції, які є історично сформованими, порівняно постійними та повторюваними соціальними явищами, які виникають у різних сферах національного життя та специфічними для національної культури, ментальності та психології.

З раннього віку риси характеру людини формуються на основі національних звичаїв і традицій. Засвоєння цих традицій має світоглядний характер, оскільки через них формуються потреби, моральні ідеали, переконання, бачення світу та інші елементи світогляду. Стійка орієнтація на смисл життя цих елементів допомагає зберегти фізичне та психічне здоров'я, а також відкривати нові можливості для продовження тривалості життя. Відповідно до традицій людина отримує перші уроки моральності, а також зразки поведінки в родині та в суспільстві, що призводить до формування певних стилів поведінки.

Взаємний вплив і збагачення культур різних народів є однією із закономірностей формування та розвитку національної культури. У процесі взаємозбагачення культура розвивається та досягає нового рівня розвитку. Збалансованість матеріальних і духовних цінностей забезпечує високий рівень культури. Взаємовплив у розвитку національних культур – це процес, який стосується як однієї, так і кількох національних культур одночасно. Тенденції інтернаціоналізації культур є об'єктивними закономірностями розвитку національних культур, а також

взаємовпливу та взаємозбагачення.

З іншого боку, зростання національної гордості призводить до зростання духовних потреб. «Духовні цінності, виступаючи предметом споживання, не зникають у процесі задоволення духовних потреб, а перетворюються в багатство духовного світу людини» [4, с. 157]. Таким чином, зростання потреб у духовних цінностях сприяє збагаченню та відтворенню культури загалом та окремо. Таким чином, зростання духовних запитів є об'єктивною закономірністю розвитку суспільства. Це результат прогресу в матеріальних, духовних й інтелектуальних сферах.

Список використаних джерел:

1. Бех І.Д. Духовність особистості: методологічні та методичні аспекти. *Педагогічний пошук*. № 1 (41). 2004. С. 8–11.

2. Національна Доктрина розвитку освіти України. Освіта. 2002. № 26 (24 квітня – 1 травня). С. 2–4.

3. Потапюк Л.М. Національне виховання як фактор цілісного формування особистості: національно-патріотичний аспект. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді : збірник наукових праць / редкол.: О.В. Сухомлинська, І.Д. Бех, А.Й. Сиротенко [та ін.] ; АПН України. Київ : Ін-т проблем виховання, 2008. Вип. 12, кн. 1. С. 83–89.

4. Теоретичні основи педагогіки: Курс лекцій. Підручник для студентів / Під ред. Вишневського О. Дрогобич. 2001. 268 с.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

O. Halych
FACTORS AFFECTING THE ECONOMIC SECURITY OF AGRO-FOOD ENTERPRISES 5
В.В. Микитенко
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ..... 7
Р.В. Сагайдак-Нікітюк, А.В. Чернявський
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ЕКОНОМІКИ 10
O. Khodakivska, M. Zos-Kior, M. Somych
COMMUNICATIONS MANAGEMENT IN A MODERN ORGANIZATION 12
Є.Л. Большакова, Р.С. Павленко, В.К. Бих
ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.... 14
Є.Л. Большакова, А.В. Таран
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ 16
Н.М. Буняк, Т.В. Довгун
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 19
Н.М. Буняк, В.О. Козак
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ 21
О.В. Вараксіна, В.О. Бабич
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЯКІСТЬ 24
О.В. Меркт, М.О. Монастирська
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ..... 26
І.М. Пальчик, В.В. Білоус, Д.П. Мельник
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…... 28
О.В. Проскурович, В.М. Славгородська
ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ’ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА 30

Т.О. Сазонова, О.В. Васюха
ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 33
А.В. Світлична, Є.В. Кріль
ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 36
Л.В. Яловега, О.В. Лега, Т.Б. Прийдак
КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ 37
Т. Шевченко, Л. Гладка, В. Ільїн
УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ..... 40
І.А. Бесараб
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ..... 42

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Д.В. Дячков, В.С. Паладі
ЯК ЛЮДСТВО ПОДАРУВАЛО МАШИНАМ ВЛАСНИЙ РОЗУМ : ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 44
В.В. Іванова
РОЛЬ КРЕАТИВНОСТІ У ЗНИЖЕННІ РИЗИКІВ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ 46
О.В. Шкурупій, І.А. Дергільов
ФІНАНСОВІ РИЗИКИ НА РИНКУ КРИПТОВАЛЮТ 48
Н.М. Буняк, О.І. Бурець
РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 50
О.О. Гарматюк, А.Т. Горохівський
ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЦИНІ..... 53
Н.В. Гришина, Д.С. Коняєва
ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ 55
О.В. Лега, Т.Б. Прийдак, Л.В. Яловега
ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 59

С.М. Марчишинець, О.В. Марчишинець
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ 62
Т.О. Сазонова, Д.В. Лютий
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В ДІДЖИТАЛ-СЕРЕДОВИЩІ 66
В.М. Собчишин
НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 69
Н.М. Чернікова, Р.М. Долина
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 71
Н.М. Чернікова, О.А. Жадан
ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ..... 73
Д.Р. Мауер, Є.В. Григоришин, О.С. Малиш
УПРАВЛІННЯ ІНОВАЦІЙНОЮ ЕКОСИСТЕМОЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ 75
С.В. Максимович
ЕКОНОМІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В МИТНІЙ СПРАВІ 77
В.І. Бєляєв
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ 80
В.Є. Сохань
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 82
О.О. Штурмак
ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 85

СЕКЦІЯ 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

А.В. Бондар, Я.О. Поліщук
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА САМОМОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРА 88

Т.В. Омельяненко, В.В. Мох
УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 91
Є.Л. Большакова, А.Ю. Соломаха, В.К. Бих
СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 93
Н.М. Буняк, Я.Я. Микитюк
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА 95
О.В. Вараксіна, Д.О. Яценко
ЛІДЕРСТВО ТА ЕМОЦІЙНА ЗРІЛІСТЬ В УПРАВЛІННІ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ 98
Т. Іщейкін, М. Прийдак
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ
ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ 101
О.М. Овчарук, А.В. Жила
ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА У 21 СТОЛІТТІ 104
Я.В. Радіонова, В.Ю. Малишко, Є.В. Щербула, К.Р. Морозова
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА ІННОВАЦІЙНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 107
В.Г. Рогов, О.О. Левіт
ОРГАНІЗАЦІЙНІ БАР'ЄРИ ТА РОЛЬ HR-ПІДРОЗДІЛУ
В ЇХ ПОДОЛАННІ 109
О.А. Савенко, О.М. Шершенюк
ОНБОРДИНГ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 112
Т.О. Сазонова, Г.П. Джебженяк
СПОСОБИ ВЗАЄМОДІЇ ІДИВИДІВ 113
Т.О. Сазонова, В.Т. Осадча
ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ ЯК ЧИННИК
ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ 116
Т.О. Сазонова, Ю.С. Стеценко
СТИЛЬ СЛУЖІННЯ ЯК ЗАПОРУКА ПІДТРИМКИ
МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ 118
Т.О. Сазонова, В.А. Чайковський
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА
МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА 121
Т.О. Сазонова, І.В. Якубовський
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ 123
А.В. Саміло, П.П. Дубинецька, А.І. Андрущишин
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УСПІШНОГО ЛІДЕРСТВА: АНАЛІЗ

ВПЛИВУ ЕМПАТІЇ, ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ З КОМАНДОЮ 126
А. Саміло, П. Дубинецька, С. Садовська
ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА УСПІХ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЖИТТЄВІ ЕТАПИ СЕМА АЛЬТМАНА 129
К.В. Смірнова, А.Ю. Молчанова
СУЧАСНІ МЕТОДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 131
Д.О. Поліщук
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ 134
К.В. Дмитренко, В.О. Турчак
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА . 138
К.А. Дрозд
HR-МЕНЕДЖЕРИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ 140
В.І. Кучук
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 142
А.Ю. Мусієнко, В.Д. Пеня, А.Ю. Рябокінь
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 144
Д.Ю. Ландар, Д.С. Яценко
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 146
А.Д. Міняйло
КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧ ДО ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ 149
В.В. Стрілець, А.О. Дудник
КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .. 152
О.П. Тимошенко
ЕЛЕМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 154

СЕКЦІЯ 4. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Д.В. Дячков, В.А. Синенко
ДОРОЖНЯ КАРТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУБ’ЄКТІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я 156

К.В. Павлов
РИНОК ІТ ПОСЛУГ: ОСОБЛИВІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ.....158
Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Д.П. Чумаченко, В.Г. Нікітюк
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ 162
О.В. Томчук, А.О. Столяр
ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 164
М.В. Волосюк
ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ НОВОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....166
Д.О. Грабовський
ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ 170
Л.І. Дідковська
УПРАВЛІННЯ РИБНИМ ГОСПОДАРСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 172
О.М. Помаз
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ В КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД.....174
Б.В. Самойленко
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОГО МЕХАНІЗМУ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ 178
С.І. Сергійчук, З.Т. Назрієва
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МУСУЛЬМАНСЬКИХ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 181
О.О. Ткаченко
ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 184
І.О. Цисар
ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ В НЕПРИБУТКОВИХ НГО: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ РОЗВ’ЯЗАННЯ 189
О.П. Шабала
СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ, ОСОБЛИВОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ 190
Ю.О. Пухлякова
ЧИННИКИ СВІТОВОГО ЛІДЕРСТВА США 193

СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Н.М. Вдовенко
ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ДОСТОВІРНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ 196
M.V. Ilina
TOURISM AND RECREATIONAL INDUSTRY ON RURAL AREAS OF UKRAINE 198
Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Д.С. Бондарєва
ВПЛИВ ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ НА МІЖНАРОДНЕ ФІНАНСУВАННЯЯ 201
Н.В. Баган, А.О. Дудник, А. С. Разсуковська
РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 203
Є.Л. Большакова, О.Г. Старенький, А.С. Разсуковська
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 204
Т.В. Воронько-Невіднича
СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 207
Н.М. Горобець, Є.В. Кравченко
НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ 209
Н.М. Горобець, Д.Д. Попік
ПРОБЛЕМАТИЧНІ ПИТАННЯ ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ 212
Н.М. Горобець, К.О. Синельник
ВЕКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗИ 214
С.В. Кузьменко
ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ ПРОДУКЦІЄЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... 217
О.В. Проскурович, В.Д. Пашковська
МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ..... 220

С.І. Сергійчук, А.А. Сабат
СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ТА ПАРТНЕРАМИ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 223
О.О. Прокапович
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ: КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЇ, ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 226
О.О. Шевель
РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПОСТАВКИ НА РИНОК АКВАКУЛЬТУРИ РИБОПОСАДКОВОГО МАТЕРІАЛУ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ПРОДОВОЛЬЧИХ ВИКЛИКІВ 228
А.С. Ліпецька, К.В. Веселова, Д.Є. Кулик
ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ Т ЕХНОЛОГІЙ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 232

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Д.В. Дячков, О.Ю. Плескач
СУТНІСТЬ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 235
Д. Дячков, Ю. Тюнік
РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УСПІШНОМУ ВИКОНАННІ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА 238
І.І. Надточій, Д.М. Луц
ЩОДО ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У РЕГУЛЮВАННІ РЕКЛАМНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 240
О.М. Павлова
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН..... 243
В.Й. Бакай
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 247
Ю.В. Білявська
РЕАКЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ТРЕНДИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВІЙНИ 250

В.М. Білявський
ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 253
Є.Л. Большакова, О.Г. Старенький, Р.С. Павленко
ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ 255
Н.М. Буняк, Д.В. Грудініна
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 257
О.В. Вараксіна, Ю.О. Гнітько
УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ 260
О.В. Вараксіна, А.С. Малашенко
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІШНОСТІ БІЗНЕСУ 261
Н.О. Держак, Ю.І. Сніжко
ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНИХ СКЛАДОВИХ “ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ” В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 264
N.P. Levkovets
THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE 268
Н.П. Любомудрова, О.Р. Філь
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ: ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ 270
А.С. Олійник, А.В. Донець, К.В. Рубанська
ВПЛИВ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 273
O. Smihunova, O. Naumenko, A. Kalnytska
ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE GRAIN SECTOR 275
Т.Г. Щепіна, О.М. Прима
ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ КАНАЛІВ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ ПРОВІДНИХ СВІТОВИХ АВІАКОМПАНІЙ 277
Р.Ю. Агакерімова
ГЛОБАЛЬНИЙ ІНДЕКС ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ 280

В. Бурик
СКЛАДОВІ ТА ЦІЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄСМТВА В ДІДЖИТАЛ СЕРЕРДОВИЩІ 283
Р.Ю. Агакерімова
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ЗАГРОЗИ ТА НАСЛІДКИ 285
Ю.В. Мирошник
«ЯКІСТЬ» УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ – ЯК КРИТЕРІЙ В МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ТОП МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА 288
Р.В. Павлик
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО ЗАГАЛЬНОГО РОЗВИТКУ 290
В.В. Капко
НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 291
А.Є. Бондаренко, В.О. Голуб, В.В. Котяк
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ, ЛОГІСТИЧНИМИ ТА КОНКУРЕНТНИМИ АСПЕКТАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА 294
М.О. Коваль
УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗМІННОМУ СЕРЕДОВИЩІ 296
М.О. Магда, В.С. Сотніков, В.В. Шкода
ЯК ОБРАТИ ЕФЕКТИВНУ МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА 298
В.Є. Сохань
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ФУНДАМЕНТ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 300

СЕКЦІЯ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

В.І. Аранчій
ЩОДО ВАЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ 304
В.Н. Парсяк, О.Є. Канаш
ДУАЛЬНІ ФОРМИ НАБУТТЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ПОТОЧНИХ ПОДІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ 306

В.І. Панасюк, А.Г. Ільїна
ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ 308
Л.М. Потапюк
РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ
ГУМАНІСТИЧНОГО СУСПІЛЬСТВА 311
Л.М. Потапюк, А.А. Бочевська
ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ РЕГУЛЯТОР
ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ 316
Л.М. Потапюк, А.В. Кардаш
НАЦІОНАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР ОСВІТИ І НАЦІОНАЛЬНЕ
ВИХОВАННЯ ОСОБИСТОСТІ 318