ПДАУ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

МАТЕРІАЛИ

VII Всеукраїнської науково-практичної
Інтернет-конференції з міжнародною участю

«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»

27 жовтня 2022 року

м. Полтава

Міністерство освіти і науки України
Полтавський державний аграрний університет
Департамент агропромислового розвитку
Полтавської обласної військової адміністрації
ННЦ Інститут аграрної економіки НАН України
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Одеський державний аграрний університет
Луганський національний аграрний університет
Львівський національний аграрний університет
Leibniz institute of agricultural development in transition economies (Німеччина)
International centre for enterprise and sustainable development (Гана)
Administration of the universidad Carlos III de Madrid (Іспанія)
Євразійський національний університет ім. Л.М. Гумільова (Казахстан)

Матеріали

VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»

27 жовтня 2022 року
м. Полтава

УДК 330.15:334.723
ББК 65.291.5

Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. 308 с.

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

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

Матеріали друкуються мовою оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

В.І. Аранчій, в.о. ректора
Полтавський державний аграрний університет

ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Світовий економічний досвід свідчить про те, що ефективний розвиток суб'єктів господарювання та економіки країни загалом неможливий без реалізації інвестиційних проектів. Але, нинішній стан України не дає позитивних тенденцій на швидке оздоровлення економіки України, тому проблеми, які існують щодо інвестиційного клімату нашої країни, на сьогодні є досить актуальними.

Розглянемо основні причини виникнення проблеми низької активізації інвестиційного клімату в Україні.

1. Військова агресія росії проти України очолює перелік факторів, що негативно вплинули на інвестиційний клімат. Так, інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України у першій половині 2022 року впав на пів пункти та склав 2,17 бали з 5-ти можливих. Це значення – найнижче з 2013 року [3]. Україна втратила дуже багато, збитки інфраструктури, наприклад, становлять мінімум 600 тис. доларів. Попри те, що більшість підприємств відновили роботу, багато з них працює на нижчих потужностях, певні галузі майже зупинили свою роботу, наприклад, нафтопереробка, цивільна авіація, туризм. Руйнування інфраструктури, логістики, зміна попиту, зниження купівельної спроможності громадян, окуповані території, невизначеність подальших бойових дій не дають бізнесу можливості впевнено планувати свої кроки та складати інвестиційні плани.

2. Слабкість державних інститутів, несприятливі умови інвестування, зокрема недосконале законодавство щодо захисту прав власності, адміністрування податків, отримання у власність земельних ділянок, вимог щодо здійснення та контролю підприємницької діяльності. Все це призводить до недостатнього захисту прав інвесторів, порушення принципів ринкової конкуренції та підвищення корупційних ризиків. Топ-3 ключових перешкод розвитку інвестиційного клімату залишається незмінним: слабка судова система (87 % опитаних), високий рівень корупції (85 %), а також тіньова економіка (76 %) [2].

3. Нерозвиненість інвестиційного ринку, інвестиційної інфраструктури та внутрішнього ринку, що знижує зацікавленість інвесторів у розвитку бізнесу на території України. Слабкість внутрішнього попиту звужує потенціал економіки України до зростання. На поточне споживання витрачається понад 90 % грошових доходів населення, передусім на придбання товарів та послуг першої необхідності. Наслідком низького рівня доходів в економіці є те, що на заощадження спрямовується критично мала частка ВВП: близько 2 % наявних доходів населення [1], тоді як у країнах ЄС відповідний показник становить 10-15 %. В свою чергу, низька спроможність населення до заощаджень обумовлює низький попит на товари довгострокового використання, що можуть вироблятися в Україні. Це зменшує потенційну зацікавленість інвесторів у збільшенні виробництва, зважаючи на низький потенціал розширення ринків збуту своєї продукції.

4. Недостатня державна підтримка інвестиційної діяльності, неналежна система підготовки програм та проектів для державного інвестування.

5. Недостатньо ефективне використання потенціалу банківської системи для забезпечення фінансової підтримки реального сектору. Рівень банківського кредитування економіки за останні 10 років знизився з 80 % до 15 % ВВП – найнижчий показник в світі серед країн з ринками, що формуються (для порівняння: Польща – 59 %, Грузія – 80 % ВВП) [1]. При цьому, незважаючи на збільшення залишків коштів на депозитних рахунках у банківській системі, їх спрямування на цілі кредитування знизилося до рівня менше 50 % (що є історично найнижчим рівнем).

Банківський сектор України не викликає інтерес у міжнародних банківських груп, навіть попри високу прибутковість. За період з 2015 року в Україні не спостерігалось жодного приходу іноземного банку чи банківської групи. Навпаки, відбувався вихід іноземців з вітчизняного банківського ринку.

6. Нерозвиненість вітчизняного фондового ринку. Більшість акцій, які зараз активно обертаються на вітчизняному фондовому біржовому ринку, є акціями іноземних емітентів. В той же час, залучення капіталу вітчизняним бізнесом через розміщення акцій на іноземних фондових майданчиках майже припинилось. Залучення коштів тільки через борговий канал та відсутність можливості поповнення власного капіталу шляхом розміщення акцій підвищує кредитні ризики емітентів, що, в свою чергу, гальмує зростання банківського кредитування.

Отже, притоку в інвестиційну сферу національного та іноземного капіталу перешкоджають політична нестабільність, інфляція, недосконаліть законодавства, нерозвиненість виробничої та соціальної інфраструктури, недостатнє інформаційне забезпечення. Взаємозв'язок цих проблем посилює їхній негативний вплив на інвестиційну ситуацію.

Однак, незважаючи на фактори, що стримують інвестиційні процеси та формують високий інвестиційний ризик, Україна є надзвичайно інвестиційно привабливою як для внутрішніх, так і для зовнішніх інвесторів. На це впливає:

– надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит і квот на український експорт та «транспортний безвіз» із ЄС, відстрочення сплати податкових та митних платежів, а також подачі звітності;

– вигідне географічне положення по відношенню до світових стратегічних ринків Європи та Азії;

– природно-ресурсний потенціал;

– рівень розвитку промислового виробництва;

– висококваліфікована та конкурентоспроможна робоча сила;

– несформований ринок товарів (Україна потенційно є одним з найбільших ринків в Європі);

– незадоволений попит населення тощо.

Враховуючи потенційно сильні та слабкі сторони інвестиційної діяльності, вважаємо, що на рівні держави треба провести комплекс заходів щодо стимулювання інвестиційних процесів в економіку України, зокрема в рамках поліпшення макроекономічної та політичної ситуації, удосконалення законодавчої бази.

Шляхи активізації інвестиційного клімату України:

– досягнення національної згоди між різними владними структурами, соціальними групами, політичними партіями та іншими громадськими організаціями;

– банківській системі України потрібні дерегуляція та сприяння впровадженню нових концепцій банківської діяльності, зокрема, стосовно малих банків з інноваційними моделями розвитку та кредитних організацій небанківського сектору; розширення представництва іноземних банківських та фінансових груп в Україні;

– проведення судової та антикорупційної реформи;

– гальмування інфляції;

– перегляд податкового законодавства у бік його спрощення та стимулювання виробництва;

– мобілізація вільних коштів підприємств та населення на інвестиційні потреби шляхом підвищення процентних ставок за депозитами та вкладами;

– запуск передбаченого законодавством механізму банкрутства;

– надання податкових пільг банкам, вітчизняним та іноземним інвесторам, які йдуть на довгострокові інвестиції для того, щоб повністю компенсувати їм збитки від уповільненого обороту капіталу;

– створення системи залучення іноземного капіталу, що включає широку та конкурентну мережу державних інститутів, комерційних банків та страхових компаній;

– розробка та прийняття програми зміцнення курсу гривні.

Запропоновані шляхи активізації інвестиційного клімату України, забезпечать її відновлення, фундаментальний розвиток економіки, а також зможуть закріпити та покращиться її стабільність.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

2. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/

3. Юридична Газета online. Всеукраїнське професійне юридичне видання. URL: https://yur-gazeta.com/golovna/chi-mozhlivi-investiciyi-pid-chas-viyni.html

С.В. Андрос, д.е.н., доцент
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
В.Г. Герасимчук, д.е.н., професор
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЛИТВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Країни ЄС реалізують програми розвитку сільських територій, які спільно фінансуються Європейським фондом розвитку сільських територій та національними бюджетами. Сільський розвиток є другим стовпом Єдиної сільськогосподарської політики, надаючи державам-членам пакет фінансування ЄС для управління на національному чи регіональному рівнях у рамках багаторічних програм спільного фінансування.

Програма розвитку сільських територій Литви (RDP) була офіційно прийнята Європейською комісією 13 лютого 2015 р. У ній викладено пріоритети Литви щодо використання 2,9 млрд євро державних коштів на період 2014–2022 рр. Основними завданнями є модернізація та покращення економічних індикаторів фермерських господарств (підтримка близько 13 000 фермерів), збереження біорізноманіття (11%

сільськогосподарських угідь), ефективне керування ґрунтом (8% сільськогосподарських земель), просування органічного землеробства, створення нових робочих місць (понад 2 000) та сталий сільський розвиток та розвиток підприємств [1].

Литва займає територію площею 65 000 км², у тому числі 85% – це сільські райони. Сільськогосподарські угіддя становлять 60% площі. Загальна чисельність населення – 3 млн осіб, з яких 33% проживає у сільській місцевості. На агросектор припадає висока частка національної валової доданої вартості, ніж у середньому по ЄС (майже 4% ВВП порівняно із середнім показником ЄС, що становить 1,7% ВВП) [1]. Перед галуззю стоять серйозні виклики: низька конкурентоспроможність фермерських господарств; низька продуктивність праці; поляризована структура господарств (з 200 тис господарств країни понад 40% мають площу менш як 5 га); несприятлива вікова структура (лише 6% селян – молоді селяни) [1]; падіння рівня тваринництва, виробництва фруктів та овочів; безліч невеликих приватних лісів та, нарешті, відсутність знань, навичок, інновацій та співробітництва.

Утім п'ята частина сільгоспугідь знаходиться у високо природних системах землеробства. 5% землі обробляється органічним способом, що вище за середній показник по ЄС. Існує значний потенціал відновлюваних джерел енергії (зокрема біогазу).

Ключовими завданнями в галузі охорони навколишнього середовища та управління земельними ресурсами є: збереження та покращення біорізноманіття; припинення зниження індексу сільськогосподарських птахів; скорочення забруднення води та ґрунту внаслідок сільського господарства; вирішення проблеми кислотності та ерозії ґрунту; збільшення органічної речовини ґрунту; та скорочення викидів парникових газів у сільському господарстві (частка сільськогосподарських викидів у загальних національних викидах удвічі перевищує середній показник щодо ЄС). Рівень безробіття у сільській місцевості – 17%, що набагато вище, ніж у середньому по ЄС. Лише 15% МСП перебувають у сільській місцевості. З ферм площею понад 1 га лише 1% диверсифікують свою сільськогосподарську діяльність (що нижче за середній показник по ЄС) [1]. Широкополосний доступ доступний майже у всіх сільських районах. Утім, відсутність і низька якість основних послуг та інфраструктури залишається проблемою. Сільське населення скорочується, а середній вік решти збільшується. 40% сільських жителів живуть за межею бідності.

Для підвищення конкурентоспроможності продовольчого та сільськогосподарського секторів у RDP приділяє особливу увагу модернізації малих та середніх ферм, особливо тих, що займаються вирощуванням худоби, фруктів та овочів. Програма віддає пріоритет проектам, що відрізняються інноваціями та екологічними перевагами. Варто покращити сільськогосподарську та лісову інфраструктуру (тобто, застарілі дренажні системи). Для сприяння оновленню поколінь фермерів надається допомога у створенні молодих фермерів. Увага приділяється розвитку співробітництва та управлінню сільськогосподарськими ризиками.

Друге важливе завдання, яке належить вирішити, – це покращення біорізноманіття, стану води та ґрунтів, а також адаптація та пом'якшення наслідків зміни клімату. Проекти у цих галузях ґрунтуються на успіху попередніх схем. З цією метою RDP включає такі заходи, як ведення сільського господарства в районах із природними та іншими специфічними обмеженнями (майже 33% від загальної площі сільськогосподарських угідь), щоб уникнути занедбаних земель, а також екологічно та кліматично безпечні методи ведення сільського господарства на сільськогосподарських землях, включаючи органічне землеробство. Що стосується зміни клімату, надається

підтримка лісонасадженням та використанню відновлюваних джерел енергії (зокрема, для виробництва біогазу із сільськогосподарських відходів).

Програма зосереджена навколо шести пріоритетів розвитку сільських територій, причому основним пріоритетом є – конкурентоспроможність сільськогосподарського сектора та стійке лісове господарство. У рамках цього пріоритету RDP підтримує інвестиції в модернізацію понад 5 700 ферм, розвиток понад 7 800 малих ферм та створення понад 2 300 молодих фермерів [1].

Програма просуває консультаційні послуги, передачу інформації та знань між агропродовольчим сектором, дослідниками й іншими заінтересованими сторонами. Надається підтримка розвитку лісового господарства (заліснення, інвестиції у лісові технології та покращення лісової інфраструктури).

Стосовно організації продовольчого ланцюжка, включаючи переробку та маркетинг сільськогосподарської продукції, добробут тварин та управління ризиками у сільському господарстві, RPD спрямована на тісну інтеграцію ферм у харчовий ланцюжок та загальний ринок. Це робиться шляхом заохочення фермерів до участі в ЄС та національних схемах забезпечення якості продуктів харчування, створення груп виробників та реалізації проектів співробітництва для розвитку коротких ланцюжків постачання. Фермери візьмуть участь у схемах управління ризиками для поліпшення страхового покриття та стабілізації доходу.

У рамках пріоритету – відновлення, збереження та поліпшення екосистем, пов'язаних із сільським та лісовим господарством RDP спрямована на підтримку ведення сільського господарства в районах з природними та іншими специфічними обмеженнями (майже 33% від загальної площі сільськогосподарських угідь), щоб уникнути занедбаних земель (цільовою метою майже 1 млн га) [1].

Програма також заохочує перехід до органічного землеробства та його підтримку (підтримуватиметься 135 000 га). Близько 150 000 га сільськогосподарських угідь будуть під добровільними зобов'язаннями фермерів за агроекологічними та кліматичними умовами [1]. Вони будуть навчені та їм будуть надані рекомендації про те, як приносити користь навколишньому середовищу та клімату. Стосовно ефективності використання ресурсів RDP приділяє особливу увагу використанню відновлюваних джерел енергії. Підтримуватимуться проекти із виробництва біогазу із сільськогосподарських відходів. Більше 6% сільськогосподарських угідь будуть під зобов'язаннями фермерів, пов'язаними з агроекологією та кліматом, щоб скоротити викиди парникових газів. Ключову роль також відіграє підтримка лісонасаджень для стимулювання секвестрації вуглецю.

У рамках соціальної інтеграції та місцевого розвитку у сільській місцевості, метою RDP є розвиток несільськогосподарського бізнесу та створення робочих місць у сільській місцевості. Місцеві ініціативні групи LEADER реалізовуватимуть стратегії місцевого розвитку. Підтримка надається проектам щодо покращення дрібномасштабної сільської інфраструктури. Вони включатимуть заміну азбестових дахів, реконструкцію громадських місць та будівель, а також покращення питного водопостачання та сільських доріг. Інфраструктура широкосмугового доступу буде поширена на сільські райони на користь додаткових 2% населення.

У відповідь на пандемію COVID-19 МСП та фермери можуть отримати виняткову тимчасову підтримку.

Список використаних джерел:

1. Rural development programme. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development/country/lithuania_en

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
Д.В. Лютий, О.Ю. Плескач, здобувачі вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Імплементація цифрових технологій, методів та інструментів у всі сфери господарської діяльності відбувається з особливою стрімкістю та швидкістю. В умовах цифрової трансформації агропровдовольчої сфери актуальними стають питання стосовно виявлення особливих факторів впливу на інноваційні процеси у сільськогосподарських галузях, можливості ефективного використання сучасних ресурсів для активізації цифрового розвитку. Зазначене зумовлено тим, що цифровізація виробничих та управлінських процесів є механізмом економічного зростання суб'єктів господарської діяльності, а інновації – забезпечують ефективність, результативність, зростання обсягів виробництва тощо [1; 4].

Цифровізація здатна забезпечити суттєві вигоди економічного, соціального та екологічного характеру, а застосування цифрових інноваційних технологій може сприяти функціонуванню та підвищенню ефективності агропродовольчих систем, зокрема:

використання мобільних додатків, які дозволяють фермерам отримувати найбільш актуальну інформацію про ціни на сільськогосподарську продукцію, допускає скорочення випадків порушення ринкової рівноваги та допомагає у плануванні виробничих процесів;

цифрові рішення, що здатні надати фермерам підтримку в плані своєчасного реагування на спалахи хвороб та шкідників, неврожай, кліматичні зміни: фермери можуть отримувати повідомлення, що завчасно нагадують необхідні дії з урахуванням прогнозу погоди;

прикладом застосування технології Інтернету речей у сільському господарстві може бути точне землеробство. Використання систем управління сільськогосподарською технікою при сівбі та внесенні добрив дозволяє скоротити витрати на насіннєвий матеріал, добрива та паливо для трактора, зменшити витрати часу на виробництво польових робіт;

технологія змінного нормування та використання безпілотних літальних апаратів допомагають скоротити витрати води та пестицидів, знизити трудовитрати та витрати на ресурси;

важливе місце у сільському господарстві приділяється програмному забезпеченню для планування ресурсів підприємства: воно дозволяє оптимізувати будь-який процес від закупівлі до виробництва й збуту. Застосування такого програмного забезпечення дозволяє господарству можливість органічно реагувати на проблеми, пов'язані з охороною навколишнього середовища, відповідним чином коригувати систему, підвищувати фінансову віддачу;

технологія блокчейну була використовується для виявлення у продовольчих виробничо-збутових ланцюжках неякісних харчових продуктів, що дозволяє вчасно вжити ефективних заходів. Також зазначена технологія дозволяє надати споживачеві інформацію про походження харчових продуктів, що забезпечує її користувачам конкурентну перевагу;

технології штучного інтелекту, допомагають фермерам оцінювати стан поля та здійснювати моніторинг кожного етапу виробничого циклу. Також ці технології

трансформують аграрний сектор у цифровий кластер, зокрема для оцінки господарства більше не потрібна фізична присутність фермера, він може отримати на дані із супутників та БПЛА. Технології штучного інтелекту також здатні оптимізувати використання ресурсів, на основі прогнозного моделювання, обґрунтувати своєчасно прийняті рішення та забезпечити цілодобову роботу систем моніторингу;

сільськогосподарські роботи («агроботи») можуть у найближчому майбутньому докорінно змінити технологічні процеси у сільському господарстві. Польові агроботи допомагають фермерам вимірювати витрати води та оптимізувати полив, легкі малі за розміром роботи можуть прийти на зміну важким тракторам, що дозволить поступово знизити ущільнення ґрунтів, повернути їм здатність насичуватися повітрям та підвищити ефективність їх функціонування [1-5].

Цифровізація змінить усі складові агропродовольчого ланцюжка, а управління ресурсами будь-якого елемента системи можна буде формувати на основі оптимізації, індивідуального підходу, розумності та передбачуваності. У виробничо-збутових ланцюжках можна буде забезпечити повну простежуваність та координацію, а відповідно, створити оптимальні моделі управління сільськогосподарськими угіддями, культурами та тваринництвом. Цифрове сільське господарство дозволить створити системи, для яких будуть характерні: висока продуктивність, передбачуваність та здатність адаптуватися до змін, у тому числі і до тих, що формує мінливий клімат, що у свою чергу, може сприяти підвищенню рівня продовольчої безпеки, прибутковості та стійкості суб’єктів господарювання агропродовольчої сфери [2; 3].

Доцільно наголосити, що цифрові технології також суттєво змінюють сам процес прийняття управлінських рішень керівників агроформувань. Відтак, використання цифрових платформ полегшує процеси ухвалення рішення як виробничих, та і економічних завдань агропромислового сектора економіки у вигляді комунікацій між суб'єктами господарювання. З впровадженням у сільське господарство цифрових технологій, безумовно, зросте як рівень, так і якість прийнятих управлінських рішень, що дозволить виявити та запровадити в агроорганізаціях існуючі резерви [2].

Отже, перехід до цифрової економіки та широкомасштабне впровадження цифрових інновацій визначається як один із ключових факторів економічного зростання сільських територій. Досягнення цілей розвитку агропродовольчої сфери нерозривно пов’язане із послідовним впровадженням цифрових інновацій в управлінські, соціальні та бізнес-процеси. У сільському господарстві цифровізація може стати вирішальним чинником зниження інформаційних, операційних і транзакційних витрат, раціонального використання та економії ресурсів, підвищення продуктивності та формування нових джерел доходу вітчизняних товаровиробників.

Список використаних джерел:

1. Волощук Ю. О. Напрями цифровізації аграрних підприємств. *Ефективна економіка.* 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf

2. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 416 с.

3. Руденко М. В. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність : монографія. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. 342 с.

4. Kropyvko M. Estimation of digitalization investment projects in agricultural

enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 4 (35), P. 212-219.

5. Держпідтримка АПК-2020: програми, механізми, терміни. Інформаційно-аналітичний портал АПК України: веб-сайт. URL: https://agro.me.gov.ua/ua/news/derzhpidtrimka-apk-2020-programimehanizmi-termini

Л.В. Тєшева, д.е.н., доцент,
Р.Ю. Холоша, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Враховуючи поточні фінансові, демографічні та операційні проблеми, з якими стикається державний сектор України, зараз особливо важливо зосередитися на організаційній культурі та важливості її дослідження для державного управління. Україна має впровадити суттєві зміни в організаційній культурі в державному секторі, а також фокусуватися на створенні державного сектору навколо людей, громад і спільної роботи для досягнення кращих результатів для тих, хто користується послугами.

Мета роботи. Визначити загальні характеристики та з'ясувати значення корпоративної культури для державного сектору управління.

Існує багато доступних визначень організаційної культури, а сам термін є багатогранним. Важливо визначити, що таке організаційна культура, щоб зрозуміти, як її можна суттєво змінити або вплинути на неї в контексті державного сектору. Поняття «корпоративна культура» є предметом вивчення таких галузей знань, як менеджмент, філософія, психологія, соціологія, культурологія організаційна поведінка. Тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою [1]. Це означає, що культура втілює спільні цінності, переконання, які глибоко вкорінені в традиціях організації, і впливають на те, як організація загалом мислить та відчуває себе.

Впровадження ефективної корпоративної культури дозволяє зменшити відтік кадрів з держслужби, що є однією з найважливіших проблем на сьогодення. Вирішуючи цю проблему, уряд може заощадити кошти, які раніше витрачалися на пошук нового персоналу та їх навчання, а також ми можемо уникнути високої плинності кадрів, яка негативно впливає на загальний рівень успішності державних адміністрацій.

Є три основні типи корпоративної культури:

Інтеграція: коли існує єдиний загальноорганізаційний консенсус щодо культури, де всі розділяють однакові переконання та мають спільні погляди.

Диференціація: коли культура складається з субкультур, які є гармонійними, конфліктними або байдужими.

Фрагментація: коли спільних ідей, вірувань і поглядів не існує в межах однієї загальноорганізаційної культури чи субкультур. На зміни впливають події чи проблеми, і між окремими особами та групами існує як консенсус, так і конфлікт. Через те, що природа спільнот і цінностей неймовірно складна, цілком розумно вважати, що всі три типи можуть існувати в одній організації.

Робота держслужбовця є складною та несе за собою багато випробувань. Тому

одним із чинників який утримує працівників на посаді є саме корпоративна культура: те, яке ставлення організація має до працівника, як він почуває себе на робочому місці, на якому рівні знаходиться його мотивація до праці чи існують можливості для кар‘єрного росту і так далі.

Звісно, одне з найважливіших місць у мотивації до праці займає заробітна плата, але зараз ця тенденція змінюється і працівники обирають робоче місце, де вони найкраще зможуть реалізувати свій потенціал та матимуть найкомфортніші умови праці.

Модель Г.Харрісона, розподіляє чотири типи корпоративної культури: орієнтована на роль, орієнтована на завдання, орієнтована на людину, орієнтована на владу. Так зараз у публічному управлінні є найбільш використовуваною модель корпоративної культури, яка орієнтована на роль. Це означає, що все орієнтоване на роботу, а всередині команди існує чітка ієрархія, статус важливіший за ефективність, коли обов‘язково існує керівник із найбільшим колом повноважень і, загалом, її дуже складно змінювати, бо вона не є гнучкою.

Поняття цінностей є особливо доречним на державній службі. Основні цінності багатьох державних службовців, такі як неупередженість, лояльність, справедливість, підзвітність і чесність, були визначені понад сто п’ятдесят років тому. Однак останнім часом конфлікти цінностей виникли в контексті модернізації державних послуг і, зокрема, запровадження реформ, тому корпоративна культура у публічному секторі також потребує змін. Державна служба принципово відрізняється від приватного сектору. Діапазон цілей уряду та обмеження, що накладаються політичною владою, гарантують, що процес зміни корпоративної культури буде тривалішим та складнішим.

Корпоративна культура важлива, оскільки вона переслідує головна цілі організації, а також ефективніше залучає усіх учасників до самого процесу прийняття державного рішення. Також вона важлива для залучення нових співробітників, так як зараз існує проблема із відтоком кадрів на посади державної служби. Так, наприклад, кандидатів можуть привабити органи, з культурою яких вони ідентифікуються, що, у свою чергу, може сприяти утриманню працівників і залученню нових талантів. Подібним чином корпоративна культура також може відігравати важливу роль у маркетингу організації, так маючи зрозумілу та лояльну як до працівників, так і до громадян корпоративну культуру, органам публічного управління буде значно легше будувати зв’язки із громадськістю. Що в свою чергу є невід’ємною частиною роботи держслужбовців.

Залежно від того, наскільки токсичною є існуюча культура органів публічної влади на початку, може знадобитися фундаментальна зміна філософії органу, і це, ймовірно, не буде ні швидко, ні легко. Громадські організації можуть допомагати працівникам отримувати задоволення від роботи та реалізовувати свій справжній потенціал. Прогресивні державні установи визнають сильні сторони працівників і надають їм можливості, які допомагають їм розвивати ці сильні сторони. Співробітники ж у свою чергу можуть змінювати своє ставлення та отримувати задоволення від роботи. Створення, зміна та удосконалення корпоративної культури – це багатогранний процес і він вимагає дій як від установ, їх керівників, уряду, так і від рядових працівників. Лише спільна наполеглива робота усіх сторін веде до результатів. Для державних установ хороший результат означає більшу продуктивність із меншими ресурсами за менший час і підвищення рівня задоволеності громадян.

Список використаних джерел:

1. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін.; ред.: Г. М. Захарчин. – Львів: Новий світ-2000, 2011. – 344 с.

Д.С. Арчибісова, PhD з менеджменту
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, м. Миколаїв

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

Мирний час використовується для підготовки військ до бою. Стабільність мирного часу використовується для постійного зміцнення активів і стратегічної позиції для можливої загрози. Коли йде війна, підхід зовсім інший. Основна увага зосереджена на прийнятті швидких рішень і швидких діях на полі бою під вогнем. Час війни – це зіткнення з невідомим – це виживання та захист.

Дослідження організації управління надто часто зосереджуються на нібито нормальних ринкових умовах у стабільних розвинених країнах. Насправді більшість форм менеджменту здійснюються за складніших обставин, наприклад, війни. Для перемоги у великій війні необхідні люди, техніка, військові навички та управління. Саме управління все одно матиме життєво важливе значення, оскільки воно має зробити внесок у складний успішний конфлікт , у наданні спеціальних і спеціальних засобів для вищого керівництва, щоб зосередитися на проблемах, прийняти відповідні рішення та забезпечити виконання цих рішень.

Війна в Україні продовжує мати серйозні наслідки для людини, економіки та бізнесу, посилюючи зустрічні вітри та тривалі виклики, з якими компанії вже зіткнулися після наслідків COVID. Змушені справлятися зі зростаючою інфляцією, тиском на ланцюги поставок, нестачею кваліфікації та змінами в поведінці споживачів, бізнес-лідери зараз мають справу з безпрецедентним масштабом, розмахом і впливом кризи, спричиненої війною. Тривала нестабільність створить новий бізнес-ландшафт.

У будь-якій ініціативі щодо організації управління розвитком територій під час військових дій в Україні проявляються ознаки всіх етапів еволюції. Універсального практичного підходу до організації просторового планування розвитком територій не існує. Кожен муніципалітет характеризується унікальним набором можливостей і проблем, а тому створює власний креативний підхід, який би враховував специфічні для нього потреби, труднощі та можливості. Вирішальну роль відіграють нові події та тенденції, на які вплинула війна в Україні. Перелік чинників змін, які сформувались під впливом процесів глобалізації та війни, невдовзі суттєво впливатимуть на місцевий економічний розвиток та на вироблення нових підходів до організації управління та планування розвитку територіальних громад та держави. Самоорганізація населення показала свій неабиякий потенціал навіть у критичний період розгортання гострої фази війни, зокрема і в тих територіальних громадах, які потрапили у зону бойових дій [1].

Досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення перед централізованим управлінням, як в економічному плані, зокрема в контексті налагодження дієвих механізмів волонтерської підтримки збройних сил, так і в суто військовому компоненті (військові експерти стверджують, що на полі бою жорстка владна вертикаль окупантів, часто поступається гнучкості українських командирів і бійців, здатних приймати самостійні тактичні рішення) [2].

Коли країна вступає у війну, різні представники влади стикаються з тим, що події спричинять зміни в різноманітних аспектах офісних операцій. На додаток до невизначеного законодавчого порядку денного, міністерства зіткнуться з питаннями, пов'язаними з охопленням, ресурсами, умовами, розкладом роботи і обов'язками персоналу. І багатьом відомствам потрібно буде посилити контакти з військовими зв'язками, щоб надавати послуги складовим сторонам у воєнний час і відповідати на потреби службовців.

Важливими аспектами раціонального управління є:

- координація взаємодій між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з урахуванням принципу субсидіарності;
- налагодження роботи волонтерських рухів та громадських об'єднань на міжнародному, регіональному і державному рівні між органами місцевого самоврядування та органами державної влади;
- своєчасність прийняття управлінських рішень, які мають бути науково обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими та сталими [3].

Державна стратегія регіонального розвитку України має окреслювати стратегічні пріоритети розвитку якщо не для кожного регіону, то принаймні для їх окремих груп: прикордонних з ЄС, прикордонних з Росією та Білоруссю, приморських, центральних, тих, які постраждали від бойових дій тощо. З іншого боку, гармонізація стратегічного планування регіонального розвитку на державному, регіональному, субрегіональному та локальному рівнях має відбуватися з одночасною розробкою річних планів розвитку для кожного з об'єктів стратегічного планування. Невіддільною складовою таких планів повинно стати їх належне бюджетне забезпечення. Алгоритм цього процесу передбачає виконання п'яти послідовних кроків: по-перше, визначення у Державній стратегії регіонального розвитку місця та значення кожного окремого великого регіону (наприклад: західного, центрального, північного, південно-приморського та східного); по-друге, формування стратегій розвитку для кожної з областей у межах цих великих регіонів; по-третє, розробка стратегій розвитку для окремих районів і територіальних громад у контексті розроблених обласних стратегій; по-четверте, затвердження щорічних планів розвитку для кожного регіону, району та громади; по-п'яте, формування обласних, районних та місцевих річних бюджетів, в яких мають бути передбачені видатки на реалізацію зазначених річних планів розвитку. При цьому стратегування розвитку територіальних громад має відбуватися з урахуванням основних положень чинних стратегій розвитку відповідних районів і регіонів (так, щоб стратегічні та операційні цілі громад не суперечили стратегічному баченню їх ролі та місця в просторовому розвитку відповідного субрегіону чи регіону).

Для ефективної післявоєнної відбудови країни потрібно вирішити чотири базові проблеми, які є основою для майбутньої економіки країни:

1. Зміна системи управління;
2. Повернення населення (демографічне вирівнювання);
3. Зміна підходів до зовнішньої політики;
4. Побудова нової (новітньої) економічної моделі, заснованої на економіці 21 століття, а не на принципах радянської економічної моделі, яку ми отримали в 1991 році [4].

Мирний і воєнний час дуже відрізняються з точки зору викликів, обмежень і цілей, а це означає, що групи безпеки вимагають різних підходів до кожного. Стратегія децентралізованого управління сприяє швидкому реагуванню на зміни попиту, але може спричинити інформаційні викривлення, призвести до неефективності витрат і сприяти організаційній фрагментації. Більш централізована стратегія управління сприяє обміну інформацією, стандартизації процесів і стійкості ланцюга постачання до потенційних збоїв за рахунок часу та індивідуального рішення.

Вплив війни й надалі набуватиме різноманітних форм, створюючи широкі наслідки для того, як світ думає, живе та працює, тому управління територіями повинне адаптуватися, оскільки його здатність долати кризу як зараз, так і в майбутньому ще ніколи не була такою важливою.

Список використаних джерел:

1. Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні. URL: https://www.prostir.ua/?library=orhanizatsiya-upravlinnya-rozvytkom-terytorij-pid-chas-vijskovyh-dij-v-ukrajini (дата звернення: 20.10.2022).

2. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. URL: https://cutt.ly/kGIRGaZ. (дата звернення: 20.10.2022).

3. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. URL: https://cutt.ly/IGPsSd7(дата звернення: 20.10.2022).

4. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. URL: https://uifuture.org/publications/ukrayina-2022-yak-ne-vtratyty-svij-shans-staty-sylnoyu-derzhavoyu/ (дата звернення: 20.10.2022).

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.О. Стовба, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Готельно-ресторанний бізнес відіграє значну роль у формуванні соціально-економічного та іміджевого розвитку нашої держави. В умовах пандемії COVID-19 і військової агресії готельно-ресторанний зіштовхнувся з низкою непередбачуваних проблем, що призупинили його динамічний розвиток, виникла гостра необхідність формування оперативних і стратегічних рішень щодо його адаптації та подальшої діяльності.

Готельно-ресторанний бізнес зіткнувся із коронавірусною кризою в березні 2020 року, коли вперше були запроваджені карантинні заходи. За результатами діяльності даної сфери, кількість закладів розміщення на початку 2021 року зменшилась з 5335 до 1337 одиниць, тобто у 4 рази в порівнянні з 2019 роком. Кількість місць у колективних закладах розміщення за цей же час зменшилась у 2,4 рази, з 370560 до 155029, а загальна кількість номерів зменшилася у 2.2 рази, з 83147 до 37497 відповідно [1].

Окрім того, криза у нас нині не одна, їх існує декілька одночасно: економічна, політична, організаційна, соціальна, психологічна і кожна з них несе свої наслідки для держави, економіки населення та підприємств. Антикризове управління, або кризовий менеджмент — це процес порятунку організації (об'єкта управління) від

руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [2, с.67]

Саме тому варто розглянути різні типи технологій, що мають вплинути на майбутнє вітчизняного готельно-ресторанного сектору та дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність українських готельно-ресторанних підприємств та туристичного бізнесу на світовому ринку [3, с. 46].

Для готельно-ресторанного бізнесу такими напрямками можуть стати : активний розвиток цифрових технологій таких як онлайн маркетинг і інфлюенсер — маркетинг, контент та інші; впровадження інноваційних методів як от: технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, систему управління якістю; впровадження індивідуального підхіду до надання послуг; активний розвиток виїзного кейтерингу інше [4, с. 19-20].

Цікавим трендом на протязі останніх років стали нестандартні формати. Конкуренцію вже традиційним готелям можуть скласти апарт-комплекси, що з'явилися відносно недавно. Цей вид нерухомості набирає популярність як серед приватних інвесторів, так і серед туристів. Останнім подобається «домашня» атмосфера і багатофункціональна інфраструктура, якої немає в звичайних готелях. Саме тому готельному бізнесу доводиться диверсифікуватися й розвиватися. І треба визнати, в нього це потроху виходить.

Таким чином, картина щодо сучасного стану готельно-ресторанного бізнесу в Україні не є однозначною. З одного боку тяжкі наслідки COVID-19 і війна завдали значну кількість проблем для нього, з іншого – вітчизняний готельно-ресторанний бізнес показав, що здатний адаптуватися до різних непередбачуваних обставин і продовжувати свою діяльність.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 16.10.2022).

2. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 2. С. 67-71.

3. Верезомська І. Г. Впровадження технологічних змін в готелях під час пандемії COVID-19. *Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 12 грудня 2020 р.). Київ: ГО "Київський економічний науковий центр". 2020. С. 45-48.

4. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава. Науково-практичний журнал.* № 2. 2021. С. 19-23.

В.Л. Вороніна, к.е.н., доцент,
Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
Д.В. Шелковський, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

АДАПТАЦІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ДО НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Малий бізнес відіграє важливу роль в економіці багатьох країн, займаючи спеціалізовані ніші на ринку, будучи основою розвитку бізнесу, підвищення його гнучкості та мобільності. Малий бізнес сприяє структурній перебудові економіки шляхом створення нових робочих місць, виконання спеціалізованих функцій, у тому

числі інноваційних, професійного зростання підприємців та формування середнього класу.

Певний внесок у наукове дослідження різних аспектів підприємництва внесли закордонні та вітчизняні економісти: Буряк Р., Воронько-Невіднича Т., Дячков Д., Звонар Й., Зось-Кіор М., Калашник О., Кириченко Т., Костенко О., Мазур І., Маркіна І., Паркер С., Соболь Н., Шумпетер Й., Хейне П. та ін. Зазначеними науковцями розглянуті основні умови і проблеми розвитку підприємництва, механізм їх державної підтримки, окремі аспекти регіональної економічної політики організації малого бізнесу. Разом з тим практично відсутні роботи, в яких цілісно було б представлено систему управління підприємством малого бізнесу в умовах постійних змін зовнішнього середовища та інтенсифікації конкуренції; залишаються відкритими методичні питання формування стратегії розвитку та відповідної організації менеджменту малого підприємства.

Вважаємо, що малий бізнес, є найбільш гнучкою і адаптивною формою господарської діяльності, що сприяє прискоренню процесів оновлення економіки, підвищенню рівня добробуту суспільства, збільшення зайнятості працездатного населення.

За період 2016-2021 рр. в Україні кількість підприємств малого бізнесу збільшилась на 11,8 %. Їх частка в загальній кількості суб'єктів господарювання стабільно складає 99 %. Це свідчить про те, що малий бізнес відіграє важливу роль для розвитку національної економіки. Динаміка показників загальної кількості малих підприємств в Україні представлена на рис. 1.

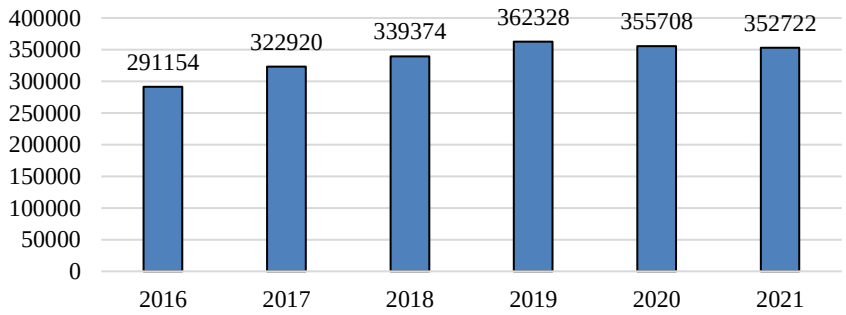

Рис. 1. Кількість малих підприємств в Україні, 2016-2021 рр., од. [1]

При цьому, у порівнянні з економічно розвиненими країнами, можна стверджувати, що існує вкрай недостатній розвиток малого підприємництва в Україні, адже кількість підприємств малого бізнесу у рази є менше аналогічних показників в економічно і соціально розвинених країнах світу.

Слід зазначити, що підприємства малого бізнесу в Україні знаходяться в кризовому стані під впливом різних процесів, і практично не розвиваються. Серед основних загроз для бізнесу в Україні традиційно виділяли: низький інвестиційний клімат; постійні зміни у регуляторній та податковій політиці держави та законодавстві, що регулює питання правил ведення бізнесу; корупцію у судовій системі та правоохоронних органах та постійний тиск на бізнес з боку останніх й рейдерство. Зараз до цього нескінченного переліку наразі додалася ще й війна.

Міністерство цифрової трансформації України та Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України презентувало основні

результати опитування 877 власників малого бізнесу, проведеного з 25 травня по 10 червня 2022 року [2].

В межах проведеного дослідження, зазначено, що малий бізнес активно допомагає Україні перемогти у війні. У 38,4 % випадках кожен співробітник або керівник допомагає самостійно по змозі. У 31,5 % випадків це є важливою частиною життєдіяльності всього бізнесу та колективу. У 23,5 % допомагає шляхом розвитку бізнесу й робочих місць.

Однак 6,6 % не мають можливості допомогти. 46,8 % підприємств зупинені або майже зупинені, порівнюючи з періодом до 23 лютого 2022 року.

Загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу з 24 лютого 2022 року оцінюються в 85 млрд. дол. Середній очікуваний показник обсягів реалізованої продукції у 2022 році – 48 %.

Лише 6 % бізнесів мають і адаптовану стратегію, і бізнес-план з урахуванням нових реалій. 55,5 % у процесі обдумування та інтуїтивного управління, 20,4 % мають стратегію та гнучко адаптують свої плани, у 11,1 % взагалі немає і не бачать сенсу [2].

На нашу думку, перше, що слід забезпечити – це безпеку персоналу. За останні два роки пандемії багато підприємств встигло перепрофілюватися, запровадити нові форми організації праці, багато працівників були переведенні на віддалений графік роботи, з початком війни цей досвід став у нагоді, як ніколи зараз. Ми впевнені, що, за можливості, підприємства не мають скорочувати штат – збереження команди є надважливим кроком, адже після перемоги, для швидкого відновлення, будуть потрібні навчені та перевірені кадри.

Для забезпечення фізичної безпеки, як і людей, так й майна підприємства, як варіант, можливо скористатися державною програмою релокації – переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України. До програми може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Програма поширюється на регіони, що постраждали від бойових дій.

Наступне на що слід звернути увагу – це перехід на електронний документообіг. Даний процес неминучий в будь-якому разі, й чим скоріше це станеться тим краще, оскільки, наприклад, ті самі корпоративні документи будуть доступні будь-де і будь-коли особам, яким буде наданий доступ до них, документи ніколи нікуди не зникнуть, знищити їх фізично чи вкрасти буде не можливо, крім того це економить багато часу, що витрачається на пошук документів, їх доставку та дає змогу фокусуватися на більш важливих питаннях.

Війна – це виклик для всіх! Від того, як швидко ми відреагуємо та навчимося далі працювати в таких умовах, залежить наше майбутнє та держави в цілому. Отже питання функціонування малого бізнесу та адаптація в сьогоденних реаліях – є однією з першочергових завдань управління.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua
2. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
О.В. Черних, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

За сучасних умов швидкість змін у зовнішньому середовищі, зміни у взаємодії підприємств із стейхолдерами, поява нових загроз і можливостей з точки зору інноваційних технологій сприяють значному посиленню стратегічної ролі управління розвитком виробництва, яке стає інструментом стійкого й ефективного розвитку підприємств.

Наявність у суб'єктів господарювання довгострокових планів, визначених місій та операційних цілей не вважається чітким доказом використання ними інструментів стратегічного управління.

У деяких організаціях стратегія розглядається як конкретний довгостроковий план досягнення визначеної довгострокової мети, але не враховує реальний вплив зовнішнього середовища.

Іншими словами, всі зміни і процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства, вважаються передбачуваними, контрольованими і керованими.

Під час стратегічного управління необхідно враховувати динаміку та мінливість зовнішнього середовища підприємства.

Узагальнюючи підходи українських та зарубіжних науковців до визначення поняття стратегії, можна виділити наступні підходи:

– «стратегічне управління полягає у встановленні та підтримці рівноважних взаємовідносин та взаємодій в системі «середовище – організація» [1, с. 20];

– «стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємств і приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [2, с. 16-20];

– «стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечень та реалізації розроблених планів організацією» [3, с. 40];

– «стратегічне управління – це такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі» [5, с. 39-40];

– «стратегія підприємства – це комплекс принципів його діяльності та відносин із зовнішнім середовищем, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цілей» [6, с. 10];

– «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявним потенціалом і приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір» [7, с. 102].

Сучасні умови господарювання, невизначеність зовнішнього середовища, вимагають від керівництва суб'єктів підприємницької діяльності стратегічного

бачення, оперативного реагування на динамічні ринкові трансформації та наявність деталізованого плану досягнення цілей господарювання [4, с. 55].

Насправді стратегічне управління зосереджується більше на розробці інструментів і прийомів досягнення стратегічних цілей розвитку організації в ситуації зростання нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, а не на вирішенні проблеми прогнозування майбутнього.

Отож, в узагальненому вигляді стратегія – це напрям, траєкторія і шлях розвитку суб'єкта господарювання до досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Arthur A. Thompson, Jr. and A.J. Strickland III Crafting and Implementing Strategy. Text and Readings CHICAGO, 1978 Collation XXIV, 1024 p.
2. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Canada Strategic Management Journal, 11, 171-195. URL: http://dx.doi.org/10.1002/ smj.4250110302
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправн. і доп. За ред. Василенка В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
4. Воронько-Невіднича Т. В., Биченко С. Я., Прокопенко Н. О., Каплун Ю. В. (2021). Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2021. Вип. 46. С. 54-61. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.3652
5. Дикань В. Л. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.:»Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
6. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

Ю.О. Головчук, к.е.н.
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

Сучасна туристична сфера є пріоритетним складником соціально-економічного розвитку як окремих регіонів, так і країни загалом. Основою управління регіональним розвитком туризму є регіональні туристичні системи, а в їх структурі – дестинації (локальні туристичні системи). Для України управління туристичними системами є достатньо новим напрямом регіонального розвитку туризму [1].

На наш погляд, одним із ефективних підходів щодо управління регіональними туристичними системами є кластеризація. Кластерний підхід є ключовим у стратегічному регіональному розвитку туризму, а його переваги полягають у якнайширшому залученні до формування конкурентоспроможності туристичних дестинацій усіх підсистем та компонентів регіональних туристичних систем. Таким чином, створення туристичного кластера передбачає формування передумов для розвитку регіону на основі зростання туристичного бізнесу, а також збільшення можливостей для підприємств, що входять до складу кластера.

У науковій літературі існують різні трактування кластера у туристичній сфері,

однак більшість науковців сходяться на думці, що туристичний кластер – це сукупність туристичних підприємств та інфраструктури, що розташовані на одній території та взаємодоповнюють один одного з метою підвищення конкурентоздатності території, туристичного продукту та регіонального економічного зростання. Головною ознакою туристичного кластера є географічна близькість його учасників.

Туристичний кластер може включати в себе безпосередньо туристичні підприємства (туроператори, турагенти), підприємства готельного господарства (готелі, мотелі, кемпінги тощо), музеї, виставки, окремі заклади ресторанного господарства, транспорту, розваг, спортивної інфраструктури, реклами та інші організації, пов'язані із туристичною та супутньою інфраструктурою [4]. Варто зазначити, що до складу туристичних кластерів такод можуть входити наукові установи та навчальні заклади, які здійснюють підготовку кваліфікованих туристичних кадрів.

Кластерна форма організації туристичної діяльності на основі мережі стійких зв'язків між всіма учасниками ринку туристичних послуг призводить до створення особливої форми сукупного інноваційного продукту, що концентрує різноманітні наукові, технологічні і управлінські винаходи, трансформуючи їх в інновації, комерціалізація яких забезпечує досягнення конкурентних переваг [2].

Головна мета туристичного кластера полягає у підвищенні конкурентоспроможності, зростанні привабливості території та розвитку інфраструктури за рахунок спільної діяльності, а також залученні інновацій.

Основними передумовами створення туристичного кластера є:

– вигідне географічне розташування і близькість учасників кластера;

– туристично-рекреаційна привабливість (наявність конкурентних туристичних ресурсів);

– розвинена туристична інфраструктура (заклади розміщення, заклади ресторанного господарства, заклади супутньої інфраструктури, транспортна доступність).

В сучасних умовах ще одним дієвим підходом управління регіональним розвитком туризму є брендинг, який дозволяє створити привабливий та конкурентоспроможний образ території, збільшити обсяги туристичних потоків та доходи від туристичної діяльності.

Варто зауважити, що бренд туристичної системи (регіону, дестинації) не є синонімом бренду території (місця), оскільки, для прикладу, туристична дестинація є місцем з туристичним призначенням, а її бренд націлений на конкретного споживача туристичних послуг та туристичного продукту в цілому. На відміну від бренду товару чи послуги, який може бути достатньо легко змінений, бренд туристичної системи досить стабільний, включає матеріальні та нематеріальні елементи. Варто погодитися із тим, що туристичний брендинг необхідний всім регіонам і дестинаціям, незважаючи на їх популярність серед туристів [3, с. 35].

Пошук нових та ефективних підходів щодо управління регіональним розвитком туризму є актуальним питанням в умовах нестабільності. У цьому контексті особливо важливими є маркетингові механізми, які дають змогу сформувати стратегічні напрями розвитку туристичних дестинацій, створити унікальний та якісний туристичний продукт, а також активізувати туристичні потоки.

Список використаних джерел:

1. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та

проблеми гарантування : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.

2. Комліченко О. О., Ротань Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком туризму на основі кластерного підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* №10. 2015. С. 101–105.

3. Кучерява Г. Туристичний брендинг як інструмент управління туристичними дестинаціями. *Часопис соціально-економічної географії.* 2021. Вип. 30. С. 32-40.

4. Охріменко А. Г. Туристичні кластери як перспективні напрями регіонального розвитку. *Університетські наукові записки*. 2013. №1. С. 495–500.

О.В. Костюнік, к.е.н, доцент,
В.В. Яковенко, здобувач вищої освіти
Національний авіаційний університет

БЕЗВІЗ ТОВАРІВ В МИТНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Наразі Україна знаходиться на етапі євроінтеграції. Однією з необхідних умов інтеграції є участь в Конвенції про спільний транзит та спрощення формальностей у торгівлі товарами. Одним із таких напрямків є спільний транзит (NCTS), який значно полегшує міжнародне переміщення товарів з іншими країнами-учасницями конвенцій. Таким чином, 36-ою державою, яка бере участь у конвенції стала Україна.

NCTS – це система, яка дозволяє налагодити обмін інформацією про етапи митного оформлення товарів з використанням електронних повідомлень у режимі реального часу[3]. До конвенції входять країни європейського регіону, які дотримуються єдиних договірних правил контролю за переміщеннями товарів транзитом і декларування із використанням системи NCTS, що значно полегшує процес оформлення товарів на митниці.

На етапі використання на національному рівні NCTS режим спільного транзиту застосовується до певних товарів (рис. 1).

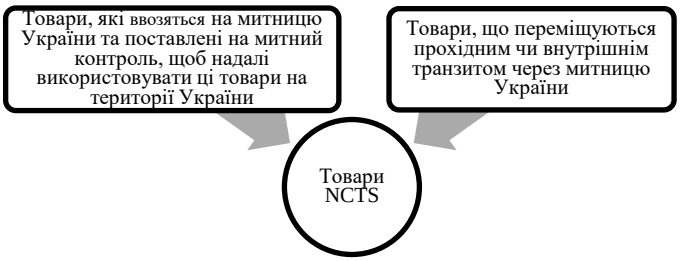

Рис. 1. Товари, до яких застосовується режим спільного транзиту

Митний «безвіз» – це анулювання вимог про отримання дозволів на перевезення вантажів територіями країн ЄС та у Євросоюзу. До цього український перевізник повинен був отримати спеціальний міжнародний дозвіл на перевезення вантажів і транзит територією інших держав. Дозволи на транзит та перевезення завжди були для України проблемними. Наразі логістична індустрія України може забути про дозволи на міжнародні перевезення, щонайменше на рік [1]. Український бізнес має можливість ліпше прогнозувати обсяги перевезення після скасування дозволів. Віднині митники України можуть в режимі реального часу обмінюватися даними з

митницями сусідніх країн.

Використання NCTS дозволяє зменшити ризики з підміною документів під час маршруту або ж інших маніпуляцій, а також спрощує процес митного очищення. Застосовуючи декларацію Т1, компанії можуть переміщувати вантажі з ЄС до України, і навпаки, без непотрібних переоформлень у внутрішній транзит. Своєю чергою, сплату митних платежів гарантує відправник [3].

«Митний безвіз» має свої переваги (рис. 2).

Рис. 2. Переваги впровадження спільного транзиту

«Митний безвіз» забезпечує виграш у часі, котрий здебільшого необхідно витрачати на митні процедури, зокрема, оформлення документів, зменшення впливу «людського фактора» й значна вигода у коштах. Ці фактори впливають на ефективність та вартість логістики, значно збільшує кількість можливих перевезень, а, отже, сприяє розвитку бізнесу.

Інновації в митній діяльності роблять більш прозорими та простими правила ведення бізнесу. Завдяки митному безвізу товарів поліпшується логістика та підвищується конкурентоспроможність товарів українського виробництва. Нова система знижує корупційні ризики, які притаманні митниці, а також зменшує рівень бюрократії. Це все є потужним поштовхом для бізнесу, який надзвичайно важливий під час війни в нашій країні.

Список використаних джерел:

1. Кісіль Р. Як нові логістичні угоди з ЄС допоможуть Україні. *Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/21/691690/

2. Виговська Л. Митний "безвіз" з ЄС: що зміниться і які переваги для бізнесу. *Суспільне новини*. URL: https://suspilne.media/287627-mitnij-bezviz-z-es-so-zminitsa-i-aki-perevagi-dla-biznesu/.

3. "Митний безвіз" з ЄС: перші вантажі вже прямують в обох напрямках. *Дніпропетровське Інвестиційне агенство*. URL: https://dia.dp.gov.ua/mitnij-bezviz-z-yes-pershi-vantazhi-vzhe-pryamuyut-v-obox-napryamkax/

Н.Л. Панасенко, к.е.н., доцент,
О.В. Петренко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Для того, щоб вивести Україну на шлях прогресу, створити якісно нову демократичну державу, сформувати новий тип свідомості та трансформації владно-суспільних відносин був прийнятий Верховною Радою України у 1998 році Закон України «Про Національну програму інформатизації» [1]. Основна мета цієї Програми була спрямована на забезпечення інформаційних потреб органів державного управління та інформаційної підтримки владно-управлінської діяльності у різних сферах загальнодержавного призначення. Однак однобічні дії держави у сфері інформатизації органів державного управління потребували нового якісного способу реалізації публічно-владного управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Такі зміни відбулися з прийняттям у 2011 році Закону України «Про доступ до публічної інформації» [2]. Даний Закон спрямований на забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень, створенню механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації. Важливим кроком, пов’язаним з наповненням актуальними, достовірними та цілісними даними інформаційно-комунікаційних систем, які обслуговували владно-суспільні відносини стало прийняття постанови в 2015 році Кабміном України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» [3]. У 2017 році Кабінетом Міністрів України було прийнято розпорядження «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» [4]. Цей документ визначає основні проблеми розвитку електронного урядування в Україні та акцентує на необхідність удосконалення державної політики у даній сфері. Ця Концепція спрямована на:

- модернізацію публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою ІКТ, надаючи електронні послуги; створюючи відкриті дані; за допомогою електронних інструментів залучення громадян; створюючи систему електронної ідентифікації та довірчих послуг;
- модернізацію державного управління за допомогою ІКТ, впроваджуючи: електронну взаємодію; електронний документообіг; електронне урядування в сферах: охорони здоров'я, соціального захисту, освіти й науки, екології та природних ресурсів, фінансової та бюджетної політика, охорони прав і свобод людини, транспорту та інфраструктури, регіонального розвитку та реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади;
- управління розвитком електронного урядування, за допомогою формування базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури електронного урядування та підвищення ефективності управління розвитком е-урядування.

Кабінетом Міністрів України в січні 2018 р. схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та план заходів щодо її реалізації [4]. Дана Концепція визначає заходи, які спрямовані на впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій. В цьому документі визначається, що

«цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливлює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір». Основна мета цифровізації полягає в успішній цифровій трансформації існуючих та новостворених галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові, більш ефективні та сучасні. Цифровізація є механізмом економічного зростання завдяки можливостям сучасних технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності.

Ключовими напрямками цифровізації являються [4]: подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур; розвиток цифрових компетенцій; впровадження концепції цифрових робочих місць; цифровізація реального сектору економіки; реалізація проектів цифрових трансформацій; сфера охорони здоров'я; освіта; туризм; громадська безпека; електронна демократія; охорона навколишнього середовища; життєдіяльність міст; державне управління.

Міністерство цифрової трансформації України являється спеціальним суб'єктом публічного адміністрування, яке виконує обов'язки пов'язані із формуванням та реалізацією державної політики у сферах цифровізації, зокрема електронного урядування та електронної демократії, електронного документообігу, надання електронних адміністративних послуг, електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг. Мінцифри України створено для зручності надання адміністративних послуг, розвитку електронно-цифрового бізнесу, а також розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян, потреби населення у захисті персональних даних. Важливими принципами становлення цифровізації є підвищення інформаційної та кібербезпеки.

Отже, цифровізація публічного управління – це процес інтеграції цифрових технологій та функцій публічного управління, який сприяє виникненню нової цифрової культури взаємодії між владою, бізнесом, громадою та навколишнім середовищем.

Список використаних джерел:

1. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998р. № 74/98. *Відомості Верховної Ради України.* 1998 р., № 27, С. 181.

2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Урядовий кур'єр*. 2011 р. № 28.

3. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 198.

4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 181.

5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Офіційний вісник України*. 2018 р., № 16, С. 70.

О.М. Помаз, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УПРАВЛІННІ ВІДНОСИНАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ «ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДИ» В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Без сумніву, значну спрямовуючу роль в управлінні відносинами соціально-економічної системи «Влада-бізнес-громади» відіграє влада через свої інституції. Зокрема, до таких інституцій можна віднести Інститут тристороннього партнерства, інституційну підтримку – «Офіс реформ», електронну територіальну платформу.

Ефективне співробітництво влади, бізнесу та громад суттєво впливає на сталий розвиток країни в цілому та її регіонів зокрема.

Станом на 2020 рік найбільшою проблемою для населення було визначено охорону здоров'я (69%) та боротьбу з корупцією у міській владі (28%) [5]. Корупція є ключовим фактором у вирішенні питання розвитку територіальної громади. Наприклад, рентабельність населення деяких українських ОТГ не залежить від розміру міста чи його ділової активності. За відсутності корупції в органах влади деякі невеликі територіальні громади могли б організувати місцевий бізнес і забезпечити своєму населенню високі зарплати та розвиток інфраструктури [2].

Проте злочинна повномасштабна російська агресія проти нашої країни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року внесла свої суттєві корективи в існуючий стан справ. Не буде перебільшенням відзначити, що найголовнішими викликами сьогодення, які слід долати соціально-економічній системі «Влада-бізнес-громади», є подолання загроз та викликів, спричинених війною. Зокрема, до таких проблем можна віднести:

- безпосередні військові загрози (бойові дії, обстріли, руйнування, розповсюдження вибухонебезпечних предметів, мінування);
- окупація російськими військами частини території України, терор проти мирного населення, військові злочини;
- руйнування об'єктів критичної інфраструктури;
- виклики для громадського здоров'я та благополуччя (загибель та каліцтво людей, руйнування медичних закладів, перебої з життєво необхідними лікарськими препаратами та медичним обладнанням);
- катастрофічні наслідки для екології (обстріли, пожежі, небезпечні викиди в атмосферу, ґрунти, водойми, загибель живих організмів внаслідок військових дій);
- виклики для продовольчої безпеки та економіки (руйнування інфраструктури та виробничого потенціалу, енергетична криза, зростання цін, збільшення витрат на транспортування, виробництво харчової продукції та добрив, зростання безробіття, зниження рівня доходів населення);
- катастрофічна шкода для сільського господарства, зокрема пошкодження аграрної техніки, незаконне вивезення українського зерна, загибель урожаю та нищення сільськогосподарських угідь, спричинені військовими діями;
- проблеми логістики в Україні та обмеження експорту з інших країн;
- значна міграційна криза, викликана війною.

В той же час, війна, яка завдала значних збитків Україні та усьому українському народу, відкриває для нашої держави певні нові перспективи, зокрема:

- становлення потужного і дієвого громадянського суспільства, здатного впливати

на політику держави;

- впровадження низки важливих змін стратегічного характеру, спрямованих на розвиток соціально-економічних процесів, які сприятимуть повоєнній відбудові та розвитку територій України;

- підвищення ефективності взаємодії між органами державної влади, керівництвом територіальних громад та представниками громадських і волонтерських організацій;

- пришвидшення інтеграції України в європейські та північно-атлантичні інституції.

Список використаних джерел:

1. Бабенко К. Адміністративна реформа як невід'ємна складова процесу реалізації Конституції України. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2008. № 1. С. 41 – 51.

2. Казюк Я. Як громадам отримати кошти з Державного бюджету на розвиток спортивної інфраструктури – пояснює експерт. decentralization.gov.ua URL : https://decentralization.gov.ua/news/13383

3. Матійчук А. В. Самоорганізація громадянського суспільства як чинник демократичної модернізації політичної системи України [Текст]: дис. … канд. політ. наук: спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси"; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2016. 212 с.

4. Мельник Л. А. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_2_18

5. Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності (січень 2020 року) / КМІС, Програма USAID «Долучайся!» // Сайт Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. – Режим доступу : https://bit.ly/3hKsomc.

6. Трансформація громадянського суспільства в Україні в економічному та євроінтеграційному вимірі. *Громадський простір*. 27.10.2021. URL : https://www.prostir.ua/?news=transformatsiya-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrajini-v-ekonomichnomu-ta-jevrointehratsijnomu-vymiri

Т.В. Савченко, к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет

ВПЛИВ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПТАХІВНИЦТВА НА ЕКОНОМІЧНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНУ

Галузь птахівництва останнім часом не тільки активно розвивається, а й допомагає вирішенню продовольчих проблем в країні за рахунок підвищення доступності м'яса птиці: як за рахунок розширення мережі реалізації продукції та значного збільшення частки реалізації саме охолодженої, а не замороженої продукції, так і невисокої ціни на продукцію. Але, що стосується виробництва м'яса птиці, то не можна нехтувати тим фактом, що активний розвиток виробництва характерний саме для спеціалізованих птахівничих підприємств, вирощування птиці в домашніх умовах залишається трудомістким та високовартісним процесом, що спричиняє високу ціну продукції для реалізації, та невелику кількість продукції на

ринку, що поставляється домашніми господарствами [1, с. 8].

Пріоритетність розвитку продовольчого ринку в регіоні регулюються двома основними факторами: наявністю ресурсів (сировинних, енергетичних логістичних, трудових), попиту на продукцію та важливістю продукції для забезпечення життєдіяльності людини.

Реальним показником ефективності функціонування ринку птахівництва є платоспроможний попит на продукцію, який формується під рядом чинників.

Забезпеченість продукцією птахівництва населення регіонів, з огляду на його економічну та фізичну доступність, постає однією з найважливіших задач в контексті реалізації державної регіональної політики.

Ефективність функціонування ринку птахівництва залежить від рівноважності попиту та пропозиції на ринку продукції птахівництва. В свою чергу виробництво продукції птахівництва залежить від умов реалізації продукції: різноманітності форм посередництва реалізації продукції та умов співпраці, поведінки конкурентів на ринку, державної підтримки галузі птахівництва, можливостей реалізації продукції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Попит на продукцію птахівництва теж формується під впливом ряду чинників: це і фізична доступність продукції (діяльність посередницьких організацій), спонукальні мотиви до споживання продукції, купівельна спроможність населення.

Негативно на розвиток ринку птахівництва впливають кризові явища, диспаритет інтересів виробників, споживачів та посередників [2, с. 35].

Звідси випливають і основні завдання з моніторингу ринку птахівництва [3, с. 76]:

- відстеження змін у попиту на продукцію птахівництва (зменшення купівельної спроможності, надання переваги іншим видам м’яса;
- оцінка місткості ринку, а також прогнозів розвитку торговельної інфраструктури;
- аналіз розвитку та доступності ресурсної бази для виробництва продукції птахівництва;
- оцінка рівня відповідності якості та асортименту виробів попиту населення та ціновій політиці;
- відстеження умов співпраці з посередниками;
- виявлення змін у державні політиці з підтримки галузі.

Пропонуємо ключові напрямки активізації розвитку ринку продукції птахівництва:

- технічне переоснащення господарств, перехід до інструментів і технологій автоматизації виробничих процесів;
- запровадження комплексної розбудови спеціалізованих основних та допоміжних приміщень й споруд на засадах принципово нових планувальних рішень, які становлять умови для ефективної організації всіх можливих виробничих процесів;
- поступовий перехід до інноваційних промислових технологій на засадах потоковості та ритмічності процесу виробництва при формуванні необхідних життєвих умов птиці для прояву їх продуктивності;
- становлення стійкої кормової бази на засадах широкого застосування повнораціонних кормових сумішей на засадах їх виготовлення для промисловості;
- модернізація існуючих та розробка нових порід птиці, що відрізняються більш високою продуктивністю та відтворною спроможністю, належною витривалістю та життєстійкістю до негативних зовнішніх середовищ;
- підвищення рівня кваліфікації кадрів, що впливають на рівень продуктивності

праці;

- стимулювання високого рівня концентрації щодо засобів виробництва і праці на засадах поглиблення спеціалізації, кооперування процесу виробництва продукції птахівництва.

Розвиток регіонального виробництва позитивно впливає в цілому на економічну привабливість регіону, як з точки зору доступності споживчих цін на продукцію так і поповнення податками місцевих бюджетів, та оказує позитивний вплив на підвищення продовольчої безпеки України. Але необхідно враховувати, що регіональний ринок продукції птахівництва складається не тільки з місцевих виробників, а сукупний виробничий потенціал птахівничих підприємств значно перевищує фактичне сукупне споживання продукції птахівництва.

Список використаних джерел:

1. Аверчева Н.О. Економічні проблеми і перспективи європейської інтеграції м'ясного птахівництва України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип 10. С. 6 – 10.

2. Марков Б.М. Фактори впливу на формування та розвиток товаропросування продовольчих товарів. *Економіка і держава.* №12. 2016. С. 34 – 38.

3. Колєнченко Л.П. Інфраструктура ринку споживчих товарів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. №4 (16) 2011. С. 74 – 77.

О.М. Тропіна, к.ю.н., доцент,
В.А. Мунтян, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДЕСТРУКТИВІВ НА СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Введення держави у воєнний стан має вплив на усі сфери суспільства – політичну, соціальну, економічну й культурну. Кожна з них становлять у своїй єдності площину для існування соціокультурного менеджменту, позаяк це поняття включає у себе керівничу, трудову, фінансову та корпоративну ланки будови. Організації, що функціонують у галузі соціокультурного менеджменту, зазнали прямого впливу деструктивних факторів воєнного часу.

Серед таких організацій, зокрема, Комунальна установа «Обласний центр національних культур у м. Рені» державної форми власності, головним завданням якої на період воєнного стану стало підтримання ефективної життєдіяльності за умови термінового скорочення витрат. Аналогічних підприємств в Україні всього чотири, зокрема ОЦ гагаузької культури у с. Виноградівка, ОЦ молдовської культури у с. Долинське, ОЦ болгарської культури у м. Болград та ОЦ національних культур у м. Ізмаїл. Усі вони розташовані в Одеській області. Докладне дослідження діяльності цих установ наразі відсутнє.

Пріоритетним напрямом діяльності КУ «ОЦНК у м. Рені» виступає культурно-просвітницький напрям, проте серед функцій установи також наявні масово-просвітницька, інформаційно-популяризаторська, науково-дослідна та організаційно-методична. З початком повномасштабного вторгнення ці функції стало важко, а подекуди і неможливо втілювати. Так, керівній ланці КУ «ОЦНК у м. Рені» прийшлося зіткнутися із головними деструктивами воєнного часу.

Скорочення бюджету та відсутність фінансування у повному обсязі призвели до

скасування виплати премій, затримок заробітної плати для працівників. Державою фінансуються захищені статті – комунальні послуги тощо. Ще однією проблемою стала еміграція персоналу, що спричинило появу вакансій, які нікому зайняти. Натомість залучений до роботи персонал у підприємствах сфери культури часто не в змозі виконувати повний обсяг роботи з вини обставин, тож змушений йти на простій. Наплив внутрішньо переміщених осіб збільшив кількість роботи. Ще одним важливим деструктивом стали скорочення відпусток і скасування святкових днів працівникам, що стає причиною надмірного навантаження і невдоволення цим персоналу організації.

Підводячи підсумок, варто зазначити, що вплив деструктивних факторів воєнного часу на соціокультурний менеджмент є дуже значним, адже призводить до погіршення управління трудовими ресурсами та потенціалами підприємств.

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

ПРОБЛЕМИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Зовнішнє середовище навіть у звичайних умовах господарювання часто кидає виклики бізнесу, як-то збільшення податкового тиску, недосконаліть законодавства, несприятливий інвестиційний клімат та ін. Діяльність підприємств в умовах воєнного стану – це взагалі загроза їх функціонуванню, а іноді й існуванню. Але, попри все, вітчизняні підприємства адаптуються та продовжують свою діяльність.

Серед регіонів України у яких найбільше ускладнилась ситуація з веденням бізнесу є Харків та Дніпро, а більш стабільна ситуація залишається у Львові та Одесі [1]. За даними аналітиків серед основних проблем з якими стикаються підприємці по всій території України слід виділити:

1) труднощі з логістикою;
2) втрата ринків збуту;
3) зниження купівельної спроможності населення;
4) зниження інвестиційної привабливості;
5) зростання цін та обмежена пропозиція;
6) відтік персоналу за кордон.

До проблем на окупованих територіях слід також додати втрату активів.

На період воєнного стану урядом надано певні пільги для підприємців та змінено правила ведення бізнесу, зокрема:

- звільнення від відповідальності за невиконання податкових зобов’язань, якщо платник податків немає можливості здійснити такі платежі у даний період;
- мораторій на перевірку контролюючих органів;
- релокація бізнесу;
- скасування обов’язкового маркування товарів;
- зміна правил святкування робочих днів;
- зміни у трудових відносинах [2].

В умовах війни більшість вітчизняних підприємств змінюють свої бізнес-стратегії, переважно інтуїтивно приймають управлінські рішення, застосовують гнучкі методи управління, що дозволяє швидше реагувати на будь-які зміни

зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас, бізнес стає більш відповідальним як перед державою так і перед суспільством.

Ведення бізнесу у надзвичайних умовах, переміщення його у більш безпечні регіони або відновлення на деокупованих територіях дозволяє поповнювати регіональні бюджети, забезпечувати робочими місцями громадян, забезпечувати життєдіяльність власних сімей, зменшуючи таким чином навантаження на фонди соціального захисту населення.

Навіть за перші два місяці війни в Україні було зареєстровано 14420 нових суб'єктів господарювання, в тому числі 2165 - юридичних осіб та 12255 - фізичних осіб підприємців [3]. А вже станом на 24 серпня 2022 року (шість місяців з повномасштабного вторгнення РФ в Україну) ця кількість зросла до 150 тисяч нових бізнесів (132 тис. та 14 тис. юридичних та фізичних осіб відповідно). Серед юридичних осіб за даний період найбільше було зареєстровано за наступними видами діяльності: виробництво зернових, зернобобових культур та соняшника, спеціалізована та неспеціалізована оптова торгівля, комп'ютерне програмування, будівництво житлових та нежитлових будівель. Серед фізичних осіб підприємців популярними є: комп'ютерне програмування, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, консультування з питань інформатизації [4].

В умовах воєнного стану також з'являються нові види підприємницької діяльності, які спрямовані на надання послуг щодо релокації бізнесу всередині країни або за кордон, оптимізації бізнесу, трудових правовідносин, пошуку інвесторів та перевірки їх надійності, медійного супроводу, психологічної адаптації, консультування з питань пошкодженого майна та ін.

Спільні зусилля та відповідальність бізнесу, держави та суспільства допоможуть вистояти у цій кривавій війні, подолати всі перешкоди та відродити економіку країни.

Список використаних джерел:

1. Дослідження Європейської бізнес асоціації щодо розвитку бізнес-середовища: URL: https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/ (Дата звернення 19.10.2022)
2. Тил працює – Україна воює: підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html (Дата звернення 20.10.2022)
3. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. URL: https://decentralization.gov.ua/news/14850 (Дата зернення 20.10.2022)
4. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (серпень 2022). URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-1 (Дата звернення 19.10.2022)

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
Є.М. Гнаток, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ ДО 2030 РОКУ

З метою створення можливостей для українців як громадян, підприємців та інвесторів Постановою Кабінету міністрів України від 03.03.2021 року № 179 було розроблено і затверджено Національну економічну стратегію України до 2030 року [1]. Нею передбачається формування конкуренто-спроможних умов для бізнесу й

інвестицій, відновлення довіри до органів публічної влади, що дасть змогу перемогти в конкурентній боротьбі за капітал на світовому ринку та, як результат, залучити інвестиції для модернізації секторів економіки. Модернізовані і високопродуктивні сектори економіки матимуть змогу ефективно конкурувати на міжнародному ринку товарів і послуг із зарубіжними країнами, що сприятиме зростанню надходжень до державного й місцевого бюджету та доходів громадян.

Цільовим результатом реалізації Національної економічної стратегії передбачається визначення і суспільна підтримка стратегічного курсу держави в економічній сфері, послідовність реалізації якого надасть змогу: створити конкурентоспроможні умови для бізнесу й інвестицій та покращити довіру до держави; стати конкурентоспроможною країною на міжнародному ринку; стимулювати розвиток інновацій і модернізацію секторів економіки для забезпечення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку; забезпечити розвиток людського потенціалу і виграти конкуренцію за таланти.

Цільовими індикаторами стратегії визначено: зростання реального ВВП не менше ніж у два рази; зростання ВВП на душу населення не менше ніж до 10 тис. доларів США; зростання продуктивності праці в 1,7 рази; збільшення чистого притоку прямих іноземних інвестицій до 15 млрд. доларів США на рік, починаючи з 2025 року; зростання обсягів експорту до 150 млрд. доларів США; зниження рівня безробіття до 6 %[1], однак передбачені показники, з нашої точки зору будуть малодосяжні, зокрема, щодо ВВП, оскільки війна з Росією, пандемія COVID-19 та інших вірусних хвороб не дасть цього досягнути. Крім того, реальний ВВП хронічно відстає від номінального, на показник якого в свою чергу впливає рівень інфляції й девальвації, які враховують економічне зростання та добробут громадян. Здійснимо аналіз реального і номінального ВВП (табл. 1) та продуктивності праці за 2017-2021 роки (табл. 2).

Таблиця 1

Аналіз реального і номінального ВВП за 2017-2021 рр.

Рік	Населення України в тис. осіб	Номінальний ВВП		Реальний ВВП		Різниця в млн грн	Різниця у %	Номінальний ВВП України в доларах США, млн дол
		у фактичних цінах, млн грн	у %	в цінах попереднього року, млн грн	у %			
2017	42 386,4	2 982 920	125,2	2 445 587	120,2	-537 333	-18,0	112 154
2018	42 153,2	3 558 706	119,3	3 083 409	126,0	-475 297	-13,4	130 832
2019	41 902,4	3 974 564	111,7	3 675 728	119,2	-298 836	-7,5	153 781
2020	41 588,4	4 194 102	105,5	3 818 456	103,8	-375 642	-9,0	155 582
2021	41 167,3	5 459 574	130,2	4 363 582	114,2	-1 095 992	20,1	-

Джерело: створено автором на основі [2]

Отже, виходячи з даних табл. 1 та 2, реальний та номінальний ВВП і продуктивність праці зростали за аналізований час нерівномірно. Їхнє використання з метою застосування базового розрахунку показників досягнення стратегічних цілей потребує більш глибоко аналізу можливостей їх підвищення за рахунок конкретних заходів, оскільки, як зазначається в Національній економічній стратегії: «якщо зростання ВВП в Україні залишиться на сучасному рівні, то щоб наздогнати Польщу за цим показником треба 50 років, а Німеччину – майже 100 років, без врахування того, що вони також будуть здійснювати заходи з підвищення ВВП» [1].

Таблиця 2

Аналіз продуктивності праці за 2017-2021 рр.

Рік	Населення України в тис. осіб	Продуктивність праці в доларах США, млн дол.	Зростання продуктивності праці у %
2017	42 386,4	264,0	120,8
2018	42 153,2	309,5	117,2
2019	41 902,4	365,9	118,2
2020	41 588,4	372,5	101,8
2021	41 167,3	-	-

Джерело: [3]

На сьогодні наша країна переживає досить болючу економічну ситуацію. Зафіксований низький рівень безробіття у порівнянні з країнами ЄС на початку 2022 року відкинуло значну частину наших громадян за межу бідності, а встановлений прожитковий мінімум від 01.06.2022 року в розмірі 2508 грн та мінімальної заробітної плати на рівні 6700 грн від 01.10.2022 року не змінює їхнього положення в кращу сторону.

Таким чином, передбачені показники будуть малодосяжні, зокрема, щодо ВВП, оскільки війна з Росією, пандемія COVID-19 та інших вірусних хвороб не дасть можливості цього досягнути. Реальний ВВП хронічно відстає від номінального, на показник якого в свою чергу впливає рівень інфляції й девальвації, які враховують економічне зростання та добробут громадян.

Можливими шляхами підтримки економічної ситуації в Україні на сьогодні буде: надання пільгових канікул суб'єктам підприємницької діяльності, надання доступних безвідсоткових кредитів, спрощення значної кількості бюрократичних процедур, збільшення строків звітної документації.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021- п#Text (дата звернення 22.10.2022).

2. Міністерство фінансів України: офіц., веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/uk (дата звернення 23.10.2022).

3. Державна служба статистики України: офіц., веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 22.10.2022).

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

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Усвідомлення постійної загрозливої екологічної ситуації в Україні завжди вимагає контролю ситуації та впровадження заходів щодо вирішення даної проблеми. Особливо актуальним дане питання стає після загострення військових дій на території України. Урядом держави у 2019 році було розроблено стратегію щодо реалізації екологічної політики, якою запроваджено два етапи щодо її досягнення:

Перший етап – на період до 2025 року, за який передбачається стабілізувати екологічну ситуацію шляхом закріплення змін у системі державного управління, які відбулися шляхом реформування системи державного екологічного управління,

імплементації європейських екологічних норм і стандартів, удосконалення систем екологічного обліку та контролю, впровадження фінансово-економічних механізмів стимулювання екологічно орієнтованих структурних перетворень в економіці, впровадження механізмів стимулювання підприємств до енергоефективності, впровадження електронного урядування, поширення екологічних знань, а також підвищення екологічної свідомості суспільства, інформатизація сфери охорони навколишнього природного середовища та природокористування усіх рівнів;

Другий етап – на період до 2030 року, протягом якого очікується досягнення істотних зрушень щодо покращення стану навколишнього природного середовища шляхом збалансованості між соціально-економічними потребами та завданнями у сфері збереження навколишнього природного середовища, забезпечення розвитку екологічно ефективного партнерства між державою, суб'єктами господарювання та громадськістю, сталого низьковуглецевого розвитку, який стане додатковим стимулом соціально-економічного розвитку України [1].

Після прийняття даних стратегій, але ще до моменту вторгнення РФ до нашої країни, передбачалося, що у 2030 році Україна має досягти такого рівня збалансованого (сталого) розвитку, за якого залежність від використання невідновлювальних природних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища будуть зведені до прийнятних для екосистеми рівнів.

Також очікувалось впровадження системи ефективного управління для забезпечення збалансованого користування природними ресурсами з урахуванням необхідності забезпечення ними прийдешніх поколінь. Аби Україна мала вихід на міжнародні та європейські ринки мають бути здійсненні заходи, що гарантують впровадження міжнародних стандартів управління довкіллям і екологічного маркування продукції, прискорення інформатизації сфери охорони довкілля та використання природних ресурсів, створення національної багаторівневої інфраструктури управління геоекологічними даними та загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації.

При прийнятті даних етапів реалізації вважали, що з часом розвиток екосистемних послуг створить можливості для сталого розвитку суспільства та екосистеми. Біологічне різноманіття України, яке надає екосистемні послуги, до 2030 року повинно бути збереженим, оціненим і відповідним чином відновленим.

Також має бути удосконалена й правова база з питань екології, яка має бути спрямована на забезпечення розвитку транспортної та телекомунікаційної інфраструктури, будівництва об'єктів відновлюваної енергетики, а також для реалізації державної політики у сфері зміни клімату, запобігання подальшої деградації земель та запровадження ощадливого використання водних ресурсів тощо.

Важливою проблемою є збільшенням кількості відходів, тому з метою їх мінімізації пропонується, забезпечити максимальне використання ресурсоємних відходів, вдосконалити технологічні процеси, побудувати високотехнологічні комплекси для їх утилізації.

Науково-технічна, інформаційна та кадрова складові державного контролю у сфері охорони навколишнього природного середовища, сталого використання, відтворення і охорони природних ресурсів та моніторингу навколишнього природного середовища будуть удосконалені за рахунок переходу від неефективного тотального природоохоронного контролю до системи запобігання правопорушенням

на основі комплексного моніторингу стану навколишнього природного середовища, зменшення тиску на бізнес-середовище, залучення громадськості до природоохоронного контролю.

Значне підвищення рівня екологічної освіти, просвіти та виховання громадян України створить умови для запровадження у повсякденне життя громадян моделей сталого споживання, активізує їхню роль у запобіганні забрудненню та здійсненні контролю за станом навколишнього природного середовища, сталому використанні природних ресурсів і відновленні природно-ресурсного потенціалу України[2].

Проаналізувавши етапи реалізації державної екологічної політики, можна виокремити основні засади, які сприятимуть зменшенню рівня забруднення середовища та покращенню його стану в країні:

- ліквідувати залежність процесу економічного зростання від збільшення використання природних ресурсів і енергії та підвищення рівня забруднення навколишнього природного середовища;
- зменшити втрати біо- та ландшафтного різноманіття і сформувати цілісну та репрезентативну екомережу;
- удосконалити систему екологічно невиснажливого використання природних ресурсів;
- мінімізувати забруднення ґрунтів небезпечними забруднюючими речовинами та відходами;
- забезпечити перехід до системи інтегрованого екологічного управління у сфері охорони навколишнього природного середовища та розвиток природоохоронної складової в галузях економіки;
- перейти на систему комплексного державного моніторингу стану навколишнього природного середовища та удосконалити систему інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Про основні засади державної екологічної політики України на період до 2030 року. Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text (Дата звернення 21.10.2022).

2. Національна екологічна політика. Офіційний портал міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України URL: https://mepr.gov.ua/timeline/Nacionalna-ekologichna-politika.html (Дата звернення 20.10.2022).

А.В. Чуб, докторант
Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, м Київ

РОЗВИТОК АПК УКРАЇНИ ТА ЙОГО ДЕРЖАВНО-ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ТА ПІДТРИМКА

Агропромисловий комплекс України (АПК) являє собою сукупність усіх заходів, спрямованих на забезпечення розвитку аграрної сфери економіки країни та гарантування продовольчої безпеки держави. Але сучасний стан галузі не може не викликати занепокоєння так, як АПК не є високоефективним і конкурентоспроможним сектором.

Як зазнає автор [1], «…Україна завжди визнавалася провідною аграрною країною, яка виробляла значну частину продовольства в міжнародному масштабі». Згідно з

даними Державної служби статистики України [2], «…частка сільського господарства у ВВП України становить понад 17%, 11% державних доходів формуються завдяки податковим надходженням від АПК».

За висновками експертів «…світові економічні тенденції демонструють посилення конкурентної боротьби на ринках сільськогосподарської продукції, які пов'язані з процесом глобалізації. Проблема стійкого економічного розвитку агропромислового комплексу, його ролі і місця в економіці країни знаходиться в центрі уваги керівництва країни і науковців, бо всі розуміють, що питання продовольчого забезпечення і продовольчої незалежності є гарантом соціальної стабільності і національної незалежності України» [3].

На нашу думку, серед факторів, що спричиняють незадовільний рівень розвитку АПК, необхідно виділити комплексні проблеми публічного управління сферою; недостатній аналіз сутності і змісту базових чинників адміністративно-правового регулювання у галузі; неналежне визначення основних функцій, форм та методів адміністративно-правового регулювання в агропромисловому комплексі тощо. Також необхідно відмітити той факт, що вести бізнес без залучення додаткових фінансових ресурсів дуже складно. Особливо, коли перед власниками компаній стоїть завдання не тільки зберегти поточні показники прибутку, а й примножити їх.

У своєї праці Бугрій М. Г. зауважує, що «Розвиток агропромислового комплексу України, створення сприятливих умов для суб'єктів різних форм господарювання в сільському господарстві, стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції, розвиток і балансування аграрного ринку, забезпечення продовольчої безпеки – все це невід'ємні складники економічного зростання нинішньої України. Зазначене має знаходити своє відображення перш за все в дієвих нормативно-правових актах. З моменту, як 16 травня 2008 р., Україна стала повноправним членом Світової організації торгівлі (далі – СОТ), усі інструменти підтримки агропромислового комплексу країни постійно приводяться у відповідність до положень, передбачених Угодою СОТ про сільське господарство та Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, і Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами - з іншої. Зокрема, важливою перевагою членства в СОТ є можливість використання Механізму Розв'язання Спорів. Система врегулювання спорів Світовою організацією торгівлі є центральним елементом у справі гарантування безпеки й передбачуваності багатосторонньої торговельної системи. Члени СОТ визнають, що ця організація служить для захисту прав і зобов'язань країн-членів СОТ за закріпленими угодами, а також для пояснення існуючих положень цих правочинів відповідно до звичайних правил тлумачення міжнародних договорів, які містить Віденська конвенція. Однією з переваг указаної системи є забезпечення можливості для будь-якої країни-члена СОТ використовувати незалежну процедуру врегулювання спорів для реалізації своїх прав за конкретними торговельними угодами СОТ» [4].

Таким чином, можна зробити наступні висновки: галузь АПК становить цілісний сектор вітчизняної економіки поряд з іншими сферами, що сприяє її ефективному функціонуванню й подальшому розвитку; важливим інструментом здійснення політики держави у сфері АПК є засади адміністративно-правового регулювання, які сформульованих і законодавчо закріплених завдань і принципів, якими повинні керувати органи державної влади; в аграрній системі України можна вирізнити такі правові інститути: земельної й аграрної реформ, захисту прав селянина, права приватної власності на землі сільськогосподарського призначення, паювання земель

сільськогосподарського призначення, оренди земель сільськогосподарського призначення, сільськогосподарської майнової оренди, сільськогосподарської кооперації, фермерського господарства, правового забезпечення соціального розвитку села, інститут приватизації та паювання майна в агропромисловому комплексі тощо; в умовах посилення тенденції до концентрації харчового ринку ЄС необхідно переглянути питання про удосконалення правових технологій регулювання аграрних відносин (використання структурно-функціональної моделі), які нададуть можливість удосконалити нормативно-правову базу маркетингових технологій та забезпечити добросовісну конкуренцію підприємств на ринку ЄС; доцільним є прийняття Стратегії державно-правової підтримки АПК України з урахуванням означених напрямів.

Список використаних джерел:

1. Іванова Г.С. Адміністративно-правове регулювання у сфері агропромислового комплексу. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07_2020/Ivanova.pdf (дата звернення 10.03.2022)
2. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 10.03.2022).
3. Худавердієва В.А., Мерчанський В.В., Храпач К.Г. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг підприємств АПК. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”.* 2021. № 1. С. 125-139.
4. Бугрій М. Г. Участь України в СОТ: геоекономічний погляд на здобутки та перспективи. *Стратегічні приорітети.* 2011. №2. С. 91–97.

Р.Ю. Агакерімова, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ПРОДОВОЛЬЧА КРИЗА В УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Продовольча криза, яка була спричинена нападом РФ на Україну за оцінками багатьох міжнародних експертів досить суттєво поглибить гуманітарну кризу у всьому світі, адже саме Україна вважається європейським постачальником сільськогосподарської продукції для всього світу.

В довоєнний період існувало значна чисельність негативних чинників, які впливали на продовольчу кризу: наслідки пандемії COVID-19, застарілі матеріально-технічні засоби виробництва, втрата біорізноманіття, високі ціни на сільськогосподарську продукцію тощо. Всі зазначені чинники відігравали і відіграють велику роль у функціонуванні світової агропродовольчої системи.

Під час зустрічі міністрів сільського господарства країн великої сімки у березні 2022 року, обговорювалась складна ситуація спричинена нападом РФ на Україну та її наслідки. З кожним днем світ все більше розуміє, який вплив має війна в Україні на міжнародну продовольчу систему, адже одними з найбільших виробників та експортерів сільськогосподарської продукції є Росія та Україна. Саме ці дві держави у 2021 році забезпечили близько 30 % обсягу світового експорту озимої пшениці і реалізували близько 80 % соняшникової олії та продуктів перероблення насіння соняшнику в світовій торгівлі.

Якщо говорити про країни Азії, Близького Сходу та Північної Африки для них українська сільськогосподарська продукція є вкрай важливою і це не лише

соняшникова олія, пшениця, а й кукурудза та ряд інших важливих компонентів сільського господарства.

Великі обсяги на вітчизняному ринку займають овочі, фрукти, ягоди, які завозили з Миколаївської, Дніпропетровської, Запорізької та Херсонської областей. Наразі, частина цих регіонів контролюється окупантами або перебувають під регулярними обстрілами.

Ціни на яйця цієї осені є досить високим якщо порівнювати з минулими роками. В наступному році Україна може залишитися без цього продукту. Такі прогнози роблять агрохолденги. І все із-за того, що на півдні загинули 4,5 млн птиці на спеціалізованих фабриках.

Існують досить великі проблеми і з другими птахофабриками. Так в результаті військової агресії РФ було зруйновано 6 з 11 найкрупніших виробництв України.

Екс-голова Хмельницької облради і підприємець Іван Гончар вважає, якщо найближчим часом не відбудуться позитивні зрушення на південному фронті, то українців фінансово стиснуть лещата харчової кризи. А у випадку, якщо держава не запровадить примусову фіксацію цін на критичну групу товарів, то, взагалі, слід чекати гуманітарної катастрофи.

Підвищення цін на продукти харчування, які розпочалися ще навесні мають тенденцію до зростання. Особливо на овочі та фрукти. На це все впливають обстріли посівних площ, незначні обсяги постачання паливно-мастильних матеріалів та інші фактори постачання, які відбуваються не повноцінно.

Наразі відсутність імпортної пропозиції, від якої залежать вітчизняні монополісти, може спричинити штучний дефіцит та завищення цін на товари [2].

Агресія РФ проти України вплинула як на виробничий, так і експортний потенціал України. У 2021/22 році Україна досягла рекордного врожаю зернових та олійних культур – 108 млн т, проте через війну загальна площа зернових скоротилася на 26,6 % порівняно з минулим роком. Цього року Україна очікує на врожай зернових та олійних культур на середньому рівні останніх 6 років, близько 67 млн т. З огляду на те, що Україна експортує більше половини своєї продукції, їй все ще необхідно експортувати близько 13 млн т минулорічного врожаю [3].

Якщо розглядати «борщовий кошик», то аналітика споживання свідчить, що за динаміки зростань цін на товари до зимового періоду 2/3 українців будуть готові лише на 30-40%.

Однією з найбільш вигідних пропозицій виходу з даної ситуації є повернутись до нульового мита на ті продукти харчування, ліки, що не виробляються в Україні.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. М. Убезпечення сільського розвитку життя: європейська політика, орієнтири для України. Економіка АПК. 2020. № 2. С. 20–33.

2. Сталий розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів: монографія / Павлов О.І., Хвесик М.А., Юрчишин В.В. та ін.; за ред. О.І. Павлова. – Одеса: Астропринт, 2012. 760 с.

3. Європейські міністри розглядають сільськогосподарські ринки, які постраждали від війни в Україні від 30 вересня 2022 р. URL: https://pigua.info/uk/post/evropejski-ministri-rozgladaut-silskogospodarski-rinki-aki-postrazdali-vid-vijni-v-ukraini

Д.С. Конкін, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Розвинуті країни в процесі свого піднесення з'ясували, що найбільш ефективною методологією впровадження інновацій є методологія управління проектами. Здійснюючи сучасне управління регіоном, управління проектами надає досить ефективний інструментарій планування інвестицій, що в свою чергу гарантує позитивну реакцію клієнтів, конкурентну перевагу, повний доступ керівництва до інформації, розроблення інноваційних технологій виробництва, підвищення результативності освоєння та високу ефективність витрачання коштів в цілому.

Для забезпечення у сучасності сталого розвитку соціально-економічної системи будь-якого рівня передусім слід гармонійно застосовувати інструменти управління проектами та стратегічного управління. У першу чергу завдання ефективного використання відповідних інструментів покладається на державних службовців, місцеве самоврядування, представників бізнесу та громад.

Для вирішення більшості господарських завдань спочатку визначають цілі, потім, враховуючи ресурси, фінанси та доступний час, намагаються їх досягти, тобто розв'язують на основі певних проектів. Поєднуючи планування проектів з процесами регулювання і контролю утворюється проектний менеджмент – процес управління проектами. Згідно світового досвіду, управління проектами стандартизувало поведінку під час робочих процесів.

До поширених сфер діяльності, у яких застосовуються проекти, слід віднести будівництво, фармацевтику, архітектуру, автомобілебудування, розробку програмного забезпечення, медичне обслуговування та інші. Крім проектів традиційного напрямку ще розвивається застосування проектів соціальних, політичних та побутових. Жоден проект не може обійтися без наукової основи та зазвичай пов'язаний з науковим пошуком [2, 12].

У ході наукового дискурсу концепцій проектного менеджменту виділяють чотири основні підходи до управління проектом – функціональний, предметний, динамічний та процесний.

Сфери охоплення проектів:

– Економічний розвиток і зайнятість (покращення бізнес-інфраструктури, створення бізнесцентрів, бізнес-інкубаторів, промислових зон, промислових і науково-технологічних парків).

– Мобільність та транспортна інфраструктура (покращення інфраструктури мобільності та громадського транспорту, реконструкція / будівництво доріг, тротуарів, велосипедних доріжок, покращення доступності, зокрема для людей з інвалідністю).

– Збереження та розвиток людського капіталу (розвиток інфраструктури та поліпшення якості соціальних, медичних, освітніх, спортивних, культурних послуг).

– Просторовий та інфраструктурний розвиток громад (покращення житлового простору, якості житлового фонду, створення рекреаційних зон, розвиток інфраструктури та поліпшення об'єктів комунального господарства, впровадження заходів енергозбереження й енергоефективності, вдосконалення системи управління твердими побутовими відходами).

– Зменшення регіональних диспропорцій та розвиток сільських територій (розвиток сільських територій, сприяння інвестиціям у комплексний захист навколишнього середовища, співпраця між міськими та сільськими громадами в галузі розширення та вдосконалення публічних послуг, а також створення комплексних заходів підвищення стійкості громад до наслідків зміни клімату) [1, 6].

Для досягнення високого рівня ефективності проектного управління розвитком національної економіки, воно повинно бути забезпечене організованою та системною функцією з пошуку джерел фінансування реалізації проектів місцевого економічного розвитку та їх залученню. Серед багатьох можливих шляхів фінансування таких проектів бюджетній механізми є переважаючими. Непридатний інвестиційний клімат разом з низькою кредитоспроможністю міст та законодавчими обмеженнями зумовлює досить рідке застосування інвестиційних та кредитних механізмів. Через що такі джерела фінансування як гранти мають вирішальне значення у економічному розвитку міста. Гранти можуть надаватися як міжнародна технічна допомога, від міжнародних донорських організацій, як благодійні внески [5, 147].

За відсутності можливості довгострокового планування нова методологія державного управління повинна бути високоефективною в умовах ресурсної, часової та фінансової обмеженості. Такі умови докорінно змінюють поняття сутності та змісту політичного управління. Науковці в процесі досліджень дійшли до виокремлення двох сильно відмінних одна від одної видів діяльності державних органів влади – операційно-процесного та проектно-інноваційного [4, 207-208].

Вдосконалення публічного управління шляхом застосування проектної форми обґрунтовано вичерпністю та низьким рівнем ефективності протилежній їй традиційній формі держуправління, яка спирається на жорстке адміністрування, «сталевій» ієрархії та централізації. Необхідність у новій моделі, її формуванню та застосуванню у публічному управлінні є наслідком тенденцій розвитку сучасного суспільства, що підтверджується реорганізацією державних органів, модернізацією нормативно-правової бази, розширенням кількості можливих послуг, їх якості та інтеграції з інформаційними технологіями [3, с. 23].

Через високу інноваційність проектного підходу, його складність та замалий рівень практичного застосування в державному управлінні, така форма управління потребує досконалого нормативно-правового регулювання, розробки методичного забезпечення управління підготовкою та реалізацією державних проектів, створення навчальних курсів для підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців робота яких пов’язана з розробкою та реалізацією публічних проектів, створення інформаційних систем та відділів координування діяльності структур між собою, їх взаємодії з бізнесом та громадськими організаціями для інтеграції усіх елементів системи управління проектом.

Список використаних джерел:

1. Проєкти місцевого розвитку регіонального значення. Ініціатива з проєктів муніципального партнерства. Посібник для заявників. «U-LEAD з Європою», 2021. 15 с. URL: https://content.u-learn.org.ua/FB/2021_April_Initiative/Guide_for_municipalities_RPT_23.04.2021.pdf?fbclid=IwAR1l7w9H9bH7vM2kQ3hFb54slojgoTCy5QGd44_17z2u9V5P_6F7_l4Ajzo (дата звернення: 24.10.2022)

2. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навч. посіб. / І. Л. Сазонець, Н. Е. Ковшун. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

3. Харченко Т., Самойленко Т. Впровадження інструментів проектного підходу

в систему публічного управління. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 21–25.

4. Чернов С. В. Концептуальні засади запровадження проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. № 3(15). С. 205–217.

5. Юшков П. О. Інституційне забезпечення проектного управління розвитком національної економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24. С. 145-149.

П.О. Пащенко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕНЕРГОСИСТЕМИ

Глобальна енергетична криза, спровокована вторгненням Росії в Україну, спричиняє наслідки для глобальної енергетичної системи не тільки самої України, але й всього світу.

Серйозні потрясіння на ринках природного газу, вугілля, електроенергії та нафти напряму рушать моделі попиту та пропозиції на енергоресурси та розривають давні торгові відносини між країнами, що актуалізує як ніколи впровадження проектів, направленнях на швидший перехід до чистої та безпечної енергії й формуванню нової світової енергетичної системи. Найкращій вихід з енергетичної кризи та майбутнє української економіки об'єктивно пов'язане з глобальною модернізацією енергосистеми самої держави та, завдяки безпрецедентній реакції урядів, всього світу. Ще одним із важливих викликів є збільшення ризиків геополітичних розколів і нових міжнародних розмежувальних ліній, особливо між державами з розвиненими економіками та багатьма державами що знаходяться в стадії розвитку економіки. Створення нової енергетичної системи має бути справедливим та інклюзивним до кожної держави, пропонуючи руку допомоги тим, хто її потребує, і забезпечуючи широке поширення переваг нової енергетичної економіки Єдність і солідарність повинні бути ознаками нашої відповіді на сьогоднішню кризу.

Ціни на спотові закупівлі природного газу і вугілля досягли небачених раніше рівнів, що спричиняють 90% зростання вартості електроенергії в усьому світі. Зіштовхнувшись із дефіцитом енергії та високими цінами, уряди деяких розвинутих держав вже відреагували на глобальну енергетичну кризу. Так Закон про зниження інфляції у Сполучених Штатах, пакет Fit for 55 та REPowerEU у Європейському Союзі, японська програма «Зелена трансформація» (GX) стали миттєвою реакцію на енергетичну безпеку.

Перехід до більшої стійкої та безпечної енергетичної системи можна забезпечити завдяки впровадженню проектів збільшення виробництва електроенергії на нафті та вугіллі, продовження терміну служби деяких атомних електростанцій , і найголовніше, це прискорення нових проектів щодо відновлюваних джерел енергії. Відновлювані джерела енергії, підтримувані ядерною енергією, отримують стійкі переваги. Збільшення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел відбувається досить швидко, щоб випередити зростання загального виробництва електроенергії, зменшуючи внесок викопного палива в електроенергію. Наприклад, мета Кореї збільшити частку ядерної та відновлюваної в її структурі енергетики, або

амбітні цілі щодо чистої енергії в Китаї та Індії – це є довгостроковими заходами, завдяки яким можна збільшити або диверсифікувати постачання нафти та газу та подолати поточну кризу і рухати світ до більш безпечного та стійкого майбутнього.

Криза ненадовго підштовхує рівень використання існуючих вугільних активів, але не приносить більших інвестицій у нові. Для прикладу можна навести уряд Німеччини, який почав робити заходи щодо розконсервування та продовження експлуатації вугільних електростанцій, а також відклав закриття останніх трьох атомних електростанцій Принагідно зазначити, що посилена політика, послаблені економічні перспективи та високі найближчі ціни разом стримують помірне зростання загального попиту на енергію. Збільшення відбувається в основному з Індії, Південно-Східної Азії, Африки та Близького Сходу. Втім політика ЄС нікуди не зникла і після війни стане знову актуальною.

Сьогоднішні високі ціни на енергоносії підкреслюють переваги проектів підвищення енергоефективності та спонукають до змін у поведінці та технологіях і нашу державу.

Україна зазнала загрозливих викликів таких як ядерний тероризм, численні пошкодження електричних і газових мереж, критичне зниження попиту на енергетичні продукти у зв'язку з міграцією населення та припиненням роботи підприємств. Історичний поворотний момент синхронізації енергетичної Системи Континентальної Європи та Об'єднаної енергетичної системи України це той напрямок, який сприятиме змінам енергоринку, й тим самим стане підтримкою повоєнному відновленню інфраструктури.

Перед Україною постають питання створення умов для розвитку відновлювальних джерел енергії, сектору сонячної фотоенергетики, використанню водню як перспективного газоподібного пального тощо. Тому на тлі очікування зростання інвестицій в енергоефективність та альтернативні джерела енергії. Але дефіцит інвестицій у чисту енергетику є найбільшим тривожним сигналом, враховуючи швидке прогнозоване зростання попиту на енергетичні послуги..

Якщо виключити Китай, то сума, що щорічно інвестується в чисту енергію в країнах з економікою, що розвивається, залишається незмінною з моменту укладення Паризької угоди в 2015 році. Вартість капіталу для сонячної фотоелектричної установки в 2021 році в ключових країнах з економікою, що розвивається, була між двома - і втричі вище, ніж у розвинутих економіках і Китаї. Сьогоднішнє зростання вартості запозичень може посилити фінансові проблеми, з якими стикаються такі проекти, незважаючи на їх високу вартість. Необхідно відновити міжнародні зусилля, щоб активізувати фінансування клімату та боротися з різними ризиками в масштабах всієї економіки чи конкретних проектів, які відлякують інвесторів. Існує величезна цінність широких національних стратегій переходу, таких як Партнерство справедливого енергетичного переходу з Індонезією, Південною Африкою та іншими країнами [1-4].

Тому, вагомою складовою є чіткі процедури затвердження проектів, підкріплені належним адміністративним потенціалом, які є життєве важливими для прискорення потоку життєздатних, придатних для інвестицій проектів – як для постачання чистої енергії, так і для підвищення ефективності та електрифікації. Аналіз Міжнародного енергетичного агентства (МЕА) показує, що отримання дозволу та будівництво однієї повітряної лінії електропередачі може тривати до 13 років, .а розробка нового родовища критично важливих корисних копалин історично в середньому займало понад 16 років, з яких 12 років витрачалося на оформлення всіх аспектів отримання

дозволів і фінансування та 4–5 років на будівництво. І цей індекатор часу є великим викликом для України , бо його у нашої держави немає. Шлях до більш безпечної та стійкої енергетичної системи може бути нелегким. Але сьогоднішня криза чітко дає зрозуміти, чому нам потрібно рухатися вперед.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко Н.М., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.

2. Денисюк С.П., Коцар О.В., Чернецька Ю.В. Енергетична ефективність України. Кращі проектні ідеї: Проект «Професіоналізація та стабілізація енергетичного менеджменту в Україні». К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. 79 с.

2. Дані Укрстату, Національного плану дій з енергоефективності. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/nacionalnij-plan-dij-z-energoefektivnosti-na-period-do-2030-roku-vneseno-narozglyad-uryadu

3. Кудря С. О., Рєпкін О. О., Рубаненко О. О., Яценко Л. В., Шинкаренко Л. Я. Етапи розвитку зеленої водневої енергетики України. *Відновлювана енергетика*. 2022. № 1(68). С. 5-16.

А.С. Дрозд, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Запорізький національний університет
Науковий керівник: Ю.В. Калюжна, доцент

РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАВОЗАХИСНИХ МЕХАНІЗМІВ: СУЧАСНІСТЬ І МАЙБУТНЄ

Розкривається поняття «механізм захисту прав і свобод» як система правових процедур, метою яких є захист прав людини. Потреба в такому захисті виникає при вчиненні конкретного злочину чи протиправного діяння.

Як наслідок, «право особи на захист» є самостійним правом судового позову, яке виникло під час порушення права потерпілого. Слід зазначити два основних аспекти права на захист.

По-перше, під правом на безпеку розуміється можливість застосування примусової сили держави в необхідних ситуаціях, тобто питання правовідносин має вирішувати державний орган, за винятком випадків, коли примусова сила є неможливою. Отже, сторонами цих правовідносин буде, з одного боку, носій права на захист, а з іншого – національна організація.

Друга властивість правоохоронних правовідносин полягає в тому, що на їх основі встановлюються відповідні відносини функціонування, які зв’язані з діяльністю, способом використання правових заходів права відповідальності та охорони права [1].

У першому виданні Договорів про заснування Європейського Союзу немає жодної згадки про права людини та їх захист. Тоді навіть не думали, що створення Європейської зони вільної торгівлі може якось вплинути на правозахисний аспект. Але коли Європейський суд справедливості (ЄСС) почав приймати запити про порушення прав людини під час здійснення громадянських прав, він створив систему правових норм, відому як «Загальні принципи права спільноти». ЄСС пояснив, що ці загальні принципи повинні відображати зміст прав людини в національних конституціях і договорах про права людини, особливо ЄКПЛ, і сам

Суд ЄСС забезпечить використання законодавства Співтовариства відповідно до цих принципів.

Коли Європейський Союз та його країни-члени реалізовували свою політику, вони розуміли, що це може мати певний вплив на права людини. Водночас вони завжди намагалися наблизити своїх громадян до ЄС. У результаті в 2000 році був оголошений Акт про основні права Європейського Союзу. Хартія є переліком прав людини, що базується на положеннях конституцій держав-членів ЄС, ЄКПЛ та міжнародних угод про права людини, особливо Конвенції про права дитини. На момент публікації в 2000 році Хартія була лише декларативною, тобто не створювала жодних юридичних зобов'язань, хоча Європейська комісія (головний орган, відповідальний за розробку законодавчих пропозицій для ЄС) заявила, що вона дотримуватиметься положень Статуту при внесенні своїх пропозицій.

У 2009 році, після набуття чинності Лісабонського договору, Хартія основних прав ЄС набула статусу юридично обов'язкового документа: всі інституції ЄС повинні виконувати її положення. Це зобов'язання також поширюється на країни-члени ЄС, але лише якщо вони застосовують законодавство ЄС. Це обмеження чітко зазначено в Протоколі до Хартії для Чехії, Польщі та Великобританії. Стаття 21 Хартії передбачає заборону дискримінації за кількома ознаками, які обговорюються на сторінках цього Довідника. Це означає, що люди мають можливість оскаржити законодавство ЄС або національне законодавство, яке імплементує положення законодавства ЄС у національні правові системи, якщо вони вважають, що положення Хартії було порушено. Національні суди можуть звертатися до ЄС за процедурою попередніх консультацій згідно зі статтею 267 Договору про функціонування ЄС із запитами щодо тлумачення положень права Співтовариства.

Звичайно, механізми захисту прав людини існують не лише в Європі. Їх регіональні системи діють в Америці, Африці та на Близькому Сході. Крім того, в рамках Організації Об'єднаних Націй (ООН) створено потужну правову базу для захисту прав людини. Останнім договором про права людини на рівні ООН є Конвенція про захист прав людей з інвалідністю 2006 року. У минулому держави були особливими учасниками договорів про права людини. Сьогодні країни все активніше співпрацюють у рамках міжнародних організацій, передаючи багато своїх повноважень і відповідальності. Як наслідок, існує нагальна потреба забезпечити дотримання цими організаціями зобов'язань їхніх членів у сфері захисту прав людини [2].

Проте Договір про Європейський Союз встановив «умови вступу до ЄС», які, зокрема, стверджують, що майбутня держава-член повинна мати реальну систему захисту основ прав і свобод, а також європейським членством конвенції про захист прав людини та основоположних свобод, яка була прийнята Радою Європи в 1950 році. Відтоді захист прав людини став одним із основних напрямків політики та діяльності ЄС [3].

Список використаних джерел:

1. Міжнародні засоби захисту прав та свобод людини і громадянина. URL: Microsoft Word – Мжнар захист.doc (uzhnu.edu.ua)

2. Посібник з європейського антидискримінаційного права. URL: Handbook on European non-discrimination law – Ukrainian version (coe.int)

3. Механізм європейської системи захисту прав людини. URL: Kaba.pdf (nlu.edu.ua)

І.В. Лихошвай, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ПРИЙНЯТТЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ ДОМАШНЬОМУ НАСИЛЬСТВУ

Проблема домашнього насильства є досить глобальною. В період довгого періоду часу різні світові країни займаються аналізом та вивченням цієї проблеми, шукаючі різні шляхи та інструменти її вирішення. Саме вивчення позитивного досвіду різних країн дає змогу розробити дієві механізми для запобігання та протидії домашньому насильства на території нашої держави.

Тільки наприкінці XIX століття в Америці нарешті почали забороняти та карати використання чоловіком фізичної сили для покарання дружини. Таким чином, станом на сьогодні, суспільство в Сполучених Штатах Америки найбільш обізнане в захисті своїх власних прав в цій сфері і в ньому сформована чи не найбільша нетерпимість до домашнього насильства [1].

У більшості штатах Сполучених Штатів Америки для кривдника обов'язково застосовується арешт. З раннього колоніального періоду американські суди брали приклад з британських для яких головне – загальне право, суд затверджувало право чоловіка відносно жінки на домашню кару [1].

Поліція в Сполучених штатах Америки, як і у Великобританії відіграє основну роль у протидії домашньому насильству, але й контролюючим органом є спеціальний підрозділ прокуратури, який спеціалізується на домашньому насильстві. Цей орган наділений особливими повноваженнями виявляти та відкривати кримінальні провадження навіть без заяви від особи, що постраждала від домашнього насильства. А також видавати обмежувальний припис для кривдника, таким чином забороняючи йому чи їй наближатися до постраждалої особи.

Майже по всій території країни функціонують потужні та професійні кризові центри та притулки, де надається всебічна юридична та психологічна допомога особам, які постраждали від домашнього насильства.

Цікавий факт що у судовій практиці Сполучених Штатів Америки під час розгляду справ пов'язаних з домашнім насильством, можуть залучатися присяжні [1].

Канада має досить розвинуту систему протидії домашньому насильству в сім'ї, яка включає в себе низку освітніх та корекційних складових. Окрім кримінальної відповідальності, деякі провінції країни прийняли власні додаткові закони про захист дітей. У державі діє розгалужена система притулків в яких надається допомога особам, які постраждали від домашнього насильства, відбуваються курси психологічної реабілітації, надаються юридичні консультації тощо. У Канаді діє система термінового реагування на випадки насильства в сім'ї [1].

В Австралії державна політика боротьби з насильством проти жінок вперше розпочалася у 1980 році. Після того як була представлена Національна стратегія боротьби з насильством щодо жінок у 1990 році урядом Хоука Китинга вперше на міжнародному рівні насильство по відношенню до жінок було визнано порушенням прав людини [2]. В країні добре розвинені інструменти запобігання домашньому насильству серед яких освітні програми «Поважні відносини», запроваджені в навчальних та молодіжних закладах, та інструменти підтримки постраждалих осіб від домашнього насильства такі як Національна гаряча лінія для австралійців які зазнали

або в зоні ризику насильства «1800 RESPEKT». Це найуспішніші інструменти з попередження домашнього насильства. Саме такий підхід Австралії дозволяє зменшити видатки на заходи, що спрямовані на подолання наслідків домашнього насильства, шляхом використання освітніх та виховних заходів [2].

У Німеччині працює Федеральне міністерство у справах сім'ї, осіб похилого віку, жінок та молоді [3] яке в межах свої повноважень має сферу запобігання та протидію домашньому насильству. Серед послуг, які надає Міністерство у цій сфері є:

– спеціалізовані консультативні центри з питань насильства щодо жінок [4], що займаються повним супроводом жінок, які постраждали від домашнього насильства, що включає надання консультацій та підтримки.

– притулки для потерпілих від домашнього насильства, які гарантують тимчасове безпечне житло для постраждалих осіб від домашнього насильства. У випадку коли їм немає куди піти, або якщо навіть після винесення заборонного припису, залишається об'єктивна загроза, або страх за безпеку у постраждалої особи внаслідок домашнього насильства з боку особи, яка вчиняла щодо неї насильства.

– інтервенційні агенції, які доповнюють послуги консультаційних центрів, надаючи їм фахові юридичні консультацій з приводу судового розгляду їхніх справ та надають кваліфіковану психологічну підтримку постраждалим особам від домашнього насильства [4].

В Німеччині поліцейськими законами федеральних штатів дозволяється постраждалій особі від домашнього насильства цілком законно вислати кривдника зі спільної квартири чи будинку, наклавши на нього заборонний припис.

Як свідчить міжнародний досвід, не лише інструменти протидії можуть бути досить ефективними в запобіганні та протидії домашнього насильства. Освітні проекти хоч і не віднесені до державної політики запобігання та протидії домашньому насильству в розглянутих країнах, проте вони є невід'ємною складовою інформаційної політики, освітньої та молодіжної політик.

У кожній із вище розглянутих країн є корисні інструменти та заходи для нашої держави у сфері запобіганню та протидії домашньому насильству. Світовий досвіт Сполучених Штатів Америки є досить важливим для України, тому що ця держави має досвід реінтеграції постраждалих від домашнього насильства до нормального цивільного життя, який є досить актуальним на сьогодні для України.

Список використаних джерел:

1. Довгунь К. Досвід США та Канади у сфері запобігання і протидії домашньому насильству. Адміністративне право і процес. №11/2020. С. 111-114. URL: http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/11/19.pdf (дата звернення: 26.06.2022).

2. Office of the Status of Women, A say, a choice, a fair go: the Government's agenda for women, AGPS, Canberra. Australian policy and the elimination of domestic violence', Just Policy: A Journal of Australian Social Policy, no. 38, December 2005, pp. 28–33. URL:http://parlinfo.aph.gov.au/parlInfo/search/display/display.w3p;query=Id%3A%22library%2Fjrnart%2FGSBI6%22 (дата звернення: 27.06.2022).

3. The Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. URL: https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-vor-gewalt-schuetzen/hilfe-und-vernetzung/hilfesystem-und-vernetzungsstellen/80640 (дата звернення: 02.07.2022).

4. Domesticviolence. What is it? URL: https://www.frauen-gegen-gewalt.de/en/what-is-domestic-violence.html (дата звернення: 28.06.2022).

А.В. Матюк, здобувач вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

СУЧАСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації відбуваються суттєві зміни в політичній та економічній моделі організації держави. В системі публічного управління постають нові питання механізмів координації діяльності організацій в Україні. Сучасна модель управління має на меті створити ефективну систему управління під час військового стану. Також у процесі економічного виживання держави важливо спрямовувати сили на підтримку економіки.

За таких умов економіка держави потребує якісної модернізації передусім правових засад регулювання її розвитку як в умовах війни, так і в поствоєнний період, адже саме на них ґрунтуються всі управлінські рішення [1, с. 52].

Метою є аналіз сучасної моделі управління розвитком економіки.

Агресія російської федерації призводить до великих втрат, але потужний удар по економіці держави тогочасна модель витримала. Українська економічна модель, що у складних і суперечливих процесах сформувалась у попередні роки, побудована на інших засадах. У перші тижні після російського нападу вона вже продемонструвала безсумнівні переваги сучасного децентралізованого мережевого управління над архаїчними схемами ієрархічної централізації [2]. Для подальшої економічної підтримки така структура повинна поступово змінюватися залежно від ситуації.

На сьогодні збитки внаслідок війни збільшилися, тому постає питання дієвого сприяння на сталий стан та підвищення економіки загалом. Втрата дієздатності великої частини підприємств потребує зовнішнього втручання в економічні процеси нашої держави. Окрім гуманітарної допомоги Україні потрібна масштабна фінансова підтримка в її спробах втримати економіку та урядових зусиллях для підтримки постраждалих українських громадян [1, с. 48]. Для держави зараз важлива зовнішня підтримка з боку інших держав, які донині усіляко допомагають країні, особливо в економіці. Зі сторони публічного управління вже розроблені та діють нові механізми розвитку економіки, які змінюються відносно економічного стану країни.

Важливі зміни відбуваються не лише економічні, а й стратегічного характеру. Передусім це стосується підвищення ефективності взаємодій між органами державної влади, керівництвом територіальних громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Завдяки цьому, розпочався розвиток соціально-економічних процесів, які сприятимуть успішному повоєнному розвитку територій України [3]. Таким чином громадська діяльність теж сприяє забезпеченню стійкості економіки.

В даний період в умовах воєнного часу критично необхідно забезпечити стійкість економіки через її ефективне врядування, що допоможе перейти до етапу повоєнного відновлення та майбутньої інтеграції в Європейський Союз [1, с. 48]. Звісно на теперішній час ще рано говорити про післявоєнну відбудову. Першочергове завдання знешкодити ворога та звільнити територію від нього, але розробка подальшої моделі розвитку в післявоєнний час теж не менш важлива для економіки держави.

Універсального практичного підходу до організації просторового планування розвитком територій не існує. Кожен муніципалітет характеризується унікальним

набором можливостей і проблем, а тому створює власний креативний підхід, який би враховував специфічні для нього потреби, труднощі та можливості [3]. Тому враховуючи сьогоднішній стан економіки в країні, вкрай важливо врегульовувати механізми управління економічного розвитку.

Враховуючи, що сучасна модель буде скорегована в післявоєнний період, важливо створювати більш сприятливішу до змін модель, щоб відновити країну та забезпечити подальше підвищення економіки. Досить високий інтелектуальний рівень вітчизняного людського потенціалу має забезпечити конкурентоспроможність країни у поствоєнний період. Проте вже зараз необхідно шукати можливості для формування інновацій. Усвідомлення глобальної значущості інноваційного продукту в економіці почало формуватися ще в позаминулому столітті, проте з кожним роком вона підвищується, особливо в умовах війни, коли рух матеріальних товарів ускладнився.

Так, в умовах війни та в поствоєнний період модернізація правових засад регулювання економічного розвитку України має здійснюватися, по-перше, із залученням зарубіжних партнерів, по-друге, враховуючи нові проблеми і завдання розвитку, по-третє, з урахуванням сучасних мегатрендів, а також науковообґрунтованих припущень стосовно подальших суспільних трансформацій [1, с. 54].

Сучасна модель управління розвитком економіки дещо відрізняється від моделі, яка була сформована в попередні роки. Під час воєнного стану дії публічного управління та їх відносини з громадськими організаціями спрямовані на підтримку стійкості економіки. Важливим для держави є також партнерство з іншими країнами, які допомагають економіці держави своїми внесками. Таким чином за допомогою таких факторів відбувається формування моделі економічного розвитку в післявоєнний період для підвищення економіки та конкурентоспроможності країни.

Список використаних джерел:

1. 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. 240 с. (26.10.2022)

2. Підґрунтя перемоги України у війні економічних моделей. URL: https://www.niss.gov.ua (26.10.2022)

3. Г.В. Кондратьєва, Організація управління розвитком територій під час військових дій в україні. URL: https://www.prostir.ua (26.10.2022)

Р.Ф. Руденко, А.А. Філіпчук, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗУМІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв’язки між працівниками і підрозділами організації [1].

Організаційна культура має ряд специфічних рис, які виділяють цю організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації: традиції, мова, гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації і об'єднання (інтеграції) працівників цього підприємства. Організаційна культура є результатом постійної взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективній комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною метою, з іншого боку, культура знаходиться над людьми – направляє і коригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей [2, с. 10].

Більшість авторів під організаційною культурою розуміють набір найбільш важливих припущень, що приймаються членами організації, які одержали вираження в цінностях, що заявляються організацією, орієнтирах, які задаються людям і формують їх поведінку і дії. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення [3].

Організаційна культура складне та гнучке поняття. Вона відрізняється складністю і взаємозалежністю елементів, відносною цінністю прогнозів. Неухильно зростає її роль у загальній стратегії розвитку персоналу та організації у цілому. Однак, дуже мало організацій, які мають спеціальні служби, що займаються формуванням і впровадженням корпоративних цінностей. Інші організації мають широке поле формування корпоративних цінностей, тому керівництву українських підприємств ще необхідно усвідомити значимість корпоративної культури, яку все частіше називають нематеріальною основою розвитку й успіху будь-якої організації [4, с. 153].

На думку І.В. Грошева, прихильника системного підходу аналізу організаційної культури, зміст елементів організаційної культури простежується в правовій, політичній, економічній та соціально-психологічних сферах діяльності організацій. При цьому «економічна культура включає: культуру виробництва (організації праці, умов, засобів), культуру розподілу, культуру споживання, культуру обміну. Соціально-психологічна включає: культуру керівників, робітників; етичну та естетичну культуру; культуру поведінки, мотивації; культуру комунікації; культуру розв'язання конфліктів [5, с. 78-79]

На відміну від управлінського соціально-психологічний підхід до розуміння організаційної культури ґрунтується не на досягненні економічного результату, а на налагодженні якісної системи співробітництва та взаємопорозуміння всередині малих груп. Визначальним при даному підході є психологічний мікроклімат та атмосфера в колективі, а ключовим індикатором розвитку є вплив кожного окремого індивіду на підтримку чи зміну організаційної культури підприємства [6].

У якості основних функцій організаційної культури можна виокремити наступні [7]: просвітницько-виховна, яка полягає у засвоєнні норм, цінностей та особливостей функціонування, що притаманні конкретній компанії; мотиваційна функція – полягає у заохоченні працівників до роботи, примноження інноваційного потенціалу компанії; стабілізуюча функція дозволяє працівникам зберігати рівновагу під час кризових станів та ситуацій; захисна функція покликана налагодити співпрацю співробітників з зовнішнім оточенням компанії за допомогою її конкурентних переваг; ефективна кадрова політика забезпечує психологічний комфорт кожного

співробітника [8, с. 234];

Для персоналу організаційна культура створює спрямованість діяльності, орієнтир адже мета діяльності тісно пов'язана з цінностями, прийнятими в організації, а також допустимі способи досягнення різних цілей, як особистих, так і організаційних. Відносна стійкість характеристик культури до змін підтримує у працівників почуття стабільності, що відповідає потребі в безпеці, однією з базових потреб людини. Занадто швидкі зміни елементів культури, особливо глобальні, що стосуються структури підприємства, порушують відчуття стабільності і викликають почуття тривоги за майбутнє в професійній діяльності. Якщо великі зміни відбуваються у зовнішньому середовищі, організаційна культура, орієнтуючи працівників у головному, служить своєрідною технологією виживання, сприяє збереженню положення організації на ринку. Культура наповнена шаблонною ритуалізованою діяльністю, закріпленою в певних характерних формах поведінки, звичаях, правилах моралі, що представляє собою форму соціального і психологічного захисту.

Організаційна культура забезпечує значущість виробничої діяльності в очах працівників, тому що досягнення цілей організації сприяє досягненню їх власних цілей, задоволенню їх потреб, відповідає внутрішній структурі особистості кожного працівника.

Елементи організаційної культури, засвоєні працівником цінності і норми, є внутрішніми спонукальними силами,мотивуючими працівника до ефективної діяльності, до більш продуктивної і якісної праці. Соціально-психологічний клімат – це стійка система внутрішніх зв’язків групи, що проявляється в емоційному настрої, громадській думці і результатах діяльності.

Цей соціально-психологічний стан колективу, характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних стосунків, взаємних очікувань. Соціальнопсихологічний клімат залежить від середовища і рівня розвитку колективу, безпосередньо впливає на діяльність його членів, на здійснення його основних функцій. Соціально-психологічний клімат є відображенням стану культури групи в конкретний момент часу і при існуючих в даний момент обставинах. Він може бути сприятливим і несприятливим залежно від того, як він впливає на загальну працездатність колективу [2, с. 24].

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що організаційна культура характеризує внутрішній стан організації на основі загальних для неї цінностей, інтересів, норм, зразків поведінки персоналу. Вона формує специфічну для організації систему зв’язків, дій, взаємодій і відносин. Більш успішними є ті організації, які засновують свою діяльність переважно на спільних соціально-психологічних і культурних цінностях.

Список використаних джерел:

1. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.

2. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие. УлГТУ, 2007. 127 с.

3. Виханский О.С, Наумов А.И. *Менеджмент*: учебник. 5 е изд. стереотипн. Магистр: ИНФРА М, 2014. 576 с.

4. Кравчанко В.О., Никифоренко В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету*.

2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.

5. *Грошев* И.В., *Юрьев* В.*М. Менеджмент организационной культуры.* МПСИ, МОДЭК, 2010. 744 с.

6 Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід.* № 16/2018.С.9-12 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf

7. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури.* Дніпро, 2017. №5. С. 22-34.

8. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Соціологія. Загальний курс : навч.посіб. Київ : Каравела , 2006. 408 с.

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
Я.В. Білоцерківець, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ВИДИ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У практиці своєї діяльності консалтингові підприємства використовують персонал різноманітних прикладних областей. Доцільно виділити вісім сфер діяльності, у межах яких надаються консультаційні послуги. До таким напрямам відносяться: загальне управління, спеціальні послуги, інформаційні технології, адміністрування, виробництво, фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та маркетинг. Як правило, проблеми, з якими звертаються підприємства, носять різний характер. Проте, найпоширенішими є наступні: недостатність ресурсів (співробітники, час, кваліфікація, спеціальні вміння та навички); необхідність інтенсивної роботи в протягом короткого проміжку часу; бажання отримати незалежну оцінки; потреба в отриманні незалежної думки зі сторони щодо прийнятих управлінських рішень, незалежна та висококваліфікована оцінка щодо ефективності прийнятих рішень, консультування працівників підприємства [1; 3; 5].

Серед факторів, що впливають на необхідність проведення консультації можна виділити наступні: час – як правило, будь-яка проблема вносить свої тимчасові обмеження, тому від запасу часу залежить форма консультації; трудові ресурси – консультанти мають бути додатком до основного трудового ресурсу; фінансові ресурси – залучення консультантів потребує витрат, залежно від обсягу цих ресурсів, клієнт може обрати певний підхід щодо консультування; знання – рівень спеціальних знань є не менш важливим фактором, ніж час чи гроші; об'єктивність – консультант представляє незалежний погляд зі сторони на проблеми клієнта; ухвалення рішень – консультант, як правило, не може приймати рішень за клієнта. Клієнт сам несе відповідальність за свій бізнес [2; 6; 7].

Тому, важливим аспектом є відображення класифікації консалтингових послуг на ринку (рис. 1).

Оскільки менеджмент-консалтинг за своєю суттю є інтелектуальною послугою, що надається досвідченими професіоналами у своїй сфері. Звідси випливають такі специфічні для послуги риси, як нематеріальність, комплексність, персоналізація, безпосередня участь клієнта в процесі надання послуги тощо. Що стосується відмінностей між послугами, що розглядаються, то кінцевим продуктом (результатом) аудитора є висновок аудитора про достовірність бухгалтерської звітності, тоді як у разі надання консалтингової послуги – це консультація, порада, рекомендація або послуга вдосконалення конкретних бізнес-процесів підприємства.

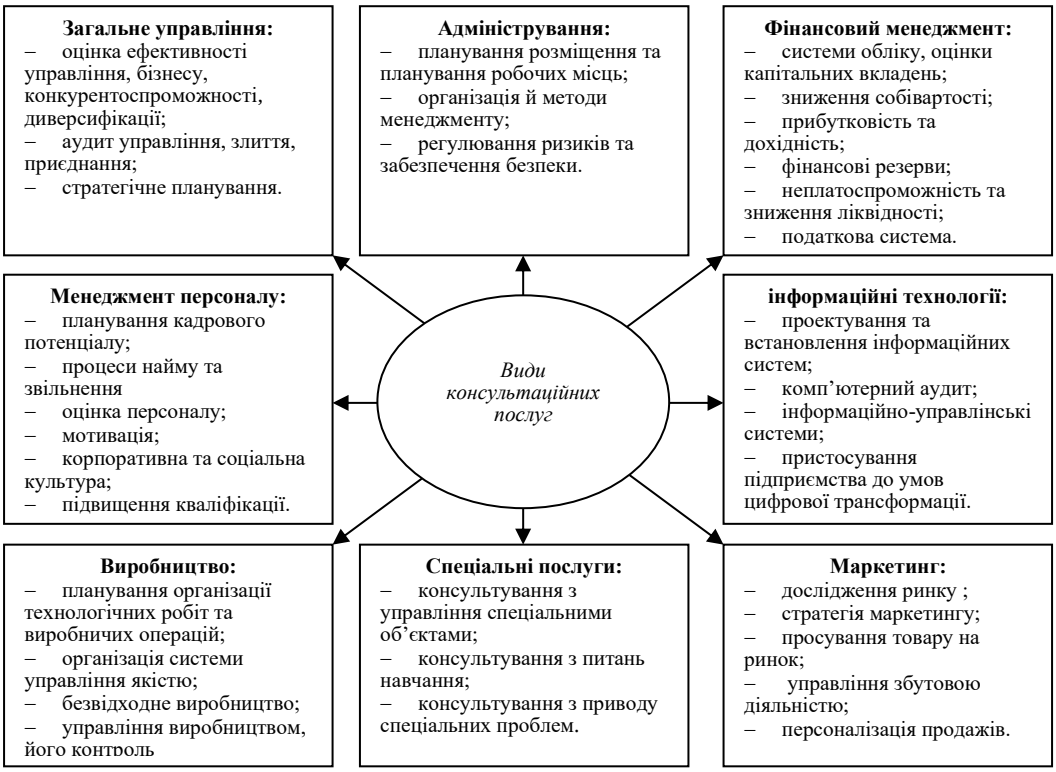

Рис. 1. Види консультаційних послуг з управління підприємством [узагальнено на основі 1-8]

Список використаних джерел:

1. Атаманчук Ю. М., Гузар Б. С., Шупило О. В. Проблеми формування та функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3. С. 3–7.

2. Афтандилянц В. Є. Методика оцінки ринку консалтингових послуг України. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2018. № 7/8. С. 106–110.

3. Безкровний М. Ф. Діяльність установ аграрної освіти на ринку сільськогосподарських інформаційно-консультаційних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 11–13.

4. Бондар О. В. Проблеми розвитку та перспективи вітчизняного консалтингового бізнесу в період кризи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2018. № 2 (58). С. 168–170.

5. Васильків М. В. Пріоритетні напрями розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2021. № 5 (50). С. 70–75.

6. Губін К. Г. Перспективи розвитку маркетингового бізнес-консалтингу в Україні. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 26–31.

7. Косіченко І. І. Мегатренди сучасної еволюції консалтингового ринку. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 49–54.

8. Марченко О. С., Селіванова І. А. Бізнес-консалтинг: здобутки та проблеми сьогодення. Наукова дискусія в редакції журналу «Економічна теорія та право» з теоретичних та практичних питань розвитку бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право.* 2019. № 2 (37). С. 156–172.

П.І. Коренюк, д.е.н., професор,
О.В. Кравченко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Дніпровський державний технічний університет

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В складних економічних умовах визначення напрямків подолання кризових явищ та стратегічного розвитку для кожного виробничого підприємства є вкрай важливим. Оцінка конкретних показників в межах кожного з визначених напрямків аналізу в процесі стратегічної діагностики мікросередовища підприємства розглядається з точки зору їхнього впливу на поточну стратегію й дозволяє визначити загрози та можливості, які виникли внаслідок впливу мікросередовища.

Питанням розробки стратегії діяльності підприємств та визначенню її впливу на результати його діяльності займались такі вчені як В.М. Андрєєва [6], А.Е. Воронкова [1], Г.І. Гевлич [2], Л.Л. Гевлич [2], В.В. Гриненко [6], А.І. Дмитренко [8], І.А. Дмитрієв [7], Л.Є. Довгань, О.М. Єрмакова [3], Л.Д. Забродська [4], О.В. Зарічна, М. Кайлюк [6], В.О. Могилко [7], Р.В. Сагайдак-Нікітюк [7], І.Ю. Шевченко [7], Г.О. Швиданенко [8], О.А. Ященко [7] та інші. Але, на нашу думку, питання обґрунтування бази розробки стратегії підприємств та інструментів для оцінки цієї бази приділяється недостатня увага. Тому дослідження інструментів діагностики управління розвитком підприємств є достатньо актуальним завданням.

В процесі стратегічної діагностики підприємства дослідження поточної організації управління дозволяє правильно й швидко виявляти ті фактичні проблеми й вузькі місця управління, які виникають у зв'язку зі змінами у виробничій сфері в умовах динамізму ринку, та з позицій розробки стратегії заздалегідь планувати необхідні зміни в системі підприємства, що є необхідними для досягнення цілей стратегії. Запровадження інтегрованого показника надає можливість порівняння різнопланових показників та зважену основу для складання стратегічної карти конкурентів (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка конкурентної позиції промислового підприємства

Показники	Питома вага показника	Експертна оцінка конкурентоспроможності	Зважена оцінка конкурентоспроможності
	A	B	C=AB
Відносна доля ринку	0,25	від 1 до 10 балів	
Здатність конкурувати за ціною	0,5	від 1 до 10 балів	
Здатність конкурувати за якістю	0,05	від 1 до 10 балів	
Знання споживача та ринку	0,05	від 1 до 10 балів	
Конкурентні сили	0,05	від 1 до 10 балів	
Технічні можливості	0,1	від 1 до 10 балів	
Разом	1	X	Інтегрований показник = сума зваженої оцінки за рядками

Підсумковий показник стратегічної діагностики підприємства, який отримано підсумовуванням оцінок сильних сторін, і буде характеризувати конкурентну силу даного підприємства й у порівнянні з іншими підприємствами, буде базою для

висновків про масштаби та ступінь конкурентної переваги чи недоліку й визначення сфер, де позиції аналізованого підприємства є сильнішими чи слабкішими.

Для більш ретельного аналізу рекомендується використати середньозважені оцінки, що враховують ступінь важливості тих чи інших чинників успіху, підраховуючи їх множенням оцінки підприємства за даним показником конкурентної сили (від 1 до 10 балів) на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками дає загальну оцінку підприємства, порівнювану з позицією конкурентів. Значення інтегрованого показника конкурентоспроможності, отриманого за результатами стратегічної діагностики, у порівнянні з показниками конкурентів надає імпульс для виділення сильних та слабких позицій серед функціональних зон підприємства, що пропонує підстави для їхнього подальшого удосконалення. Взагалі, агрегована оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути визнана важливим результатом проведеної стратегічної його діагностики, оскільки вона комплексно відображає перспективи підприємства на ринку за існуючого стану чинників внутрішнього, мікро– і макросередовища.

З метою обґрунтування параметрів стратегічного розвитку ПАТ «Інтерпайп НТЗ» було вибрано критерій оптимальності стратегії підприємства та встановлено порядок здійснення стратегічної діагностики управління підприємством: В якості критерію оптимальної стратегії підприємства можна прийняти критерій запропонований Л.Л. Гевлич [2]. Його було отримано на підставі встановленої залежності вірогідності прийняття оптимальної стратегії підприємства від результатів діагностики внутрішнього середовища

Для обґрунтування параметрів оптимальної стратегії була використана існуюча програма врахування особливостей виробництва для оптимізації величини витрат. За допомогою цієї програми вирішена задача з визначення найбільш доцільного графіку постачань сировини та зменшення сукупних витрат на придбання та зберігання запасів. Для прикладу розроблено комплекс заходів щодо коригування поточної стратегії ПАТ «Інтерпайп НТЗ», який полягає у: оптимізації розміру запасів сировини; скороченні простоїв та зменшенні втрат робочого часу перерозподілі функціональних обов'язків між фахівцями підприємства за категоріями основних і допоміжних функцій; підвищенні ефективності використання фонду заробітної плати в залежності від якісних показників праці персоналу; підвищенні конкурентоспроможності підприємства за рахунок вибору оборонної стратегії, спрямованої на реалізацію потенціалу підприємства (збереження існуючої долі підприємства на ринку, удосконалення його конкурентних переваг і поступове збільшення обсягів продажу продукції).

Список використаних джерел:

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства; теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 448 с.

2. Гевлич Г.І., Гевлич Л.Л. Етапи та методика стратегічної діагностики як інструмент процесу розробки та реалізації стратегічних рішень та стратегії. *Вісник Донецького національного університету. Сер. В. Економіка і право*. 2004. № 1. С.95–103.

3. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92.

4. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. вузів. Х.: КОНСУМ, 2004. 206 с.

5. Зарічна О.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в

умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. С. 295.

6. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

7. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищихнавчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

8. ШвиданенкоГ.О. Бізнес-діагностика: практикум: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. Електрон. текстові дані. Київ: КНЕУ, 2015. 160 с.

П.І. Коренюк, д.е.н., професор,
В. Мануйленко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Дніпровський державний технічний університет

ДИНАМІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Проведений нами аналіз конкурентного статусу підприємств сфери гостинності України у довоєнний час засвідчив низку проблем, актуальність вирішення яких постане у післявоєнний час – час зростання рівня конкуренції на ринку готельних та ресторанних послуг. Однією з таких проблем є питання вимог до адекватності оцінки конкурентоспроможності підприємств з точки зору її динаміки.

Розглядаючи питання оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності слід, на наш погляд, виходити з двох передумов. По-перше, конкурентоспроможність – це відносна характеристика і, відповідно, її рівень також може відображуватися відносним показником. По-друге, відносний характер конкурентоспроможності і динамічність середовища, де вона проявляється, обумовлює її динамічний характер, тобто є функцією від часу.

В існуючих методах оцінки конкурентоспроможності домінує статичний підхід, тобто її оцінка здійснюється на певний момент часу для умов, що склалися [1-3]. Однак, недооблік динамічних аспектів конкурентоспроможності суттєво підвищує вирогідність прийняття неефективних похибкових стратегій діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність у динамічності оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Проведений аналіз дозволяє виокремити ряд груп факторів динаміки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності за визначеними ознаками, а саме:

- за сферою прояву: внутрішні і зовнішні;
- за можливістю впливу на ці фактори: об'єктивні та суб'єктивні;
- за тривалістю впливу: довго-, середньо- та короткострокові;
- за сутнісною природою: міжнародні, політичні, економічні, соціальні, демографічні, природньо-кліматичні, технологічні.

Усі фактори конкурентоспроможності достатньо тісно взаємопов'язані між собою і являють собою достатньо складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Класифікація по двом першим ознакам визначає фактори основного характеру, облік і оцінка яких безпосередньо обумовлює особливості системи управління динамікою

конкурентоспроможності. Так, оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів динаміки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності дозволяє визначити місце їх впливу відносно галузі. Оцінка і класифікація факторів по можливості впливу на них, дозволяє будувати систему управління динамікою конкурентоспроможності з урахуванням цих особливостей. При цьому визначаються інструменти безпосереднього впливу на суб'єктивні фактори (клієнтоорієнтовний підхід в управлінні підприємствами сфери обслуговування) і впливу на слідства впливу об'єктивних факторів (стимулюваня персоналу та підвищення якості обслуговування, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення рівня комфортності, рекламна кампанія та імідж закладу тощо). Класифікація по двом іншим ознакам дозволяє уточнити їхню природу, особливості і тривалість впливу. Так, наприклад, за своєю природою більшість факторів динаміки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності є політичними (карантинні заходи під час пандемії, воєнний стан), економічними (зниження платоспроможності населення, що впливає на туристичні потоки в сфері туризму), природньо-кліматичі (сезонність надання послуг).

Таким чином, поряд з оцінкою конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах конкуренції важливого значення набуває оцінка конкурентоспроможності як фактору часу на внутрішньому ринку.

Список використаних джерел:

1. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 100-110.

2. Довбуш В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств. *Проблеми системного підходу* в *економіці*. Вип. № 4(72), 2019. С. 91-97 URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/14.pdf

3. Погребняк Д. В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 230–235.

П.М. Макаренко, д.е.н., професор,
Л.А. Власенко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з основних тенденцій розвитку ринкового середовища виступає явище конкуренції. Нині термін «конкурентоспроможність» стає все частіше використовуватися в науковій літературі.

Конкурентоспроможність характеризує можливість і динаміку пристосування підприємств до умов ринкової конкуренції. Поняття конкурентоспроможності підприємства дуже багатогранне і важливе, воно безпосередньо пов’язане з реальною побудовою систем управління діяльністю підприємств, галузей, окремого товаровиробника або продукції, економіки держави в цілому та поєднує поведінку економічних агентів в конкурентному середовищі [3].

Розглянемо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними науковцями (табл. 1).

Науковці	Трактування поняття «Конкурентоспроможність підприємства»
Г. Азоєв [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [4]. Конкурентоспроможність є результатом конкурентних переваг за всім спектром проблем управління підприємством.
Р. Фатхутдінов [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це випуск конкурентоспроможного об'єкта, який здатен витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку; це стійкість фінансової діяльності [4].
І. Должанський, Т. Загорна [2, с. 28].	Трактують «конкурентоспроможність підприємства» як здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [2].
С. Шевельова [6, с. 21].	Розглядає «конкурентоспроможність підприємства» як здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання [6].
А. С. Філіпенко [1]	Трактує «конкурентоспроможність як «здатність господарства забезпечити збалансованість своїх зовнішніх пропорцій та уникати тих обмежень, що зумовлюються зовнішньоекономічною сферою, і як здатність країни само відтворювати поліпшення своїх сільськогосподарських зв'язків [1].
Прокопець Л. В. [5, с. 115].	Зазначає, що «конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається такими параметрами: спроможність аграрного підприємства ефективно діяти на внутрішньому та зовнішньому ринках; здатність продукції підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією; отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції належної якості; ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань працівників, які відображаються на якості та конкурентоспроможності продукції, рентабельності підприємства» [5].

Існує думка, що конкурентоспроможність підприємства має еволюційну природу, оскільки чинники, що зумовлюють її рівень, постійно змінюються.

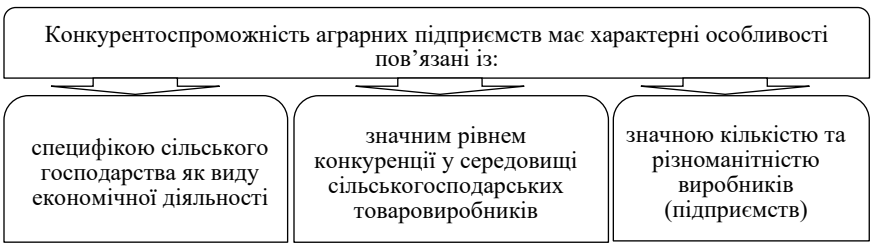

Рис. 1. Характерні особливості конкурентоспроможності аграрних підприємств

У такій ситуації для кожного виробника стають необхідними аналіз його конкурентоспроможності та розробка дієвих засобів щодо її підвищення.

Список використаних джерел:

1. Filipenko A., Borinets A., Brushwood V. International economic relations. U.: Lybid. 1992. P. 172.

2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

3. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*, 2011. Вип. 12. URL: https://cutt.ly/RNDa0I1.

4. Маховський Д. В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економічна наука. Інвестиції: практика та*

досвід, 2013. Вип. 22. С. 89-92.

5. Прокопець Л. В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 6. С. 99-102.

6. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.

П.М. Макаренко, д.е.н., професор,
Д.К. Забірова, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Теорія та практика управління розвитком підприємства в Україні нині відіграє важливу роль і потребує поглибленого вивчення. Більшість керівників та власників підприємств орієнтуються на розвиток підприємства, вибір напрямів його розвитку, чітке визначення цілей та виділення пріоритетів. Проте, недосконаліть існуючих методів і процесів управління підприємством, відсутність цільової орієнтації на вирішення певних проблем значною мірою обмежує наявні передумови розвитку.

Розглянемо основні підходи до визначення поняття «управління» (рис. 1).

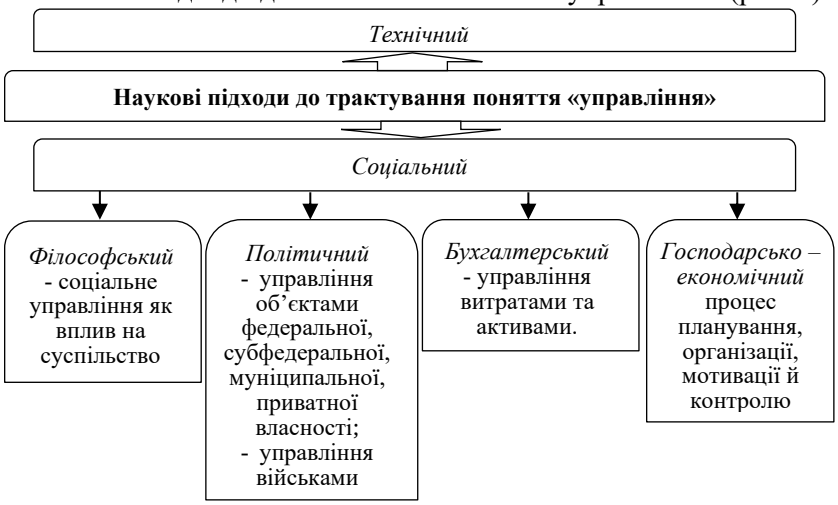

Рис. 1. Наукові підходи до трактування поняття «управління»

Нині науковці розглядають лише окремі аспекти управління розвитком, але не приділяють достатньої уваги створенню та обґрунтуванню цілісної системи управління розвитком підприємства.

Список використаних джерел:

1. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах. 2010. URL: https://cutt.ly/FNDJq3s.

2. Українська радянська енциклопедія. Головна редакція української радянської енциклопедії. 1984. 607с.

3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

N. Parkhomenko, Doctor of Science (Economics), Associate Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S EXPORT STRATEGY

When developing an export strategy for an enterprise, it is worth remembering its differences from the general strategy. The main difference is the need to analyze and record the state of the external environment. The export strategy of the enterprise is aimed at successfully entering foreign markets, as well as identifying and neutralizing problem areas and possible threats in this market [1]. An enterprise engaged in export activity should take into account that the requirements on the international market are somewhat different from those on the domestic market, including in relation to product quality and uniqueness, and the level of competition is also different. Therefore, for successful export, it is necessary to take into account relevant factors when developing an export strategy. It is also necessary to remember the difference between the legislative framework of other countries and Ukraine, as well as the differences between the requirements imposed on foreign and domestic sales markets for products and their export. For example, it is necessary to take into account the amount of taxes on exports, restrictions on the quantity of goods, and the like.

The export strategy should help to eliminate or neutralize the threats of the external market [2, 3]. This can be done in such ways as: increasing competitiveness, reducing costs, introducing innovations, etc. An appropriate export strategy will allow occupying a certain part of the international market with the least expenditure of financial resources and time, which is important for the enterprise.

The main feature of the export strategy is the determination of the enterprise's behavior, its flexibility and adaptability [4], which allows effective action with a small resource export potential.

The effectiveness of the export strategy characterizes the company's place among competitors; limits of competition (market size); groups of consumers on which the company is oriented; functional strategies in the field of production, marketing, finance, personnel. The assessment of each component gives a picture of the enterprise's export strategy, and the assessment is based on quantitative indicators as the enterprise's market share, market size, profit, loan size, sales volume (decreases or increases in relation to the market as a whole), etc.

The formulation of strategic alternatives for the enterprise's export activity allows for the development of several scenarios based on which to choose an export strategy, after which the process of determining the tactics of implementing the selected export strategy begins, and then the implementation of the export strategy, evaluation and control of results are carried out.

Thus, the export strategy is the basis for the use of specific marketing tools, means and methods of ensuring the conditions for achieving the sales volume and market share in accordance with the company's target guidelines for export.

References:

1. Haddoud, M. Y., Nowinski, W., Jones, P., & Newbery, R. (2019). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. Thunderbird International Business Review, 61(1), 43-60.

2. Ibrahim, A & Ali, M. (2021). The mediating role of product planning and

development on the relationship between markets strategies and export performance. Uncertain Supply Chain Management, 9(2), 329-342.

3. Nguyen, B., Chen, J., Foroudi, P., Yu, X., Steve Chen, Ch.- H. & Yen, D.A. (2022) Impact of CRM strategy on relationship commitment and new product development: mediating effects of learning from failure, Journal of Strategic Marketing, 30:5, 443-480.

4. Samiee, S., & Chirapanda, S. (2019). International marketing strategy in emerging-market exporting firms. Journal of International Marketing, 27(1), 20-37.

Є.Л. Большакова,доктор філософії з менеджменту,
Р.О. Карпухно, В.В. Обора, здобувачі вищої освіти СВО Бакалавр
Полтавський державний аграрний університет

ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання діяльність вітчизняних підприємств потребує розробки та застосування на практиці досконалих організаційно-економічних механізмів, нових форм та методів організації виробництва, які здатні забезпечити суттєве підвищення його ефективності. Враховуючи те, що сучасна економіка належить до економіки нового типу, яку називають інформаційною економікою, саме тому продуктивність та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання залежить від здатності генерувати та ефективно використовувати наявну інформацію [1].

Враховуючи те, що виробництво продукції чи надання послуг, яке здійснюються відповідними операційними підрозділами виробничого підприємства потребують не просто виробництва, а створення та виробництва саме конкурентоспроможних товарів та послуг.

В умовах розвиненої ринкової економіки одними з основних факторів, що визначають конкурентоспроможність товарів і послуг, є так звані конкуруючі пріоритети, до числа основних з яких відносяться своєчасність постачання продукції, швидкість виконання замовлення на продукцію, витрати, пов'язані з її виготовленням, якість товарів і послуг, гнучкість. Поліпшення конкуруючих пріоритетів і підвищення на цій основі конкурентоспроможності є основною метою такої функції бізнесу і менеджменту як управління операціями [3].

Для того щоб забезпечити виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції чи надання послуг, необхідно визначити механізм функціонування операційної системи підприємства.

Механізм функціонування операційної системи виробничого підприємства – це система проектування, організації та регулювання операційної діяльності виробничого підприємства, яка включає сукупність економічних і структурних інструментів та базується на формуванні цілей і методів, що дозволяють результативно забезпечити трансформування якісного «входу» у якісний «вихід» задля задоволення духовних та матеріальних потреб споживача як основного мотиватора виробничої діяльності [3].

Необхідно зазначити, що операційна діяльність виступає центральною ланкою у процесі основної діяльності підприємства, оскільки саме від ефективності виробництва залежить ціна та якість готової продукції (товарів, робіт), а й

відповідно перехід до наступного циклу в комплексі операцій зі створення і реалізації готової продукції кінцевим споживачам. Така діяльність представляє собою систему дій робітників з використанням засобів праці, що необхідні для перетворення ресурсів у готову продукцію, що включають у себе виробництво і переробку різних видів сировини, будівництво, надання послуг [2].

Таким чином, ефективно виконана операційна діяльність на виробничому підприємстві формує нові конкурентні можливості, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку. Своєчасне задоволення потреб споживачів у товарах чи послугах належної якості, формує нові можливості для отримання прибутку на виробничому підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Терлецька Н.М., Голинська Б.Я. Управління життєвим циклом та режим функціонування операційної системи підприємства. Молодий вчений. № 2 (54). Лютий. 2018. С. 754 – 757.
2. Топорницька О., Мельник Л. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві. Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні аспекти ресурсовикористання», ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2015. С. 29–30.
3. Федулова Л.І., Декалюк О.В. Управління операційною системою виробничого підприємства. Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2015. С. 19-33.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Є.М. Гнаток, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Впродовж останніх років аграрний сектор економіки став одним із головних наповнювачів дохідної частини державного та місцевого бюджетів. При цьому даний напрям економічної діяльності у більшій мірі є експортоорієнтовним, відіграючи значну роль у забезпеченні продовольчої безпеки як складової національної безпеки. Однак нахабні, безпрецедентні військові дії росії, особливо від 24 лютого 2022 року створили значні проблеми, які торкнулись усіх сфер економіки і суспільного життя. Тому обґрунтування проблеми функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану є логічним і актуальним.

Як бачимо з практики першочерговою проблемою для аграріїв стала невизначеність, тобто не було зрозуміло, як саме повинно діяти підприємство (ліквідуватись, призупинити свою діяльність, релокація бізнесу). Хоч законодавець і в деякій мірі регламентував господарську діяльність в умовах воєнного стану, але і не надав конкретного порядку дій. Зокрема в Законі України «Про правовий статус воєнного стану» унормовано, що господарська діяльність здійснюється у звичайному режимі до одержання розпоряджень уповноважених органів влади. Якщо ж керівництво підприємства вирішувало продовжувати свою діяльність, то в той же момент поставала інша проблема – це своєчасна посівна кампанія і забезпечення паливно-мастильними матеріалами (ПММ).

Так, за даними облдержадміністрацій у загальному результаті всього засіяно на неокупованих територіях 95 % площ від прогнозованих (13,4 млн га) [1]. З нашої точки зору, це є досить хорошим показником, хоча з іншого боку розуміємо, що ситуація на окупованих територіях є досить невтішною. Якщо і бізнесу вдалось посіяти майбутній врожай, то від примусового вилучення техніки, ПММ ситуація невтішна.

Більшість аграрних підприємств в Україні спеціалізується не тільки на вирощенні зернових, але і здійснює свою діяльність у галузі тваринництва (переважно велика рогата худоба м'ясо-молочного направлення). Тут також непроста ситуація, в міру різних форс-мажорних і об'єктивних обставин значно втратили поголів'я сільськогосподарських тварин та птиці. Тому цілком логічно буде говорити про те, що аграрний бізнес не досягне своїх планових показників в 2022 році. Низька вірогідність і того, що ці показники будуть досягнуті і в 2023 році.

Важливою складовою будь-якого бізнесу є трудові ресурси. Саме їх дефіцит або евакуація в більш безпечніші зони додало значних проблем в діяльність аграріїв. Під проблемою дефіциту слід розуміти те, що внаслідок мобілізації військовозобов'язаних працівник не тільки залишив своє робоче місце і функціональні зобов'язання, але за ним зберігалось фінансове забезпечення і вигляді середньомісячного заробітку.

У регіонах, де господарська діяльність не може здійснюватися через військові дії, роботодавець може запропонувати працівнику піти у оплачувану відпустку, або відпустку без збереження заробітної плати. Альтернативою є оголошення простою і виплата працівникам заробітної плати не нижче двох третин тарифної ставки. Натомість в областях, в яких не ведуться активні бойові дії, роботодавець може оформити невихід на роботу працівника, який евакуювався або виїхав за кордон, що у свою чергу дозволяє підприємству не виплачувати заробітну плату, а також не нараховувати відповідні податки та збори [2].

Особливої уваги потребує допомога агробізнесу в умовах війни з боку держави. Саме з такою метою було запроваджено податкові пільги, які умовно можна розділити на два блоки:

– стосується відтермінування виконання обов'язків платниками податків, незастосування відповідальності за податкові порушення під час воєнного стану;

– стосується звільнення оподаткування на надання допомоги з метою забезпечення оборони держави [3].

Слід зауважити, що значної зміни зазнала логістична інфраструктура, першочергово через блокування вітчизняних морських портів. До війни більше 70% української продукції експортувалося саме морським шляхом. На даний час вже відбувається перенаправлення на порти Європейського Союзу, але у зв'язку із значною кількістю обсягу навіть ці порти обробити не в змозі, тому частину відправлень реалізують залізничними і автомобільними шляхами через західні кордони.

Отже, з початком повномасштабної війни функціонування аграрного бізнесу потребує оперативних рішень не тільки з боку керівництва, але і з боку держави та органів місцевого самоврядування. Консолідація з якими дозволить забезпечити ефективне функціонування аграрного бізнесу в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-zavershena-posivna-kampaniya-2022 (дата

звернення 13.10.2022).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану : Закон України від 24.03 2022 р № 2145-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20 (дата звернення 15.10.2022).
3. Курепін В.М. Механізми стимулювання та мотиваційні пріоритети діяльності підприємств під час воєнного стану. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11721/1/355-357.pdf (дата звернення 15.10.2022).

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
Є.І. Бурий, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЗАСІБ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ

Розвиток сучасних суб'єктів господарювання значною мірою визначається результативністю стратегічного управління, яке може забезпечити високі кінцеві результати діяльності та дати можливість успішно розвиватися як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі в конкурентному середовищі, тобто у середовищі, що швидко змінюється.

На сьогодні для більшості підприємств агропродовольчої сфери надактуальним є питання забезпечення результативного функціонування на ринку й необхідного рівня прибутковості. Досягти цього можливо за умов сформованого плану заходів, реалізація яких дозволяє досягнути кінцевої мети. Для результату в коротко- та довгостроковому періодах, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та збереження конкурентних переваг на ринку. Для суб'єктів господарювання забезпечення згаданих характеристик здатна реалізувати система стратегічного управління, що наразі є основою менеджменту та ключовим засобам для реалізації цілей [2].

А. Томпсон й А. Стрікленд запропонували визначити стратегію як певний план управління організацією, що спрямований на посилення її позицій, якнайповнішого задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей [3].

Враховуючи еволюцію підходів до управління підприємством, необхідно фокусуватися на зростанні рівня нестабільності зовнішнього середовища, ніж на вирішенні проблеми передбачуваності в майбутньому.

Загальноприйнята класифікація підходів до управління підприємством включає чотири системи:

– управління, яке базується на контролі виконання або бюджетування (із 1900 р.);

– управління, засноване на екстраполяції або довгостроковому плануванні, коли швидкість змін у зовнішньому середовищі підприємства прискорюється, але все ще є можливість передбачити майбутнє на основі минулих тенденцій (із 1950 р.);

– управління на основі прогнозування змін або стратегічного планування із ще швидшим прискоренням змін зовнішнього середовища може передбачити безпеку та загрози, включивши це в стратегічний план розвитку підприємства (1970 р.);

– управління, засноване на гнучкому прийнятті рішень на випадок

непередбачених ситуацій або стратегічному управлінні, коли багато критичних завдань виникають дуже швидко і їх неможливо передбачити вчасно (із 1900 р.).

З точки зору термінів, стратегічне управління виникло у 1960-1970-х роках. В результаті подальшого розвитку систем управління, пов'язаних зі змінами й проблемами у виробництва, з 90-х років підприємства поступово почали використовувати у своїй практичній діяльності.

Поширюючи історично сформовані тенденції на майбутні періоди і використовуючи лише довгострокове планування, засноване на принципах екстраполяції, перестає бути адаптованими до змін ринкового середовища.

Враховуючи розширення тенденцій розвитку суб'єктів господарювання на історично сформований майбутній період і використовуючи лише довгострокове планування за принципом екстраполяції, вона вже не адаптована до змін ринкового середовища

Перехід від довгострокового до стратегічного планування є важливим для багатьох суб'єктів господарювання, що працюють у ринковому середовищі та в умовах міжнародних ринків та глобалізації [1].

Отож, зміни, що відбуваються у світовій економічній системі та в економіці окремих країн, спонукають топ-менеджмент господарюючих суб'єктів переключити свою увагу на зовнішнє середовище, щоб своєчасно та адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Антонюк Г. О. Теоретичні підходи до еволюції поняття «стратегія» в контексті управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 19. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.19.56.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Биченко С. Я., Прокопенко Н. О., Каплун Ю. В. Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2021. Вип. 46. С. 54-61. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.3652

3. Arthur A. Thompson, Jr. and A.J. Strickland III Crafting and Implementing Strategy. Text and Readings CHICAGO, 1978. Collation XXIV, 1024 p.

Т. В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
В.М. Лазоренко, здобувач вищої освіти СВО Бакалавр
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стратегічне планування та управління для багатьох українських підприємств є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-

технічній, соціальній і політичній сферах [3].

Процес стратегічного управління передбачає зворотний зв'язок між стадіями для можливості уточнення, доопрацювання результатів попередніх етапів. Згідно з цим підходом для успіху особливо важливими виявляються не лише процес розробки, адаптації і впровадження стратегії, але і процеси еволюції і трансформації стратегій залежно від зміни зовнішнього середовища [2].

Враховуючи зміни мінливого зовнішнього середовища необхідно розробити комплексну систему стратегії управління підприємства.

Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища повинна складатися з чотирьох систем [1]:

– система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності повинна забезпечувати систематизований збір, обробку та інтерпретацію інформації, проведення стратегічних досліджень для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і своєчасного пристосування до змін стратегічного середовища підприємств;

– система стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності складається з 3-х підсистем: підсистеми збору й обробки стратегічної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми методології стратегічних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища, підсистеми стратегічного спостереження за змінами зовнішнього середовища;

– система стратегічних орієнтирів підприємств до свого складу включає підсистему формування або перегляду місії, підсистему розроблення стратегічних цілей, підсистему ранжування стратегічних завдань і передбачає встановлення стратегічних орієнтирів з урахуванням результатів стратегічної діагностики і довгострокових намірів підприємств, що засновується на найбільш повному пов'язанні зовнішніх можливостей із внутрішнім потенціалом підприємств. Система формування стратегічного набору у своєму складі містить три підсистеми: підсистему формування стратегій (запланованої частини), підсистему формування адаптивної частини стратегій, підсистему узгодження стратегій і формування стратегічного набору;

– система підготовки до реалізації стратегій є завершальною системою рекомендованої комплексної системи, логічно завершує процес розроблення стратегій у підприємстві і складається з 3-х підсистем: підсистеми розроблення стратегічних планів, програм і проектів; підсистеми розподілу ресурсів і відповідальності; підсистеми створення «стартового майданчика».

Але, при комплексній системі розроблення стратегій управління підприємствами необхідно також враховувати обмеження, які на пряму впливають на повноцінну реалізацію стратегії.

Стратегічне управління не може бути універсальним для будь-яких ситуацій і задач. Воно має такі обмеження:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану підприємства та його положення у бізнессередовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосуються майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу, що не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу та ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і простим моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

5. За стратегічного управління часто забагато уваги приділяють стратегічному плануванню. Проте розробка стратегічного плану не настільки важлива. Головне – це реалізація стратегічного плану, проведення змін, що призводить до опору персоналу та відбувається зі значними складнощами. 3

Отже, враховуючи мінливе зовнішнє середовище необхідно своєчасно розробляти та реалізовувати стратегію управління підприємством. Адже, стратегічне управління створює нові можливості своєчасної реакції керівництва підприємства на конкурентне середовище, що в свою чергу формує нову конкурентну перевагу та впливає на прибутковість підприємства.

Список використаних джерел:

1. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-1. 2019. С. 107 – 113.

2. Козенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством. Академічний огляд. 2011. № 1 (34). С. 83 – 88.

3. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 62, 2018. С. 362 – 367.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
О.С. Толстой, О.М. Хало, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ПЕРСПЕКТИВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Загальновідомо, що результативність діяльності, рівень конкурентоспроможності сучасних підприємств агропродовольчої сфери значною мірою залежать від ефективної організації та управління логістичною діяльністю.

Безумовно, метою будь-якого виробничого суб'єкта господарювання є отримання максимального доходу за умов мінімізації витрат. Погіршення умов ринкової кон'юнктури та конкуренції вимагає від керівництва підприємства пошуку й застосування нових підходів та методів забезпечення їх функціонування у довгостроковій перспективі [1, с. 79].

Дослідники наголошують на тому, що перевагами, які отримує менеджмент унаслідок удосконалення й оптимізації логістичних процесів, є зменшення розміру запасів ресурсів до 50 %, термінів доставки продукції на 25-45%, загального часу виконання замовлення підприємством до 60%, зменшення потреби у виробничих і складських площах на 40-70% тощо [2, с. 18].

До війни 75% зовнішнього українського товарообігу припадало на морські порти. З 24 лютого 2022 року всі вони заблоковані [3].

Україна продовжує працювати над збільшенням спроможності експорту товарів суходолом аби відновлювати торгівлю із міжнародними партнерами, доки російські окупанти блокують море. Адже єдиний вихід – це знаходити альтернативи в існуючих умовах і попри війну підтримувати та стимулювати економіку України.

Аналізуючи зарубіжний досвід логістичного управління процесами підприємств агропродовольчої сфери, можна стверджувати, що для більш повного задоволення споживачів та збільшення валового внутрішнього продукту необхідно:

– реструктуризація всіх суб'єктів логістичного ланцюга відповідно до світової нормативно-правової;

– формування та функціонування програми розвитку логістики в агропродовольчій сфері за вже існуючими принципами країн світу;

– створення сучасної логістичної інфраструктури;

– забезпечення системи управління логістичними процесами на основі використання інформаційних технологій [4, с. 239].

Управління логістичною діяльністю в цілому ускладнюється тим, що не існує універсального способу управління логістикою, особливо в науці і практиці. Систематичні дослідження дозволять поглибити та розвинути ці теми та знайти шляхи вдосконалення логістичної діяльності для українських підприємств агропродовольчої сфери.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т. В., Іщенко М. В., Мирошник В. С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78–82. URL : http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18.

2. Дідур Г. Ефективність застосування логістики в управлінні матеріальними потоками аграрних підприємств. *Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу, збутової діяльності плодоовочівництва в епоху цифрових технологій* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 35-річчю економічного факультету (м. Херсон, 20-21 вересня 2019 р.). Херсон, 2019. С. 18–20.

3. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. URL: https://www.apk-inform.com/uk/events/1527142.

4. Смиричинський В. В., Смиричинський А. В. Основи логістичного менеджменту. Тернопіль: Економічна думка, 2013. 239 с.

О.Д. Дивнич, к.е.н., доцент,
Р.О. Граб, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів є важливим напрямом оцінки ефективності господарської діяльності підприємства та оцінки можливостей відтворення у майбутньому.

Доходи класифікуються за такими видами: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); інші операційні доходи; дохід від участі в капіталі; інші фінансові доходи; інші доходи; інші види доходів (табл. 1).

Сума доходів ПП «Імені Калашника» за 2017 – 2021 рр. збільшилася на 38963 тис. грн. або 35,9 % і становить 147639 тис. грн. Таке зростання відбулося за

рахунок збільшення чистого доходу від операційної діяльності та доходів від фінансової діяльності. Зокрема, за досліджуваний період чистий дохід від операційної діяльності збільшився на 37,8 % і дорівнює 145464 тис. грн., а дохід від фінансової діяльності зріс у 4,5 рази до 98 тис. грн. У той же час інші операційні доходи зменшилися на 32,2 % і знаходяться на рівні 2076 тис. грн., а доходи від інвестиційної діяльності у звітному році практично відсутні (1 тис. грн.).

Таблиця 1

Склад та динаміка доходів ПП «Імені Калашника» Полтавського району, 2017 – 2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від операційної діяльності (реалізації продукції, товарів, робіт, послуг)	105555	104273	119230	126019	145464	137,8
Дохід від іншої операційної діяльності	3063	973	1030	303	2076	67,8
Дохід від фінансової діяльності	22	27	18	87	98	445,5
Дохід від інвестиційної діяльності	36	1	78	4	1	2,8
Усього доходів	108676	105274	120356	126413	147639	135,9

ПП «Імені Калашника» формує доходи переважно в процесі основної операційної діяльності. Так, у 2021 р. у загальній величині доходів 98,5 % припадає на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), 1,4 % - інші операційні доходи та 0,1 % інші фінансові доходи.

У 2021 р. порівняно з 2017 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 39909 тис. грн, або 37,8 %. Ця зміна відбулася під впливом таких факторів. У результаті зростання середньорічної вартості капіталу на 36618,5 тис. грн (29,8 %), чистий дохід збільшився на 31460,5 тис. грн. Водночас за рахунок підвищення ресурсовіддачі на 0,05 грн (6,2 %) чистий дохід зріс на 8448,5 тис. грн.

Таким чином, головним фактором збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) стало збільшення середньорічної вартості капіталу. Частка впливу екстенсивного чинника в загальній зміні результативного показника становить 78,8 %, а інтенсивного (підвищення ефективності використання активів) – 21,2 %.

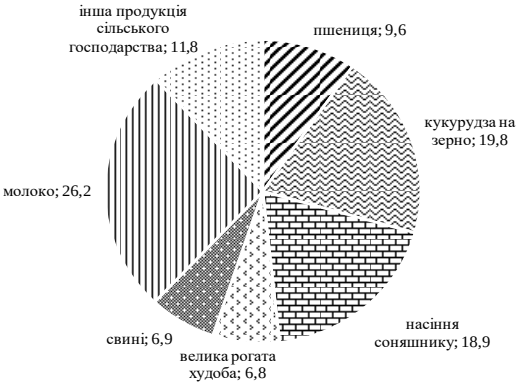

Рис. 1. Структура доходу від реалізації продукції сільського господарства у ПП «Імені Калашника», у середньому за 2017 – 2021 рр., %

Джерело: побудовано авторами за даними підприємства

Дохід від реалізації продукції сільського господарства ПП «Імені Калашника» у 2021 р. порівняно з 2017 р. збільшився на 38566 тис. грн. або 38,4 % і становить 139033,7 тис. грн. У структурі чистого доходу від реалізації продукції сільського господарства підприємства більшу питому вагу займає дохід від реалізації продукції рослинництва – 63,2 %, що на 5,5 % більше порівняно з 2017 р. Відповідно частка доходу від галузі тваринництва за аналізований період зменшилася до 36,8 %.

У середньому за 2017 – 2021 рр. найбільшу частку у структурі чистого доходу від реалізації продукції сільського господарства займало виробництво і реалізація молока – 26,2 %, кукурудзи на зерно – 19,8 %, насіння соняшнику – 18,9 %, зерно пшениці – 9,6 %, продукція свинарства – 6,9 %, продукція м'ясного скотарства – 6,8 % (рис. 1).

Отже, сільськогосподарські підприємства формують свій дохід за рахунок операційної діяльності, тоді як частка доходів від інвестиційної та фінансової діяльності залишається досить низькою. Головним фактором збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) є збільшення середньорічної вартості капіталу, тобто переважає екстенсивний чинник. У формуванні доходів операційної діяльності переважають доходи від галузі рослинництва, тоді як гаузь тваринництва поступово скорочується.

Список використаних джерел:

1. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2020. 434 с.

Т.В. Дядик, к.е.н., доцент,
К.О. Ніконова, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ

На ринку конкуренція відіграє суперечливу роль – вона змушує виробників постійно прагнути зниження витрат задля збільшення прибутку, в результаті чого підвищується продуктивність праці, знижуються витрати виробництва, і підприємство має можливість зменшити роздрібні ціни на свою продукцію. Підвищуючи ефективність виробництва, конкуренція виступає потенційним чинником зниження цін – за умов недосконалої конкуренції продавці мають більше свободи у встановленні цін, оскільки продають свою продукцію за умов монополістичної конкуренції чи олігополії. У цьому проявляється слабкість ринкової системи господарювання, адже підвищуючи ефективність виробництва, конкуренція виступає потенційним чинником зниження цін.

В умовах ринку кожна фірма прагне максимізації прибутку та розширення масштабів своєї економічної діяльності. Тому виробники виступають по відношенню один до одного не як зацікавлені в успіху один одного партнери, а як конкуренти, інтереси яких протилежні. Конкуренція – об'єктивне явище, властиве ринковій системі господарювання як такої, що обумовлено економічною відособленістю окремих товаровиробників. Будучи важливим двигуном ринку, конкуренція не встановлює її закони, а виступає лише у ролі «виконавця» внутрішньо властивих товарному виробництву законів і, перш за все, закону максимізації прибутку, який визначає мету та рушійний мотив суб'єктів

господарювання в економіці [1].

Конкуренція спонукає виробників покращувати якість товарів та послуг та постійно збільшувати їх різноманітність. Споживачі швидко визначають, які фірми виробляють продукцію вищої якості, і ці фірми одержують більший прибуток (за рахунок збільшення продажів). Отже, виробники на конкуруючих ринках повинні постійно винаходити нові товари та послуги для завоювання більшої частини ринку.

Виробники повинні постійно боротися з конкурентами за покупців на ринку збуту товарів і послуг з метою отримання найбільшого прибутку. У разі розвиненої економіки така боротьба ґрунтується на розширенні та розтягуванні брендів, асортименту товарів та послуг, запропонованих за нижчими цінами. Про це говорив свого часу А. Сміт, зазначаючи, що виробники, переслідуючи лише свою власну вигоду, спрямовують «невидимою рукою» до мети, яка зовсім не входила до їхніх намірів. На його думку, «приватні інтереси та прагнення людей природно змушують їх ділити та розподіляти капітал будь-якого суспільства серед різних занять, що існують у ньому, по можливості в точній відповідності до того, що найбільше збігається з інтересами суспільства в цілому» [2].

У разі цінових методів конкуренції на величину попиту в процесі реалізації товарів конкуренти впливають шляхом зміни ними цін. У цьому випадку відбувається рух по кривій попиту - збільшення чи зменшення величини попиту залежить від зниження чи підвищення ціни на товари та послуги. Окрім цінових методів, існують і нецінові методи конкурентної боротьби. До них можна віднести такі:

– диференціацію якості товару за однієї й тієї ж ціни або за незначного її коливання. Використання відтінків якості дозволяє успішно реалізовувати однотипну продукцію.

– продаж товарів у кредит (на виплат платежу). Тут має місце вдосконалення не якості товару, а умов його продажу;

– вдосконалення післяпродажного обслуговування товару, тобто продовження термінів гарантійного обслуговування своєї продукції, надання послуг вдома тощо;

– технічна перевага товару, його якість та надійність – ціна може бути і вищою за аналоги, але якість випереджає ціну;

– рекламу своєї продукції з використанням найрізноманітніших для цього засобів (наприклад, економічне шпигунство).

У разі нецінової конкуренції відбувається переміщення (зсув) кривої попиту товари та послуги вправо (якщо попит збільшується) чи вліво (якщо попит падає). Збільшення прибутку в цьому випадку може відбуватися за рахунок таких факторів, як:

– підвищення цін за постійної частки ринку;

– збільшення частки ринку за постійної ціни;

– зростання як цін, так і частки ринку.

В економічній науці виділяється поняття «нечесна (недобросовісна) конкуренція». Під нею розуміється діяльність господарюючого суб'єкта, спрямовану отримання комерційної вигоди нечесним шляхом. Сюди можна зарахувати:

– обман споживачів та господарських партнерів про якість та переваги товару, якими насправді він не володіє;

– поширення хибної інформації про своїх конкурентів, яка завдає шкоди їх діловій репутації;

– використання чужого товарного знака та фірмового найменування без дозволу особи, на ім'я якої вони зареєстровані;
– економічне та промислове шпигунство;
– махінації з ділової звітністю;
– корупція (підкуп);
– переманювання фахівців тощо.

Сучасні норми міжнародного права забороняють таку конкуренцію та передбачають низку штрафних санкцій до компаній, які її використовують, проте нечесна конкуренція не рідкісне явище. Тут для суперницьких сторін усі методи хороші, аж до фізичного знищення свого суперника.

Якщо розглядати конкуренцію на мікрорівні економіки, то вона постає як спосіб життєдіяльності суб'єктів господарювання в умовах суспільного поділу праці та економічної відокремленості товаровиробників на основі приватної власності на засоби виробництва. Тому стратегія кожної фірми передбачає досягнення певних конкурентних переваг. Успіх чи неуспіх цієї стратегії залежить від тієї позиції чи місця, яке компанія займає у галузі відповідно до її переваг та недоліків.

Список використаних джерел:

1. Багорка М.О., Писаренко В.В. Маркетингові стратегії екологічно спрямованих інновацій в аграному виробництві. Інноваційно-інформаційні процеси в маркетингу: колективна монографія. За ред. Л.М. Савчук, М.О. Багорка. Дніпро: Журфонд. 2019. С. 178-189. URL:http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/habdle/123456789/8441.
2. Дж. Траут, Ел Райс Маркетингові війни. Харків: Фабула, 2019. 204 с.

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

ПЛАТІЖНИЙ БАЛАНС ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Платіжний баланс є ключовим поняттям і інструментом міжнародної економіки, який систематизує та дозволяє аналізувати взаємовідносини країни із зовнішнім світом [1]. Аналізуючи стан платіжного балансу, можна зрозуміти макроекономічні «тригерні точки» не лише внутрішнього стану країни, але і зовнішньоекономічних відносин. Дані платіжного балансу не тільки відображають розвиток зовнішньої торгівлі та її вплив на рівень виробництва, зайнятості та споживання, а й дозволяють відстежити процеси залучення іноземних інвестицій та здійснення інвестицій за кордон, виникнення та обслуговування зовнішнього боргу тощо [1].

В.М. Костюченко взагалі визначає платіжний баланс як макроекономічну модель, що використовується внутрішніми і зовнішніми користувачами для прийняття рішень. Окрім присутності платіжного балансу в процесах прийняття управлінських рішень на рівні окремої країни платіжний баланс є об'єктом державного регулювання. Матеріальною основою його регулювання є валютні резерви, національний доход, що перерозподіляється через державний бюджет, участь держави в міжнародних економічних відносинах, регламентація зовнішньоекономічних операцій на основі прийнятих нормативних актів [1]. У структурі платіжного балансу виділяють: торговий баланс, баланс за поточними операціями, баланс послуг, баланс руху капіталів і кредитів, баланс офіційних

розрахунків. Торговий баланс формується як різниця між імпортом та експортом товарів (без урахування послуг). Платіжний баланс відіграє важливу роль у розробленні та реалізації валютної політики держави, яка безпосередньо впливає на стан економіки. Як модель зовнішньоекономічних зв'язків країни він дає ґрунтовну інформаційну базу для оцінювання стану та перспектив розвитку зовнішньоекономічних відносин. Як уже зазначалося, співвідношення вартості експорту й імпорту товарів утворює баланс товарів. Якщо надходження перевищують платежі, то баланс товарів можна назвати активним, а його сальдо – позитивним; якщо ж платежі перевищують надходження, то баланс товарів буде пасивним, а сальдо – негативним.

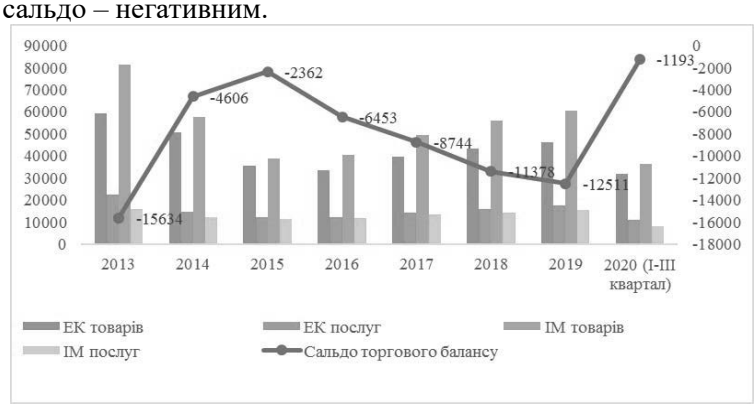

Рис. 1. Експорт, імпорт і сальдо торгового обороту України в період з 2013 по 2020 рр., млн дол. США

Складено автором на основі [4]

Як видно з рис.1, Україна з 2013 р. має від'ємне торговельне сальдо. Це зайвий раз підтверджує той факт, що співвідношення експорту та імпорту характеризується хронічним і зростаючим дефіцитом. Але для того, щоб змінити таку негативну динаміку потрібно вжити певних стратегічних заходів щодо скорочення від'ємного сальдо; стимулювання розвитку виробництва вітчизняних підприємств; збільшення експорту і паралельно скорочення імпорту, а також певної стабілізації внутрішньої та зовнішньої політики України. Окрім відображення певних показників економіки країни в платіжному балансі, окремої уваги заслуговує міжнародна інвестиційна позиція.

Згідно з даними Держстату Міжнародна інвестиційна позиція (далі МІП) – це статистичний звіт, що відображає вартість і структуру зовнішніх фінансових активів та зобов'язань країни на певний момент часу. Серед складових частин МІП ми можемо виділити фінансові ресурси за такими типами: прямі іноземні інвестиції (далі ПІІ), портфельні інвестиції (далі ПІ) та інші інвестиції. Якщо порівнювати інформативну структуру платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції, як стверджує А.О. Задоя, спільним для обох показників є те, що статистичні звіти будуються за принципами подвійних записів та відображають міжнародні грошові потоки. Разом із тим МВФ розглядає платіжний баланс як показник потоку, а міжнародну інвестиційну позицію – як показник запасу. З урахуванням цього слід визнати, що за спільними показниками (наприклад, прямі іноземні інвестиції) міжнародна інвестиційна позиція є більш інформативною. На підставі платіжного балансу можна дізнатися, як змінилися протягом року чисті прямі іноземні інвестиції в країну та з країни [3]. Розглянемо особливості іноземного інвестування в

Україну. Проаналізувавши структуру ПІІ в економіку України, можемо визнати той факт, що джерелом надходженнь від загального обсягу інвестицій є країни ЄС. Аналіз структури прямих іноземних інвестицій (за попередній рік дає можливість стверджувати, що найбільш пріоритетною галуззю для іноземних інвесторів залишається промисловість, частка якої складає майже 33% від загального обсягу інвестицій в Україну. Також варто відзначити, що значні кошти залучено в оптову та роздрібну торгівлю, сферу інформації та телекомунікацій, а також операції з нерухомим майном. Список країн, що інвестували в українську економіку, наведено в табл.1 із зазначенням частки країни від загального обсягу ПІІ.

Таблиця 1

Структура прямих іноземних інвестицій за країнами світу, %

Країна	**Рік**		
	2014	2017	2019
Австрія	4,3	3,5	3,5
Італія	1,1	0,6	0,7
Нідерланди	16,8	19,3	21,6
Німеччина	5,4	5	5,2
Польща	1,5	1,6	1,9
Російська Федерація	6,6	2,6	1,8
Англія	5,2	6,2	6,5
Франція	2,8	2	2,3
Швейцарія	2,5	4,6	4,7
Кіпр	33	28,1	29
США	1,7	1,9	1,6
Інші країни	19,1	24,6	21,2

Складено автором на основі [2]

У табл. 1 продемонстровано певні зміни у географічній структурі країн-інвесторів за останні 5 років: Кіпр все ж продовжує залишатися основним суб'єктом інвестування, але таку позицію можна пояснити належністю цієї території до офшорних зон та привабливими умовами оподаткування для бізнесу. Покращили свою позицію Нідерланди: частка збільшилася на 4,8 відсоткових пунктів порівняно з 2014 р., а також Швейцарія, яка додала 2,2 відсоткових пунктів [2].

Передумовою для аналізу платіжного балансу як балансового рахунка міжнародних операцій та об'єкта державного регулювання є такі чинники: 1) нестабільність балансу впливає на динаміку валютного курсу, стан економіки міграційні процеси пов'язані з капіталом; 2) для вирівнювання платіжного балансу необхідно здійснити ряд державних заходів, які характеризуватимуться цілеспрямованістю; 3) глобалізаційні процеси все більше впливають на зовнішньоекономічні зв'язки країн та інвестиційну діяльність, що, у свою чергу, відображається на стані платіжного балансу в системі державного регулювання. Серед заходів регулювання платіжного балансу можна виділити такі методи: дефляційна політика, девальвація, валютні обмеження, фінансова та грошово-кредитна політика, спеціальні заходи державного розвитку. Державне регулювання платіжного балансу включає в себе комплекс економічних заходів, в тому числі валютних, фінансових, грошово-кредитних, спрямованих на формування основних статей платіжного балансу країни.

Отже, аналіз сучасних тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності України, в тому числі й інвестиційної діяльності дає підстави стверджувати, що Україна є активним учасником глобальних інвестиційних процесів. Ключовим

аспектом, який може змінити негативну тенденцію до дефіциту торгового сальдо, на нашу думку, є активна експортна діяльність країни, імпортозаміщення товарних позицій, а також розвиток галузей, що спеціалізуються на виробництві товарів з високою доданою вартістю.

Список використаних джерел

1. Тенденції формування зовнішніх платіжних дисбалансів: глобальні чинники та ризики для України. К.: НІСД, 2013. 62 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-12/dusbalans.pdf (дата звернення 01.10.22 р.)
2. Прямі іноземні інвестиції. URL: https://index.minfin.com.ua/economy/fdi/ (дата звернення 30.09.22 р.)
3. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 30.09.22 р.)
4. Платіжний баланс України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/2019/12 (дата звернення 02.10.22 р.)

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
Р.В. Бабенко, Д.В. Шелковський, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА. ВИДИ ТА ФОРМИ

Розвиток підприємства в контексті його позитивного аспекту є головним завданням управлінської діяльності керівництва, оскільки являє собою не лише визначальний для забезпечення економічної безпеки чинник, а й такий, що є підґрунтям економічного зростання, тобто реалізації головної мети господарської діяльності – отримання прибутку. Невизначеність умов соціальної, економічної, політичної та інших сфер в Україні, а також її євроінтеграційні стратегічні орієнтири зумовлюють необхідність опрацювання теоретичних засад управління розвитком підприємств з метою адаптації в подальшому методичних положень, організаційно-економічного механізму формування потенціалу як підґрунтя забезпечення ефективного розвитку. Серед іншого на увагу заслуговують тенденції розвитку підприємницької діяльності, зокрема цифровізація (англ. Digitalization) усіх сфер життя людини, що визначає зростання швидкості поширення інформації в бізнес-середовищі. Отже, проблема розвитку підприємств, впровадження інновацій (організаційних тощо) є тим напрямом господарської діяльності, що визначає конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Сутність поняття «розвиток» у контексті застосування до економічних процесів, систем залишається й на сьогодні дискусійним питанням для науковців. У публікаціях учених, фахівців мають місце кілька підходів, поглядів на сутність цієї категорії. Першоосновою для визначення терміна «розвиток підприємства» слугує розуміння «розвитку» як філософської категорії. У філософському розумінні «розвитку»[1] зазначається низка його аспектів, серед яких: перехід від одного якісного стану до іншого; якісна зміна в структурі об'єкта; виникнення якісно нового об'єкта та інші. Структура об'єкта представляє собою унікальну сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей. Науковці та фахівці, висвітлюючи власне розуміння згаданого терміна, зазначають одну або ж кілька його характеристик, що мають місце у визначенні розвитку як філософської категорії. Про це йдеться в численних працях дослідників, зокрема [2] та інших.

Розглядаючи визначення «розвитку підприємства», доцільно згадати й сутність «підприємства» як окремої категорії. У відповідності з чинними нормативно-законодавчими актами України підприємство є суб'єктом господарської діяльності, що створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами [3]. Отже, говорячи про розвиток підприємства, ми повинні розуміти, що в такому випадку йдеться про розвиток суб'єкта господарської діяльності, що систематично здійснює господарську діяльність у порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами. Тож, з нашої точки зору, у вузькому сенсі розвиток підприємства – це процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого. Зрозуміло, що якісний стан підприємства характеризується сукупністю властивостей, що притаманні йому, які визначають спроможність здійснювати господарську діяльність.

Верхоглядова Н. І. та Кононова І. В., проаналізувавши праці багатьох науковців, визначили такі підходи до трактування розвитку [3]:

- за сутнісною компонентою: трансформаційний; динамічний; процесний;
- за результативно-наслідковою компонентою: спрощений; кількісний; якісний; комбінований; адаптаційний; комплексний.

Іванчук К. О. визначає такі підходи до визначення сутності розвитку підприємства [1]: зростання розмірів та показників діяльності підприємства; зміна стану підприємства на прогресивніший; підвищення гнучкості та адаптивності до змін; зміна підприємством свого якісного стану.

Розвиток підприємств слід визначати на чотирьох рівнях, кожен з яких створює основу для наступних рівнів [3]:

науково-теоретичному рівні: розвиток – це сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів підприємства (чи окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості в інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування;

методологічному рівні: розвиток підприємства – це постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, що дозволяють більш чи менш ефективно функціонувати соціально-економічній системі підприємства за умов динамічного середовища господарювання;

методичному рівні: розвиток підприємства – це процес поступової зміни кількісних і якісних характеристик окремих бізнес-процесів і цільової ефективності підприємницької діяльності в цілому;

прикладному рівні: розвиток підприємства – це постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу, земельних ділянок тощо у короткотерміновій, середньотерміновій і довготерміновій перспективах.

Щодо форм розвитку, то прогрес асоціюється з позитивним аспектом, а регрес, відповідно, з негативним. У той же час, розглядаючи праці науковців та фахівців, доходимо висновку про три основні підходи щодо розуміння терміна «розвиток підприємства» з точки зору досягнення бажаних результатів або ж якості його впливу на функціонування суб'єкта господарювання, тобто позитивного, нейтрального чи негативного впливу

Загальновідомі чотири основні складові прогресу, серед яких соціальна,

матеріальна, духовна та наукова. Соціальна складова характеризується соціальною рівністю, що визначається рівнем розриву між доходами вищого керівництва та працівників, якістю умов праці, а також забезпеченням прав громадян, справедливістю. Матеріальна складова визначається забезпеченням матеріальних та духовних потреб працівників. Духовна складова характеризується прогресом особистісного зростання працівників. Наукова складова характеризується зокрема постійним навчанням, здобуттям знань та нових навичок.

Отже, аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених надав можливість виокремити основні, на наш погляд, підходи щодо розуміння сутності розвитку підприємства, який визначається як сукупність змін, характер змін, стан чи результат змін, а також процес, в якому постійно перебуває підприємство.

Список використаних джерел

1. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 22 с.

2. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.

3. Верхоглядова Н. І., Кононова І. В. Систематизація підходів до трактування розвитку будівельного підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 1. С. 67–74.

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
А.В. Пілюгін, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Під бізнес-процесами необхідно розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [2].

Найбільш часто використовувані методи вдосконалення бізнес-процесів [3]:

1. Число учасників процесу має бути мінімальним. Вдосконалення бізнес-процесів необхідно починати з перевірки можливості мінімізації учасників бізнес-процесу. Чим більше учасників, тим більше інформаційних розривів і різних думок, що кардинальним чином уповільнює бізнес-процес. Необхідно усунути весь допоміжний персонал в процесі − секретарів, адміністраторів, помічників, тому що учасники процесу виконають процес швидше без них.

2. Участь керівників у бізнес-процесах має бути мінімальною і тільки при гострій необхідності. Одним з методів вдосконалення бізнес-процесів є виключення з процесу керівників. Як правило, керівник не може детально зануритися в ситуацію, і його участь лише уповільнює бізнес-процес, в додаванні до цього, учасники процесу втрачають самостійність, що знижує якість отриманих результатів.

3. Зайвий контроль у процесі повинен бути усунутий. Як правило, в процесі, що проходить через безліч функціональних підрозділів, кожен керівник дивиться

результати всіх своїх підлеглих, що займає безліч часу. Найбільш ефективно вдосконалювати бізнес-процеси, прибираючи зайвий контроль і забезпечуючи єдиний контроль загального результату бізнес-процесу.

4. Виконання функцій в бізнес-процесі потрібно по можливості робити паралельним. В даний час швидкість виконання бізнес-процесу є важливим чинником в конкурентній боротьбі і для підвищення швидкості виконання бізнес-процесів можливо багато роботи виконувати паралельно, що дещо ускладнює бізнес-процес, але зате забезпечує швидкість виконання.

5. Процеси необхідно типізувати. Більшість варіантів процесів є ініціативою учасників і можуть бути типізовані, і чим вище типізація процесів, тим простіше їх подальша автоматизація і навчання. Багато процедур можуть бути зайвими при певних екземплярах процесу, тому вдосконалення бізнес-процесу полягає у визначенні декількох типізованих сценаріїв бізнес-процесу.

6. Процеси необхідно спрощувати для простоти роботи. Ускладнення процесів повинно бути викликано гострою необхідністю (як правило, вимоги зовнішнього законодавства − SOX). Вдосконалення бізнес-процесів полягає в спрощенні (по можливості) існуючих бізнес-процесів. Простота процесу дозволить учасникам процесу працювати в ньому з меншою кількістю помилок і більшою швидкістю.

7. Бенчмаркінг процесу. Удосконалення бізнес-процесу шляхом вивчення кращого досвіду найбільш ефективно. Більшість тільки порівнюють показники бізнес-процесів між собою, але реально в рамках бенчмаркінгу бізнес-процесу проводиться вивчення процесів і процедур більш високого рівня для поліпшення поточної діяльності організації. Удосконалення процесів з використанням бенчмаркінгу найбільш просто в разі доступності кращих практик.

8. Перебудова процесу. Удосконалення бізнес-процесу через його перепроектування (реінжиніринг) вимагає створення команди по перебудові процесу, яка буде створювати новий процес без уваги до існуючих. Перепроектування процесу звичайно застосовується до тих процесів, які погано працюють зараз [1].

9. Впровадження циклу постійного удосконалення бізнес-процесу. Для вдосконалення бізнес-процесів необхідно, після того як проведено кардинальне вдосконалення, розробити систему постійного аналізу та вдосконалення бізнес-процесу. Дуже важливо, щоб до завершення проекту по вдосконаленню бізнес-процесів для них були розроблені процедури постійного вдосконалення.

Отже, найбільш радикальним методом виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який орієнтовано на кардинальні зміни організаційно-економічного механізму функціонування підприємства. Але цей підхід надає можливість вийти підприємству на якісну нову ступінь розвитку, радикально оновлюючи продукцію шляхом зміни технології здійснення бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств. Суми: Мрія-1, 2016. 440 с.

2. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 769. С. 125–131.

3. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 240 с.

Н.О. Коваль, к.е.н.,доцент
Вінницький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

Зовнішня форма прояву глобальної конкуренції – конкуренція на ринках багатьох країн не має нічого принципово нового порівняно з тим, що мало місце до початку процесу глобалізації. Сутність глобальної конкуренції протилежна тому, що відбивається у зовнішній її формі. Світовий конкурентний процес характеризується двома різними типами конкуренції. Один із них характеризується множинністю національних ринків, на яких діють суперники. Його специфіка полягає у тому, що суперники одночасно ведуть конкурентну боротьбу на ринках багатьох країн. Один і той самий учасник конкуренції може бути лідером на одному національному ринку та аутсайдером на іншому. Налаштована кожним суперником конкурентна перевага жорстко прив'язана до національного галузевого ринку[2, с. 72–73].

Зовсім іншу природу має інший тип суперництва на світових ринках. Його відмітна ознака — глобальний характер дії конкурентної переваги, що походить із глобального характеру діяльності фірми. Учасникам глобальної конкуренції, щоб отримати чи не втратити конкурентну перевагу, доводиться конкурувати на ринках усіх країн, де присутні конкуренти. У світовій конкуренції конкурентні умови на ринках однієї країни безпосередньо залежать від конкурентних ситуацій, що складаються на відповідних ринках в інших країнах. При цьому конкурентна позиція, яку займає суперник на ринку однієї з країн, істотно впливає на положення, яке він займе на ринках інших країн. Це означає, що глобальна конкуренція — це конкуренція, яка ведеться суперниками одночасно на ринках різних країн, але на тих самих умовах [3].

Глобалізація ринків – наслідок глобалізації конкуренції, а глобальна конкуренція – фактор підриву конкурентної стійкості фірм. Причиною цього є різна природа конкуренції на національному та глобальному рівнях. Глобальна конкуренція - це форма взаємодії, покликана реалізувати конкурентний принцип взаємодії капіталів у світовому масштабі: винагорода на основі єдиних критеріїв та рівна норма прибутку на рівновеликий капітал. Міжгалузева конкуренція згладжувала різницю у галузевих умовах функціонування капіталів. Глобальна конкуренція вирішує те саме завдання, але масштабніше, згладжуючи відмінності серед капіталів, що функціонують у різних країнах. Якщо міжгалузева конкуренція сприяла вирівнюванню галузевих норм прибутку у межах національних економік, то глобальна конкуренція вирішує таку ж завдання, але вже у межах світового господарства, нівелюючи особливості національної власності та територіальної прив'язки капіталів [4]. Суть справи полягає не в тому, що німецький капітал конкурує, наприклад, з японським капіталом або якимось іншим, а в тому, що капітали, що діють на глобальних ринках, є частинами цілого – світового фінансового капіталу, суперничаючи між собою як члени єдиного для них безлічі і на тих самих принципах. Результат дії міжгалузевої конкуренції – формування цін виробництва, що виступають своєрідними центрами, на основі та навколо яких формуються ринкові ціни, що забезпечують реалізацію рівного принципу винагороди всіх суперників без урахування їх галузевої спеціалізації. За аналогією з цим механізм глобальної конкуренції забезпечує формування світових цін виробництва, що виконують ту

саму функцію, лише у світовому масштабі. Тому визначення глобальної конкуренції як форми суперництва між капіталами різних країн чи капіталами, що одночасно діють на ринках багатьох країн, є спрощенням. Глобальна конкуренція — це форма суперництва між капіталами, що діють на всесвітньому рівні, де їхня національна приналежність уже не має суттєвого значення. Існує цілісний конкурентний простір, що характеризується єдністю умов суперництва незалежно від просторового розташування ринків та суб'єктів конкуренції. Проявляючись у світових цінах, глобальна конкуренція перетворюється на абсолютно анонімну та всюди присутню силу, яка встановлює вимоги до умов виробництва у вигляді належної його продуктивності та задає критерії оцінки його ж результатів. Тому глобальна конкуренція — це завжди боротьба за світове лідерство.

Успішність Угоди про ЗВТ між Україною та ЄС у контексті розвитку торгівлі продукцією аграрного сектору підтверджується зростанням експорту до ЄС на 46,6% у 2019 р. порівняно з 2016 р. Такі результати дають підстави стверджувати, що українська аграрна продукція конкурентоспроможна на європейських ринках збуту та користується постійним попитом; при цьому вона відповідає стандартам якості ЄС. Основу аграрного експорту до країн-членів ЄС склали такі групи, як: 1) 10 «Зернові культури» – 37,5% від загального обсягу експорту за групами УКТ ЗЕД 01-24 (основні країни-імпортери – Іспанія, Нідерланди, Італія); 2) 12 «Насіння і плоди олійних рослин; інше насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини; солома і фураж» – 18,0 % (Німеччина, Бельгія, Франція); 3) 15 «Жири та олії тваринного або рослинного походження; продукти їх розщеплення; готові харчові жири; воски тваринного або рослинного походження» – 17,6 % (Нідерланди, Іспанія, Італія) [1, с. 101].

Ліберальна модель сучасної світової економіки характеризується високим рівнем проникнення технологій та фінансових інструментів. Створюючи великі можливості, на глобальному рівні вона формує і надзвичайно жорсткі обмеження.

Вітчизняна економіка як з точки зору витрат на виробництво, так і з точки зору інвестиційної привабливості має обмежені переваги. Її сировинна структура є головним фактором, що створює надзвичайну залежність від зовнішніх впливів. Від цін на сировину на світових ринках протягом останніх двадцяти років залежить стан української економіки та державних фінансів, рівень зарплат і добробут мільйонів українських громадян. Вітчизняні сировинні олігархи не зацікавлені у збільшені доходів населення та в розвитку внутрішнього ринку. У цьому випадку їх бізнес з переважно застарілими підприємствами стане менш прибутковим або навіть збитковим.

Список використаних джерел:

1. Куцмус Н. М., Прокопчук О. А., Усюк Т. В. Україна в системі глобальної економіки: торговельний аспект. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 94-104.

2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

3. Greenwood R., Hanson S. G., Shleifer F., Serensen J. A. Predictable Financial Crises // NBER Workimg Paper 27396. Cambridge, MA, June 2020. 63 p.

4. Piketty T. Capital and Ideology. Cambridge, MA, London: Harvard University Press, Belknap Press, 2020. 1104 p.

А.С. Олійник, к.е.н.,
Б.С. Карпенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ВПЛИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [2].

Одержання конкурентних переваг залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності. Усі фактори умовно можна поділити на такі групи [1]:

1. Основні фактори.
2. Забезпечуючі і підтримуючі фактори.
3. Управлінські фактори.

До основних факторів належать процеси, які визначають виробництво і продаж. Тобто, на вході виробничої системи є потоки трудових, матеріальних, технологічних, технічних ресурсів, а також програми, плани управлінських процесів. На виході є кінцева продукція певної якості, кількості і асортименту, яка виступає входом для продажу, та реалізації.

До забезпечуючих факторів належать фінансування, постачання, енергозабезпечення, добір кадрів. підтримуючих факторів – обслуговування, ремонт тощо.

Управлінські фактори визначають таку схему, де входом є інформація, а виходом – параметри різних процесів та ресурсів, які допомагають формувати стратегію розвитку підприємства.

Дослідження впливу зміни окремих факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість об’єктивно оцінити її рівень та сприяє визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства. До числа факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, відносять:

- фактори, які формують конкурентні переваги підприємства;
- специфічні фактори для суб’єктів певної галузі;
- фактори конкурентоспроможності продукції;
- фактори, що формуються залежно від рівня суб’єкта господарювання

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов’язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проектування й розроблення продукції;
- планування й розроблення процесів;
- закупівлі;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль;
- упаковку і складування;
- збут і продаж;

− монтаж і здачу в експлуатацію;
− експлуатацію;
− технічну допомогу й обслуговування;
− утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання [3].

Отже, основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути:

1. Подолання (зниження) кількості деструктивних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства.
2. Нарощування конкурентних переваг підприємства.
3. Забезпечення гнучкості управлінських рішень, відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Список використаних джерел:

1. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні.* 2005. № 2. С. 50–53.
2. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
3. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. Київ : Вид-во «Знання», 2004. 207 с.

А.С. Олійник, к.е.н.,
В.М. Олефір, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Неоднозначність функціонуючих у поточній економічній теорії методичних засад до дослідження конкурентоспроможності підприємства спричиняє і множинність використовуваних підходів та методів її оцінки.

Доцільною є також класифікація методів аналізу конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на групи за ознакою. Найчастіше такою ознакою може бути зображення результатів оцінки, відносно якої виокремлюють графічні, матричні та табличні методи [2].

Графічний метод аналізу конкурентоспроможності ґрунтується на побудові «Багатокутника конкурентоспроможності» та «Радіальної діаграми конкурентоспроможності». Перевагою методу є простота та наочність, а недоліком – неможливість встановити значення критерію конкурентоспроможності.

Матричні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на побудові матриці–таблиці. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ, побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Табличний метод аналізу рівня конкурентоспроможності відображає варіацію

матричного, тому і не відокремлює категорію.

Розрахункові методи поділяються на:

– специфічні методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність по аспектах діяльності;

– комплексні методи, ґрунтуються на комплексному підході до аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунок рівня конкурентоспроможності використовуючи теорії ефективної конкуренції акумулює у собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, що дозволяє швидко отримати картину стану підприємства на галузевому ринку [1].

Економічний механізм управління конкурентоспроможністю формується для реалізації цілей і характеризує сукупність методів, прийомів, засобів управління, принципів, а також економічних, адміністративно-правових важелів для досягнення цілей і отримання кінцевих результатів.

Основи методології механізму управління конкурентоспроможністю продукції ґрунтуються на основних принципах управління, які характеризуються як основоположні правила, вимоги, положення до управління конкурентоспроможністю продукції та базуються на принципах:

- принцип цільової стратегії управління;
- орієнтація товаровиробників на ринкову кон'юнктуру;
- комплексності управління конкурентоспроможністю;
- принцип системності;
- принцип кінцевих результатів;
- принцип мотивації [3].

Отже, для отримання потрібного результату необхідно розмірно підходити до вибору методу оцінки конкурентоспроможності, беручи до уваги всі переваги та недоліки, а також враховуючи витрати на проведення розрахунків і аналізу та терміни отримання результату.

Список використаних джерел:

1. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт.* 2018. № 18. С. 10–16.

2. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. Київ : Знання, 2004. 207 с.

3. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

А.С. Олійник, к.е.н.,
С.С. Топала, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ

В умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках виживання та розвиток сільськогосподарських підприємств переважно залежать від рівня та стабільності якості продукції. Тому проблема впровадження системи управління якістю стає актуальною і потребує вирішення.

Якість управління в сільськогосподарських підприємствах трактується як атрибути (здатності) управлінської діяльності, пов'язані з лідерством людини, вмілим використанням праці, інтелектуальними здібностями, мотивацією

визначення цілей і завдань бізнесу, створенням управлінських механізмів для розробки планів, правильного формулювання. Правила та процедури забезпечують максимальний економічний та соціальний вплив підприємства та покращують добробут його працівників [3].

З еволюцією виробництва змінився і об'єкт якості, що призвело до зміни погляду на природу категорії якості. Більш уважний розгляд визначення якості як економічної категорії визначає декілька підходів у сучасній науці до розуміння природи якості, за допомогою якої вона визначається:

1) відповідно до визначення, заявленого в стандарті ISO;
2) відповідність між потребою і вартістю;
3) відповідність між потребами та споживчими активами;
4) узгодження між потребами та цінностями;
5) відповідність технічним нормам [1].

Ці різноманітні економічні інтерпретації випливають із існування економічних шкіл з питань контролю якості та пошукової діяльності в еволюційному напрямку економічної думки. Обробка комплексу економічної інформації давала можливість висловити свої погляди на природу якості як економічної категорії. Якість – це набір атрибутів товару, які сприяють перетворенню цінності в споживчу цінність. Об'єктивність цього визначення підтверджується висновком класичної економічної теорії про те, що при дотриманні вимог і дотриманні купівельної спроможності споживача виникне попит на товар, який понесе ці витрати.

Якість розвивається за своїми внутрішніми законами. Є два напрямки розвитку якості продукції. Один спрямований на загальний розвиток якості продукції та відображає історичну тенденцію зростання. Розвиток науки і техніки, розвиток виробництва дають людям нові знання і засоби праці. Вони створюють нові види продукції та покращують якість вже виготовленої продукції. Це матеріальний і загальний напрямок забезпечення якості. Це включає більше вивчення існуючих продуктів і встановлення нових характеристик для покращення якості інших видів, оскільки люди об'єктивно використовують усі переваги наявних характеристик продукту для задоволення нових потреб.

Другий напрямок зміни якості стосується конкретних продуктів. Абсолютне фізичне погіршення, тобто зміна фізичного стану з часом, під час зберігання, використання та експлуатації продукту. Це окремий напрямок зміни якості [2].

Отже, управління якістю є складовою частиною управлінської діяльності підприємства, а не окремою складовою. Крім того, досвід іноземних організацій, що впроваджують системи управління якістю, показує, що істотного збільшення витрат на виробництво не потрібно, але, перш за все, вони повинні впорядкувати здійснення цих витрат, упорядкувати процеси підприємства та оптимізувати організаційну структуру.

Список використаних джерел:

1. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції. Х.: ХТЕІ, 2015. 222 с.

2. Величко П.О., Гриценко Є.А., Харчук З.Т. Якість менеджменту організації як одна з умов ефективного менеджменту. *Механізм регулювання економіки*. 2014. Вип. 21 (70). С. 60–69.

3. Олійник А. С. та ін.. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. С. 73–81.

Н.В. Параниця, к.е.н., доцент,
А.О. Томша, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Державний податковий університет

АНАЛІЗ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПАТ «МОТОР СІЧ»

В сучасних умовах сталий розвиток промисловості технологічно розвинених держав неможливий без авіабудування. Авіаційна галузь України продовжує займати провідне місце по розробкам у сфері авіації та входить до елітної дев'ятки країн, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіатехніки.

Компанія «МОТОР СІЧ» є однією з найбільших в світі компаній, що займаються випуском авіаційних двигунів і промислових газотурбінних установок. На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів: від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонті+.

Дослідженням експортних операцій у своїх працях займались Жиглей І., Коваленко О., Михайлова Т., Осіпчук Д., Юліна А. тощо. Зокрема, вони вивчали вплив експортно-імпортних операцій на облік та оподаткування підприємств.

Основним джерелом надходження коштів ПАТ «Мотор Січ» традиційно є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний ремонт і середній ремонт, післяпродажне обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги експлуатації.

Ринки збуту продукції підприємства умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. У далекому зарубіжжі основними споживачами минулого року були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, Бангладеш. Довгостроковими контрактами підкріплено співробітництво з перспективними партнерами зі Словаччини, Чехії, Іспанії, Португалії, Польщі, В'єтнаму, Перу, Колумбії, Канади, Мексики та інших країн далекого зарубіжжя.

Підприємство також використовує тендерні закупівлі для деяких видів матеріалів. За останні роки підприємство працювало дуже напружено та забезпечило виконанння основних контрактів щодо експорту продукції по серійних та ремонтних виробах [1].

Для аналізу експертних операцій розрахуємо скоринговий індекс ринкової потужності компанії.

MarketScore – скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що грунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку команії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії. Характеристика MarketScore ТОВ «Компанія з насіннєвої торгівлі» рис. 1.

Таким чином, у 2021 році експорт товарів народного споживання становив 1,2 %, продукції загальнотехнічного призначення 6,4% та авіатехніки 92,4 % від загального обсягу. Підприємство поставляло нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи та іншу продукцію наземного застосування, запасні частини, ремонтно-монтажний

інструмент, товари народного споживання, здійснювало капітальний ремонт, після продажний ремонт авіаційної та наземної техніки, надавало послуги в експлуатації. Загалом газотурбінних двигунів «МОТОР СІЧІ» експортовані до таких країн як Китай, ОАЕ, Молдова, Латвія, Литва, Ізраїль, Пакистан, Сомалі тощо.

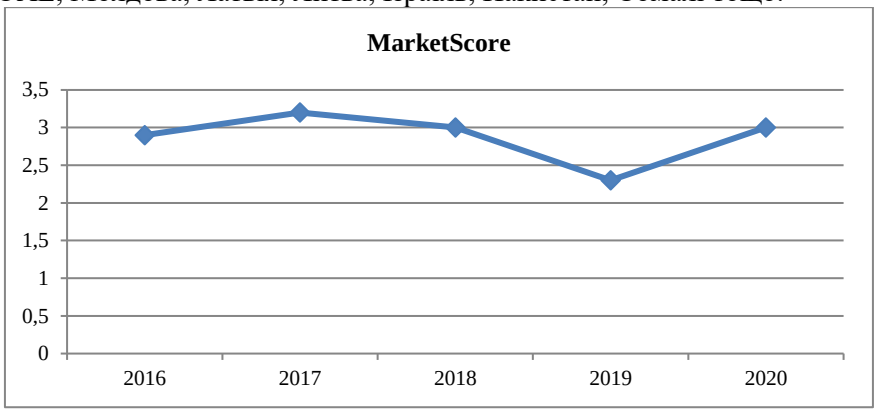

Рис.1. Фінансовий індикатор ПАТ «МОТОР СІЧ» за 2016-2020 рр.
Джерело: за даними [1-3]

В умовах світової конкурентної боротьби на ринку авіабудування ПАТ «Мотор Січ» доводиться стикатися з такими гігантами авіаційної галузі, як «General Electric» (США), «Pratt & Whitney» (Канада), «Snecma / Turbomeca» (Франція), «BMW Rolls-Royce» (Німеччина / Англія), які отримують державну фінансову та правову підтримку, як в науково-дослідних цілях, так і в просуванні на ринку нової продукції. Незважаючи на високо конкурентну боротьбу в авіабудівній галузі ПАТ «Мотор Січ» продовжує налагоджувати постачання своїх двигунів в Польщу та Австрію.

Таким чином, ПАТ «МОТОР СІЧ» може використати такі альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару; збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів. Користуючись стратегією розвитку ринку, можна використати такі альтернативи: освоєння нових сегментів в інших країнах.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.
2. Офіційний сайт ПАТ «МОТОР СІЧ». URL: http://motorsich.com/ukr/investors/uchred_i_vnutr_dok/uchred_dok/.
3. Митна статистика України : статистичний довідник / П. В. Пашко, О. Ю. Ушаков, Т. М. Паянок, Я. О. Остапенко, Н. В. Параниця ; Держ. фіскальна служба України, Ун-т держ. фіскальної служби України. – Ірпінь, 2017. – 422 с. – (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 97). URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/2116

Zh. Rakhmetulina, Ph. D. in Economics, Professor,
A. Korganbek, student
Gumilyov Eurasian National University, Republic of Kazakhstan,
Ye. Piskun, student
Poltava State Agrarian University

MANAGEMENT OF THE IMAGE OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INCREASED RISKS OF DYNAMIC CHANGES IN THE ECONOMY OF KNOWLEDGE

Competitiveness is analyzed as a set of comparative characteristics, which visualizes the degree of advantages over competitors' organizations based on the evaluation of activity indicators in certain markets, for a set period of time. But, at the same time, there are features thanks to which the organization can become competitive. Its image should be attributed to these features.

Formation of the very image of the organization is a multifaceted process. Almost every organization has full-time employees dealing with image as part of the marketing service [3].

Strategic marketing management is based on the fact that creating a sustainable competitive advantage is about offering great perceived value to consumers and other target groups. In this case, tactics can be defined as a set of decisions to achieve long-term competitive advantages in target markets [1].

The modern stage of development of the market economy is characterized by a significant increase in prices, which is not only an important, but also a complex part of the marketing enterprise complex, because it is influenced by a number of internal and external factors. The image of the enterprise is one of the internal price factors.

The motive of long-term profit does not always outweigh momentary corrupting influence. Some much deeper motives should also be taken into account, for example, respect for the law, etc. Quite often, companies are not interested in long-term prospects, which entail the need to work hard and have a perfect reputation, based on which there is a temptation for unethical opportunities that can lead to negative consequences in the form of prosecution and incurring large losses [2].

Personal interest is a great motive, stronger than which there is none. But the way to achieve the seller's own interest in market conditions is only through the realization of the buyer's interest.

The image has the ability to influence consumers using various models and formulas on the example of a phased management scheme of consumer behavior through image manifestation, which requires the expressed activity of the entire team at the enterprise.

Possibilities when analyzing relationships:

determining the strengths and weaknesses of the organization's image helps to confidently predict opportunities and threats;

measurement of the relationship before and after impact on the market allows to provide an assessment of the effectiveness of strategies;

knowledge of the relationship helps to predict the reaction to the actions of the organization.

A strong image of the organization is a confirmation that the organization has special skills and abilities. Added value is calculated using surveys and by studying consumer perception of benefits; in other words, these are the subjective beliefs of consumers.

The method of direct or projective interview is used to assess the perception of the

product brand. The evaluation of brand perception obtained by this method forms the basis of the brand positioning strategy, which defines measures to create the desired image of the product brand and its manufacturer in the consumer.

Economic effect in creating the image of the organization:

consumers are ready to pay a high price for a brand;

the economic effect helps to expand the market share, that is, to increase sales;

it has high protective barriers and great opportunities for development, as experience shows, the concept of the life cycle is not applied here;

she has more opportunities for further growth;

creates a friendly attitude towards the organization of all interested groups: helps to find new employees, shareholders, attract public and state support [2].

Creating and maintaining a strong image requires significant costs, a long time, there is a contradiction between the need to constantly have a sufficiently high profit and long-term investments in the image that do not have a quick return.

References:

1. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21 No. 12. P. 228-234.

2. 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. Vol. 36. P. 199-205.

3. 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. No. 3(189). P. 163-167.

О.А. Савенко, к.е.н., доцент,
В.Д. Шапошніков, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Нинішні підприємства, які діють у важкому соціально-економічному середовищі, зобов'язані безперестанно виробляти і запроваджувати всілякого роду інновації, які організовують їх конкурентні прерогативи та забезпечують ефективну діяльність. Здійснення таких завдань передбачає заохочення нешаблонних, креативних підходів до рішення складних обставин, які з'являються у ході управління підприємствами; виконання професійно-кваліфікаційної переорієнтації кадрів відповідно до інноваційних перетворень; використання креативності як одного з головних факторів самореалізації, самоствердження робітників та забезпечення розвитку організації. Креативність дає можливість забезпечити дохідний зріст більшості підприємств, тому її можна розцінювати як міцний бізнес-інструмент вдалої діяльності як менеджерів підприємства, так і операційної діяльності підприємства в цілому. Тому переважна більшість дослідників та бізнес-консультантів

підтверджують, що саме інноваційно-творчий вектор розвитку менеджменту компанії є гарантією її конкурентоздатності в сучасних умовах.

Найбільш відомі форми прояву креативності: інновації – висвітлення безкомпромісно нових ідей, новаторство; винаходи – виробництво чогось нового, незнайомого раніше; відкриття – щось нове встановлене, знайдене. Так, креативність з позиції економіки та управління – це інтелектуальна й практична діяльність, наслідком якої є генерація нових, автентичних ідей, цінностей, виявлення нових фактів у відповідь на потреби організації, або наявні у неї резерви, а також формування і розвиток творчих здібностей працівника, що призводить до ефективної діяльності.

На формування й розвиток креативного менеджменту невимушено впливають фактори: рівень розвитку креативного суспільства; формування креативної економіки; розвиток креативної освіти; рівень інноваційності підприємства; творчий потенціал особистості; потенціал менеджера креативного типу [

Отже, креативний менеджмент сьогодні – це, з одного боку, новітній шлях у теорії та практиці управління, прогресивна складова менеджменту, а з іншого – інтеграція передових практик із системним, творчим підходом до управління діяльністю (system managing creativity) працівників/менеджерів та компанії загалом[1]. В більшості високорозвинутих країн керівництво використовує якраз креативні методи управління, що дає шанс підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше застосовувати обмежені ресурси, підвищити прибуток і добитися високої ефективності та результативності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. 2012. № 3-4 (4-5). С. 67–72.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
С.М. Капітан, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Організаційна культура за своєю сутністю є складним, комплексним та багатоплановим явищем. На її формування та розвиток справляє вплив низка факторів зовнішнього (економіка, міжнародні відносини, розвиток науково-технічного прогресу, політична та соціальна сфери тощо) та внутрішнього (цілі, цінності власників / засновників, стратегія, фінансово-економічний стан, стадія життєвого циклу підприємства тощо) середовища організації, підприємства.

Без організаційної культури неможлива діяльність жодного підприємства, питання лише в тому яким чином вона формується (табл. 1) та на скільки популяризується та дотримується в організації.

Організаційна культура – це система переважаючих на підприємстві ціннісних орієнтацій, норм, традицій, ритуалів, правил, які визначають зміст, характер, межі поведінки персоналу всіх рівнів, категорій та посад, як у внутрішньому середовищі організації, так і при взаємодії із зовнішнім. З огляду на дану характеристику сутності організаційної культури, природним буде висновок про недоцільність її формування спонтанним способом.

Таблиця 1

Способи та підходи формування організаційної культури підприємства [сформовано на основі 1]

Спосіб, підхід	Характеристика
Спонтанно	формування виключно під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тому процес невизначений в часі та щодо вектору спрямованості
Усвідомлено	формується виключно, виходячи із стратегії розвитку підприємства
Внутрішній	передбачає вибір та орієнтацію на місію, зміст якої має бути, перш за все, спрямований на внутрішнє середовище організації, підприємства
Когнітивний	передбачає акцентування на розвитку, навчанні персоналу
Символічний	головна увага – зовнішнім проявам організаційної культури
Стимулюючий	Головний акцент – на мотивації персоналу

Важливими є також принципи організаційної культури [2]:

– значний корпоративний дух працівників організації і постійне його нарощування його сили;

– формування і підтримка позитивного іміджу організації;

– формування та розвиток корпоративного стилю організації.

При чому, головним показником розвитку організаційної культури підприємства є впевненість всього персоналу в тому, що їх організація найкраще місце для трудового життя. При цьому різні за характером, рангом, статусом працівники об'єднуються для досягнення спільної організаційної мети і при цьому представляють себе невідривно від організації, формуючи сильний корпоративний дух.

Крім того, організаційна культура виконує дві основні функції, які формують значний вплив на ефективність діяльності організації:

1) внутрішньої інтеграції (створює умови за яких, учасники самостійно обирають стиль поведінки один з одним);

2) зовнішньої адаптації (допомагає організації пристосуватися до динамічного зовнішнього середовища).

Крім зазначених, виділяють специфічні функції організаційної культури [3, с. 13]:

3) охоронна (через створення, визначених організацією, обмежень, заборон, стандартів, норм);

4) інтегруюча (формує відчуття приналежності до організації, відчуття гордості, об'єднує персонал у їх трудовій діяльності);

5) регулююча (формує середовище, що сприяє дотриманню правил, норм поведінки персоналу, а це, в свою чергу, зменшує можливість виникнення конфліктів, поліпшує відносини в колективі);

6) адаптивна (полегшує пристосування персоналу один до одного, до організації);

7) орієнтаційна (співвідносить вектор трудової діяльності персоналу до поставлених задач);

8) мотиваційна (створює мотиви та стимули для роботи організації);

9) формування іміджу (створення образу організації для зовнішнього середовища за рахунок окремих елементів культури).

Отже, огляд теоретичних основ сутності та формування організаційної культури, свідчать про її велике значення для життя організації.

І на сьогоднішній день, коли Україна перебуває у стані війни, організаційна культура є тим засобом підтримки менеджменту підприємства власних підлеглих, який конче необхідний в сучасних умовах. Вона формує резильєнтність персоналу – сукупність рис, що дозволяють їм долати стреси, важкі періоди конструктивним шляхом, приймати ефективні рішення.

Сильна організаційна культура формує та підсилює резильєнтність персоналу через правильну комунікацію, в тому числі налагодження ефективного зворотного зв'язку, та включення до планування та процесів – спочатку найпростіших, рутинних завдань, а потім поступове їх ускладнення. Керівники мають сформувати сенс роботи для працівників, підкреслити її необхідність не лише для працівників, та підприємства, але й для перемоги над ворогом загалом. Ми погоджуємося із висловом П. Франкла: «Зараз слушний час усвідомити на всіх рівнях компанії, що варто присвятити свій час, роботу не лише собі, а й іншим людям. Ми стоїмо за конвеєром корисних справ і демонструємо одне одному приклад» [4]. На нашу думку, саме вище означені акценти мають стати основою трансформаційних змін в організаційній культурі українських підприємств та організацій.

Список використаних джерел:

1. Харчишина О. В. Формування організаційної культури підприємства. *Економічні науки.* URL: http://surl.li/djbkb (дата звернення: 14.10.22).

2. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка.* 2018. №4. URL: http://surl.li/djble (дата звернення: 14.10.22).

3. Ильчук Г.И., Мацук О.В. Организационная культура: особенности формирования и оценки влияния на результат деятельности коллектива. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2011. Вип. 21. С. 18.

4. Плессі С. Корпоративна культура через призму війни. URL: http://surl.li/djbrf (дата звернення: 15.10.22).

Н. Чернікова, к.е.н., доцент,
М. Прусова, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Щодня життя підкидає нам чимало питань і проблем, які вимагають наших відповідей та ефективних рішень. Деякі з них прості, а деякі – не зовсім: Як заощадити, не втрачаючи якості життя? За якого політика варто проголосувати? У який банк краще покласти гроші на депозит? Де і як знайти достойну роботу?.. Щоб обрати найкраще з рішень, слід увімкнути критичне мислення – це особливо результативний спосіб [6].

Критичне мислення – термін, який з'явився у науці завдяки філософу Джону Дьюї та його праці «Як ми думаємо» (1910 р.). Загалом же, критичне мислення – це наукове мислення, суть якого полягає в ухваленні ретельно обміркованих та незалежних рішень. Головним чином йому притаманні такі властивості, як усвідомленість та самовдосконалення [1].

Критичне мислення базується на законах логіки та на розумінні психологічних процесів, які протікають у нашій свідомості. Критичним мислителям властиве скептичне ставлення до всього. Мислити критично означає вільно використовувати розумові стратегії та операції високого рівня для формулювання обґрунтованих висновків і оцінок, прийняття рішень [1].

У 21 столітті перед людиною постали нові виклики, при чому незалежно від віку та професії – потреба розвивати критичне мислення.

Також варто розуміти, що важливими є як критичне мислення, так і

комунікативні навички. Обидва явища напряму поєднані один з одним.

Людина, яка володіє критичним мисленням: легко знаходить потрібну й важливу інформацію, може її перевірити; уважно вивчає усі можливості; прискіпливо оцінює кожен варіант й робить власний вибір [5].

У науковій як зарубіжній, так і вітчизняній літературі достатньо широко велася дискусія з приводу психологічних особливостей підприємницької діяльності. За результатами досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених [2, 3] можна виділити три основні підходи до вивчення феномену підприємницької діяльності:

1) особистісний - досліджує характеристики чи риси підприємця, що мають унікальний характер та забезпечують досягнення успіху у професійній діяльності;

2) поведінковий, згідно якого підприємництво – це послідовність вчинків, що можуть змінюватись з часом, та пов’язана із організацією факторів виробництва, в тому числі сприяє створенню нових організацій, фірм;

3) когнітивний, де підприємці розглядаються як такі, що шукають та створюють нові продукти, уявляють майбутнє, оцінюють ризик та шляхи отримання вигоди, сприймають та впізнають можливості – тобто використовують ті властивості, що називаються мисленням.

Експерти, що вивчали роботу компаній на чолі яких стояли мільярдери виділили такі основні риси характеру, властиві найбагатшим та найвпливовішим людям як:

схильність мільярдерів приймати «розумні ризиковані рішення». Тобто, коли мова заходить про те, щоб іти на ризики, підприємці-мільярдери проявляють оптимізм і фокусуються на ризиках, знаходячи розумні шляхи їх зниження;

висока стійкість, що зберігається мільярдерами, незважаючи на невдачі та перешкоди;

зосередженість на бізнесі і критичне мислення. Мільярдери постійно шукають навколо нові можливості й глибоко аналізують усі деталі [3].

Варто відзначити, що критично мислячі люди інтелектуально незалежні, чесні з іншими і перш за все самі з собою, ними неможливо маніпулювати. Також вони уміють долати сумніви, ставити правильні запитання, шукати і бачити зв’язки між явищами і вчинками людей, вибудовувати судження на доказах.

Є різні способи навчитись критично мислити. Ці способи, певно, не викорінять цілком складні проблеми з вашого життя, але допоможуть приймати більше правильних рішень.

Навички критичного мислення, які популяризують у XXI столітті, дають змогу не потонути в інформаційній лавині, не піддатися різного роду маніпуляціям, допомагають приймати зважені рішення, ефективно їх вирішувати та відстоювати. Критичне мислення допомагає нам в пошуку нових шляхів розв’язання проблем [4].

Розвиток критичного мислення є важливим як для дітей, так і для дорослих, бо у світі, де має місце інформаційна війна та фейкові новини, важливо вміти розпізнавати інформацію, аналізувати джерела і мотиви, приймати зважені рішення. В період розвитку інформаційних технологій цінується вміння професійного пошуку необхідної інформації, здатність її проаналізувати, оцінити та застосувати. Та саме для підприємницької діяльності вміння критично мислити набуває нових значень і сенсу. Без цього сьогодні практично неможливо побудувати власний бізнес або відкрити навіть невеличку справу.

Визначення та формулювання власних мотивів та стимулів підприємницької діяльності – результат роботи когнітивних процесів, а особливо мислення. Далі людина формулює цілі і завдання, визначає засоби та ресурси здійснення діяльності:

коло споживачів, шляхи фінансування, маркетингову стратегію, при чому ці ідеї повинні бути креативними та інноваційними, а отже, людина, включаючи критичне мислення, починає аналізувати сильні та слабкі сторони своєї ідеї, рахувати витрати та можливі прибутки, користь і втрати від прийнятих рішень, бачити альтернативи, зважувати та оцінювати, тобто включається мислення специфічне, таке, що відрізняється від звичайного «просто логічного» [6].

При чому критичне мислення може бути сформоване як емпіричним (на основі буденних уявлень людини, інтуїції та власного досвіду), так і науковим шляхом (на основі наукового пізнання явищ, процесів та систем). Рівень же сформованості критичного мислення, його продуктивність та ефективність проявляються в рішучій поведінці, тобто у вчинках особистості, коли підприємець починає діяти та реалізовувати заплановані заходи [7].

Підсумовуючи результати досліджень, можна стверджувати, що підприємницька діяльність має відповідну психологічну структуру, в основі якої стоїть вміння індивіда мислити та аналізувати. Тобто мова йде про критичне мислення як запоруку успіху і процвітання у будь-якій справі.

Список використаних джерел:

1. Архіпова Є., Ковалевська О. Критичне мислення як необхідна складова розумової діяльності людини в межах сучасного інформаційного суспільства. Гуманітарний часопис. 2012. № 2. С. 34–38.

2. Доброва Н.В. Соціальне підприємництво. 2015. Вип. 59. С. 112–117.

3. Кейт Т., Рідут Р. 7 кроків до ефективного вимірювання впливу: посібник з вимірювання соціального впливу. Видавництво: Ін-Фокус Ентерпрайзерс лтд. 2016. 16 с.

4. Кроуфорд А. Технології розвитку критичного мислення. К.: Плеяди, 2016. 220 с. К.: Плеяди, 2006. 220 с.

5. Ліпман М. Чим може бути критичне мислення. Вісник програм шкільних обмінів. 2006. № 27. С. 17–23.

6. Макаренко В. Як опанувати технологією формування критичного мислення. Х. : Основа, 2008. 96 с.

7. Смаглій К. Зміни творить кожен із нас: соціальне підприємництво та стратегічна філантропія. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2014. 207 с.

О.Є. Кузьменко, судовий експерт
Відділ економічних досліджень Полтавський НДЕКЦ МВС України

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗМІРУ ЗБИТКІВ, ЗАВДАНИХ БЮДЖЕТНИМ УСТАНОВАМ ЗМІНОЮ ІСТОТНИХ УМОВ ДОГОВОРУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Наразі національна економіка України перебуває на стадії переходу від режиму плановості до ринкових засад, що детермінується перманентним дефіцитом бюджетних коштів. Вказане обумовлює підвищену увагу до результативності використання наявних ресурсів. Законом України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 №922-VIII визначено принципи здійснення публічних закупівель, зокрема, максимальної економії, ефективності та пропорційності, на яких ґрунтується бюджетна система України [1]. Процес публічних закупівель повинен бути прозорим, а вимоги до нього – закріплені чіткими нормами законодавства, що

не допускають двозначного трактування. Водночас, експертна практика свідчить, що існують проблемні питання стосовно дослідження розміру збитків, завданих бюджетним установам внаслідок зміни істотних умов, зокрема, ціни в договорах, укладених за результатами проведених процедур закупівель.

Досить часто предметом досудового розслідування є результати публічних закупівель, які супроводжуються укладанням додаткових угод щодо зміни ціни за одиницю. Основним кваліфікувальним чинником ознак злочину за кримінальними провадженнями зазначеної економічної спрямованості більшості правоохоронних органів фігурує поняття «закупівля за завищеною ціною».

Слід відмітити, що чинне законодавство України не містить терміну «завищення ціни». Аналогічно, ні у Кримінальному кодексі України, ні у спеціальному Законі України «Про публічні закупівлі» не міститься законодавчі поняття «справедлива ціна», «дозволена націнка» тощо. В останньому є тільки визначення термінів «очікувана вартість», «аномально низька ціна» та «приведена ціна». Чинним законодавством не визначено, що слід вважати базою для визначення середньої ціни на ринку [1, 2].

Водночас, найбільш поширеною практикою є призначення судової економічної експертизи щодо підтвердження/спростування різниці в ціні придбаного товару, а також дослідження розміру збитків у разі допущення відповідальними/ уповноваженими особами порушень вимог законодавства у сфері публічних закупівель.

На думку Василинчука В. І. та Сливенка В. Р., найбільшою проблемою під час визначення збитків у разі виявлення порушень законодавства у сфері публічних закупівель, є відсутність єдиної методики обчислення таких збитків органами виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю [3]. Зазначене, на думку вчених, унеможливлює ефективне відшкодування виявлених збитків.

При проведенні судово-економічних експертиз експерти враховують наступні чинники:

- заподіяння матеріальної шкоди (збитків) бюджетній установі має встановити орган, до основних завдань і функцій якого належить фінансовий контроль за дотриманням законодавства про публічні закупівлі;

- документальне підтвердження збитків щодо необґрунтованого перерахування коштів може проводитися з урахуванням висновків інших видів експертиз.

В той же час чинним законодавством визначено низку установ, яким надано право здійснювати контроль у сфері публічних закупівель.

Так, зокрема, згідно Закону України «Про публічні закупівлі» контроль у сфері закупівель та громадський контроль здійснюють: центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, Рахункова палата, Антимонопольний комітет України, центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю та громадський контроль. Вищевказані установи здійснюють контроль у сфері публічних закупівель кожна у межах своїх повноважень, визначених Конституцією та законами України [1].

Так, зокрема, на відміну від аудиторів та ревізорів, які встановлюють факти, експерти-економісти в межах своєї компетенції проводять дослідження даних, що були встановлені при ревізіях, перевірках та моніторингу. Експерти - економісти надають висновки тільки на підставі документів, що підтверджують господарські

операції, відповідно до вимог чинного законодавства, яким регулюються документування й відображення в обліку та звітності певних операцій, зокрема з проведення публічних закупівель.

Для документального підтвердження розрахунку розміру збитків, спричинених внаслідок укладання додаткових угод до договорів про закупівлю, якими збільшується ціна одиниці товару, для проведення економічної експертизи, ініціаторам судової експертизи необхідно надати:

- акт ревізії (перевірки) яким встановлено порушення тендерного законодавства, з документами які використовували аудитори (ревізори) у ході проведення державного фінансового контролю;
- висновки інших видів експертиз, якими встановлено завищення ціни на одиницю товару;
- рішення суду про визнання укладених додаткових угод недійсними;
- первинні та облікові документи, що містять інформацію про здійснені господарські операцій.

Підсумовуючи викладене можна зазначити, що окреслені у тезі основні проблемні питання, вирішення яких під час проведення судових економічних експертиз з питань дослідження розміру збитків, завданих бюджетним установам внаслідок зміни істотних умов договору при здійсненні публічних закупівель є основою щодо проведення більш повного експертного дослідження та отримання обґрунтованих експертних висновків, які в подальшому будуть ключовими у формуванні доказової бази у кримінальних провадженнях щодо злочинів, вчинених у сфері публічних закупівель.

Список використаних джерел:

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII (дата оновлення 10.09.2022) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19 (дата звернення 18.10.2022).

2. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III (дата оновлення 19.08.2022) URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14 (дата звернення 18.10.2022).

3. Василинчук В. І., Сливенко В. Р. Удосконалення кримінальної відповідальності за злочини у сфері державних закупівель. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ.* 2014. № 1 URL: http://elar.naiau.kiev.ua/bitstream/123456789/625/2/vasulchuk_ua.pdf (дата звернення 18.10.2022).

R. Korduban, PhD student
Poltava State Agrarian University

ORGANIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Management of the organization represents the process of purposeful, systematic and continuous influence of the management subsystem on the managed subsystem with the help of general management functions in order to increase the efficiency of the production, economic and financial activities of the organization. Management functions are interconnected and interdependent, thereby forming a certain sequence of them, which forms a closed cycle of management that repeats: analysis, planning, accounting, control, regulation, analysis. It should be noted that there are other approaches to the characterization of management functions. The authors mainly highlight planning,

organization, motivation and control [1-4].

It is impossible to perform management functions without management decisions. A management decision is the result of an analysis performed on the basis of a situation study, forecasting and selection of the optimal option, development of a specific plan of measures aimed at achieving the set goal [4]. Therefore, the management decision is the process of finding a connection between the existing state of the system and its desired state in accordance with the management goal. Understanding the importance of management decisions as the main tool in the manager's activities, the process of managing any enterprise is a series of economic decisions. These decisions cause the movement of financial resources that supply business [3]. Thus, development management is a process of making and making management decisions on all the main aspects of its formation, which ensure the achievement of strategic and tactical goals of the enterprise.

References:

1. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12 P. 228-234.

2. 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. Vol. 36. P. 199-205.

3. 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. No. 3(189). P. 163-167.

4. 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.

V. Sevryukov, O. Solod, PhD student's
Poltava State Agrarian University,
P. Ovcharenko, student
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ECOLOGICAL AND ECONOMIC ASPECTS OF RESOURCE SAVING IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

The efficiency of energy consumption is one of the main indicators of the effectiveness of the functioning of any production system as a whole. Understanding the essence of energy consumption and the economic categories and indicators directly related to it is of theoretical and practical importance. This allows not only to find out the role of the energy factor in increasing production efficiency, but also to develop a system of indicators that form the basis of the toolkit for the analysis of energy intensity and efficiency of production, to justify the direction of reducing energy intensity and increasing the efficiency of energy consumption with all the economic consequences that follow from this. In view of the above, every specialist should possess the method of energy assessment

of the effectiveness of management decisions, the functioning of agricultural production as a whole, which is less susceptible to inflationary processes than the economic analysis of production efficiency.

The prerequisites for the development of the methodological basis for the study of the origins of energy efficiency of agricultural enterprises are the goals pursued by researchers in the process of identifying directions for improving the energy consumption system.

In connection with instability in the economy, price fluctuations, inflation, and the dependence of the domestic economy on international loans, there is a need for a parallel study of economic and energy efficiency. Scientists believe that the lack of identity between the energy and market value of production is a consequence of the discrepancy between the monetary and energy value of a unit of agricultural work, which creates the conditions for the distortion of the pricing mechanism in market conditions.

References:

1. 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. Vol. 36. P. 192-198.
2. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal.* 2021. Vol. 10, Issue 4, P. 1605-1609.
3. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12 P. 228-234.
4. 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. Vol. 36. P. 199-205.
5. 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. No. 3(189). P. 163-167.
6. 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.

В.В. Цимбалистий, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ

Відповідно до сучасних тендецій впровадження інновацій є ключовим вектором розвитку будь-якого підприємства. Оскільки без них досягнення довгострокового успіху є неможливим. Тому правильне управління інноваційним розвиток – запорука успіху підприємства в майбутньому.

Інноваційний менеджмент у сфері аграрного виробництва – це особлива організаційно-управлінська діяльність, спрямована на отримання високих економічних, соціальних та екологічних результатів шляхом використання інновацій у виробничо-технологічній і реалізаційній діяльності суб'єктів господарювання [1].

Управління інноваційним розвитком підприємства є окремим видом управлінської діяльності. Обґрунтовано, що система управління інноваційним розвитком повинна будуватися на засадах інноваційних цільових програм, а основним інструментом реалізації цільових програм має бути комбінація процесного і проектного підходів до управління інноваційним розвитком підприємства [2].

У зв'язку зі специфікою галузі та особливостями виробничих процесів можна виділити такі основні особливості інноваційного процесу в агропромисловому виробництві:

- вибір технологій виробництва сільськогосподарської продукції залежить від природно-кліматичних умов;
- організаційна розірваність між дослідженнями та розробками (виконуваними спеціальними науково-дослідними організаціями) новацій і безпосереднім виробництвом;
- сезонність виробництва та тривалий виробничий цикл для деяких видів сільськогосподарської продукції;
- розосередження на великій території сільськогосподарського виробництва [3].

Інноваційна діяльність підприємства є рушійною силою у досягненні стійких конкурентних переваг. Але підприємство повинно враховувати особливості свого внутрішнього потенціалу, порівнюючи його з наявними тенденціями сучасного ринку. Проєктний підхід дозволяє використовувати оптимальні інструменти для досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства. Однак така діяльність пов'язана з високим ступенем ризику. Частково питання запобігання ризиків при реалізації програм інноваційного розвитку промислового підприємства може бути вирішено через оцінювання стану розвитку підприємства за допомогою запропонованих показників. Але надалі питання впливу різних видів ризиків на процеси реалізації програм інноваційного розвитку та діяльність підприємства в цілому повинні бути розглянуті детальніше [4].

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки проектного підходу

Переваги	Недоліки
підвищення якості та ефективності роботи співробітників за рахунок продуктивних методів управління проектами та результативності контролю персоналу	відсутність належного теоретико-методологічного підґрунтя управління проектами з урахуванням їх специфічних ознак, спрямування
передбачуваність термінів і результатів робіт, оскільки у проекті є план і графік його виконання	недостатній рівень методичного забезпечення впровадження концепції проектного менеджменту у процесі реалізації стратегічних змін
можливість швидкого коректування цілей і завдань, і, відповідно, при необхідності тактики проекту	низький рівень організаційної та управлінської культури, і, в значній мірі, слабка стратегічна орієнтація менеджменту в переважній більшості сучасних підприємницьких структур
можливість швидкого підключення новачків і партнерів до проекту	
оптимізація термінів вирішення завдань	
підвищення ефективності взаємодії учасників проекту	

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

В управлінні підприємствами проектний підхід трактують як особливу форму управління, що дозволяє підприємству сконцентрувати увагу та ресурси на виконанні визначеного комплексу задач при певних обмеженнях, таких як час, ресурси, бюджет [5].

Відповідно перед визначенням доцільності використання проектного підходу при управлінні інноваційною діяльністю варто проаналізувати його можливі переваги та недоліки (табл. 1).

Дійсно використання проектного підходу для управління інноваційною діяльністю має більше переваг, ніж недоліків. Всі негативні чинники легко нівелюються достатнім рівнем кваліфікації персоналу.

Отже, для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах ринку необхідне доцільне застосування управління інноваційних технологій з використанням системного підходу, як одного з можливих варіантів для його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бібен О.І. Теоретико-організаційні основи управління інноваційним розвитком аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 23. С. 97-101. URL: https://cutt.ly/cBkvbDm (дата звернення: 10.10.2022).

2. Мазнєв Г.Є. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2017. № 2. С. 32-41. URL: https://cutt.ly/GBkaChG (дата звернення: 10.10.2022).

3. Величко О.М. Особливості інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка.* 2013. № 3. URL: https://cutt.ly/qBky6fA (дата звернення: 10.10.2022).

4. Рулікова Н.С., Мироненко І.Є., Швець Є.С. Особливості проєктного управління процесами інноваційного розвитку конкурентоздатного промислового підприємства. *Modern Economics.* 2020. № 21. С. 181-186. URL: https://cutt.ly/LBPHrMG (дата звернення: 15.10.2022).

5. Гриневич Т.С., Проектний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*: тези І Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 листопада 2018 р.). Житомир, 2018 р. С. 330-333. URL: https://cutt.ly/BBFfCR0 (дата звернення: 16.10.2022).

М.С. Дудник, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: С.В. Писаренко, к.с.-г.н., доцент

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Конкуренція – це ключове поняття, яке виражає саму суть ринкових відносин. Готовність суб’єктів економіки до конкурентної боротьби залежить від усвідомлення природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби та чинників, що визначають ефективність господарювання суб’єктів економіки в такій боротьбі [4, с. 88].

М. Портер детермінує конкуренцію як динамічний процес, який розвивається; ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з’являються нові товари, нові

шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [3, с. 88].

Поряд з конкуренцією та невід'ємно від неї існує таке поняття, як конкурентоспроможність. Однак, не зважаючи на те, що наявність такої категорії об'єктивно визнається, в науковій літературі не визначено загальноприйнятого поняття конкурентоспроможності.

Саме слово «конкурентоспроможність» до деякої міри передає зміст поняття. Тобто конкурентоспроможність – це здатність конкурувати, здатність успішно вести конкурентну боротьбу.

Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу. Тобто, конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому обов'язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, а саме:

а) технології,

б) потенційних можливостей обладнання,

в) рівня персоналу,

г) системи управління,

д) рівня інновацій,

е) стану комунікацій,

є) рівня маркетингової політики,

ж) експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб’єкта економічної діяльності [2].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об’єкт і суб’єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять [1, с. 88].

- забезпечення пріоритетності продукції;

- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;

- виявлення переваг товару порівняно із замінниками;

-виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;

-вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;

- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;

- нові пріоритетні сфери використання продукції;

- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Таким чином найважливішою умовою якісного управління підприємством в цілому і його конкурентоспроможністю зокрема є реальна і чітка оцінка його стану на даний період часу. Системи управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє вирішити такі завдання: виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності. підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

2. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий. Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. 347 с.

3. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 2009. 390 с.

4. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці *// Економіка і суспільство*. – 2016. http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.

СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
М.О. Богдан, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Головною умовою захищеності підприємства виступає всебічний вплив на загрози, що надходять від зовнішнього та внутрішнього середовища, які є основною умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства, що дає можливість ефективно функціонувати в умовах невизначеності та нестабільності ринку. Як було з'ясовано, важливим елементом системи всебічного захисту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища виступає формування та ефективність діяльності системи кадрової безпеки.

Забезпечення кадрової безпеки є безперервним складним процесом, що вимагає залучення засобів, об'єднання зусиль всіх суб'єктів, зацікавлених у їх ефективній реалізації, та передбачає застосування системного підходу до його організації. Дослідження наукової літератури показує, що склалася існує значна кількість підходів до виділення елементів системи забезпечення кадрової безпеки та її структури [1; 6; 8; 10; 11; 12]. Вивчення точок зору, що сформувалися, щодо структури систем забезпечення кадрової безпеки дозволяє зробити висновок, що в результаті до елементів системи забезпечення взагалі, та кадрової безпеки зокрема, можна віднести предмет захисту (життєвоважливі інтереси), джерела загроз та умови (чинники), що забезпечують безпеку, об'єкти забезпечення безпеки, суб'єкти забезпечення безпеки, відносини між ними, а також механізм забезпечення.

У структурному розрізі система забезпечення кадрової безпеки підприємства складається з:

– об'єкта забезпечення кадрової безпеки, тобто того, на що спрямовані зусилля щодо забезпечення безпеки (персонал підприємства);

– суб'єктів забезпечення кадрової безпеки, взаємодія яких проявляється у формі узгодження та координації спільних дій щодо забезпечення кадрової безпеки;

– нормативно-правової бази, необхідної для надання легітимності процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства, регламентування цього процесу;

– механізму забезпечення кадрової безпеки (рис. 1).

Суб'єктом кадрової безпеки на підприємстві переважно виступає служба управління персоналом, яка займається дослідженням та регулюванням кадрових ризиків, основною метою якої є виявлення, контроль, ліквідація та моніторинг потенційних загроз, що походять від персоналу підприємства [2].

Узагальнено до суб'єктів управління кадровою безпекою підприємства можна віднести: керівництво підприємства, службу управління персоналом, службу економічної безпеки, органи державного регулювання, профспілкові організації, кадрові та рекрутингові агенції тощо [3].

Об'єктом кадрової безпеки можна вважати негативні внутрішні ризики підприємства та загрози, пов'язані з діяльністю персоналу, а також зовнішні фактори, що знижують рівень кадрової безпеки [4; 7].

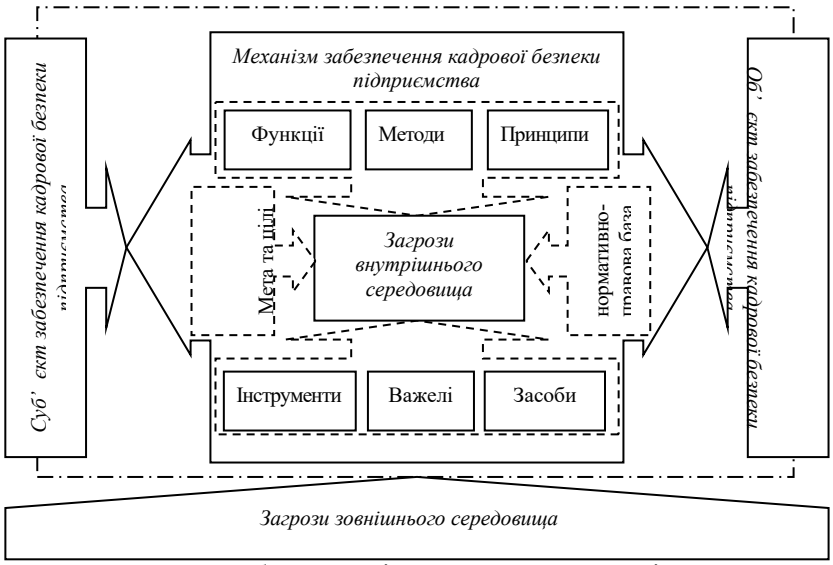

Рис. 1. Модель кадрової безпеки підприємства з позиції системного підходу [узагальнено на основі 1-12]

Головною метою кадрової безпеки є запобігання та зниження внутрішніх та зовнішніх загроз, що походять безпосередньо від персоналу підприємства, а також стабільного розвитку кадрового потенціалу

Список використаних джерел:

1. Бобох Н. М., Можарівська Я. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату як передумова досягнення кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 20/2. С. 246–251.

2. Бондар О. В. Імітаційне моделювання як ефективний метод розвитку персоналу та підвищення рівня економічної безпеки організацій у механізмі ситуаційного управління. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : «Економічні науки»*. 2019. №2. С.69–75.

3. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2019. № 1 (63). С. 148–155.

4. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2013. № 7 (426). С. 341–347.

5. 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.

6. Дячков Д. В., Ананьєва Ю. В. Концептуальні аспекти стратегічного управління суб'єктами господарювання агропродовольчої сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 80–86.

7. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30.

8. Клименко О. В. Актуальні питання кадрової політики в Україні. *Економіка та держава.* 2017. № 1. С. 76–81.

9. Кльоба Л. Збалансована система показників як ефективний інструмент

управління кадровою безпекою банку. *Вісник Національного банку України*. 2018. № 4. С. 68–73.

10. Козак В. С. Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.

11. Палагусинець Р. Інтелектуальний капітал у системі кадрової політики дипломатичної служби. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 5. С. 40–51.

12. Перепадя Ф. Л. Соціальний аспект кадрової політики промислових підприємств. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 20/3. С. 241–246.

О.В. Федірець, д.е.н., доцент,
А.С. Олійник, к.е.н.,
В.С. Сотніков, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основними концепціями антикризового контролінгу є [4]:

– аналіз, моніторинг, контроль реалізації деяких санаційних заходів і антикризової концепції;

– зменшення інформаційних ризиків на основі комунікації з капіталодавцями;

– постановка і підтримка дієздатності системи раннього попередження і реагування, у тому числі антикризова діагностика підприємства;

– аналіз причин відхилень показників антикризового плану відносно ключових показників;

– методична підтримка та координація стратегічного і оперативного планування антикризових заходів.

Антикризовий контролінг можна визначити як систему функціональної і інструментальної підтримки антикризових рішень на основі їх координації, консультативного, методичного, інформаційного забезпечення, а також моніторингу і контролю. Антикризовий контролінг має ряд своїх підсистем (табл. 1) [1].

Таблиця 1

Система антикризового контролінгу [2; 3; 5]

Підсистеми	Характеристики підсистем		
	Функції	Завдання	Інструментарій
Раннього реагування	Аналітична, діагностична	Впровадження системи ризик-менеджменту, своєчасне виявлення кризових процесів	Контролінг ризиків, моделі оцінки кредитних ризиків, оперативний план ліквідності
Антикризового планування	Координацій-на, консультацій-но-методична	Методичне забезпечення інтегрованого антикризового планування, розробка антикризової концепції	Ковзне прогнозування, системи збалансованих показників і антикризових планів, SWOT-аналіз
Моніторингу та контролю	Нагляду та контролю, консультацій-на, інформаційна	Контроль виконання планових показників, експертна та інформаційна підтримка	Аналіз відхилень, моніторинг ключових показників результативності (KPI)
Антикризова комунікація	Інформаційне забезпечення	Зниження ризиків капіталодавців, інформування про сильні сторони підприємства	Моніторинг інформації, регулярна звітність про хід виконання плану санації, економічні брифінги

Для ефективної системи антикризового контролінгу необхідно враховувати наступне: оперативний фінансовий контролінг (на відміну від стратегічного)

повинен спиратися на внутрішні джерела економічної інформації. При цьому більша увага концентрується на дослідженні співвідношень таких, як фактичне надходження і витрачання грошових коштів у процесі господарської діяльності щодо виконання поточного фінансового плану, та відноситься до оперативного ковзного фінансового планування. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення виробничої діяльності здійснюється за рахунок власних і залучених коштів, та потребує постійного контролю за формуванням й використанням фінансових ресурсів з метою попередження кризових явищ.

Практичне значення впровадження фінансового контролінгу у систему антикризового управління господарської діяльності підприємства, є необхідним для забезпечення ефективної, довгострокової життєдіяльність. При цьому фінансова стратегія, концептуальні заходи і ресурси, цільові орієнтири, визначені у рамках стратегічного контролінгу є основою оперативного фінансового контролінгу. Метою якого є постійна підтримка системи управління на досягнення поточних фінансових цілей, які мають корелюватися з кількісними та якісними цілями, визначеними у рамках стратегічного контролінгу. Коло обов'язків, набір методів і інструментів, які використовуються для досягнення цілей стратегічного і оперативного контролінгу, залежить від обсягу і видів господарської діяльності підприємства, а також «слабких» місць.

Список використаних джерел:

1. Глєбова А. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35–40
2. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 254 с.
3. Салига С. Я. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.
4. Масенко Б. П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління : навч. посібник. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2015. 264 с.
5. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпро: НМАУ, 2012. 188 с.

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

ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS MANAGEMENT OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF SECURITY CHALLENGES AND A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

Organizations involved in the innovation process are divided into [1-5]: 1) those who develop new ideas; 2) those who develop new ideas and implement them in practice; 3) those who implement ideas developed by someone in practice; 4) those that fully or partially finance innovative projects.

This classification should include organizations that develop their innovations based on ideas developed by someone and implement them in practice, as well as those that are intermediaries in the innovation market.

The development of innovative potential leads to an increase in the level of awareness

of the organization's workers about the organization's goals, strategic and tactical development plans, trends in the industry, engineering-technological and managerial problems. Innovative activity prompts the heads of the organization's management system to take clearly planned actions to manage the processes of accumulation of innovative ideas, creation of innovative products and technologies, commercialization of innovations, including their transfer and diffusion.

The management of innovative activity requires justification of the implementation of all innovations, especially those that should be the most successful in the future. This evaluation of innovations allows managers to choose and implement the innovation that will create a competitive advantage for the company in the market, as well as provide a level of income that will exceed the costs of its implementation.

From the standpoint of the functional management approach, innovative potential is a specific function of managing an organization, which is realized through general management functions: planning, organizing, motivating management subjects to develop and implement innovative ideas, controlling and regulating the process of implementing plans for the development of innovative potential.

References:

1. 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. *Vol. 36. pp. 192-198.*

2. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal.* 2021. Vol. 10, Issue 4, P. 1605-1609.

3. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol. 21 No. 12 pp. 228-234.

4. 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)*Vol. 36, pp. 199-205.*

5. 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). pp. 163-167.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
А.О. Стовба, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

СТУПІНЬ ВАЖЛИВОСТІ ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Ризик супроводжує наше життя. Не існує життєвої ситуації, а тим паче господарської діяльності, яка б не супроводжувалася елементами ризику, тому майже всі управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності та ризику. Важко не погодитися з тим, що головною задачею підприємства є отримання

прибутку, який є головним джерелом функціонування підприємства, проте існування підприємства опиниться під загрозою, якщо управлінські рішення не враховуватимуть ризик, оцінку його ступеню впливу на діяльність підприємства тощо.

Оскільки ризик, як економічна категорія, відображає ймовірність непевної (випадкової) події, яка може відбутися або ні, прийняттю будь-якого господарського рішення має передувати ретельний аналіз ризику. Робота з виявлення потенційних чинників ризику в діяльності підприємства та оцінки їх значущості з метою розробки методів зниження ризику або зменшення пов'язаних з ним несприятливих наслідків називається аналізом ризику [10, с. 25].

Без перебільшення можна стверджувати, що будь-яка підприємницька діяльність неможлива без ризику, тому управління ризиками один з видів діяльності, що швидкими темпами розвивається.

У штаті багатьох західних фірм є особлива посада – менеджер з ризику (ризик-менеджер), у чиї обов'язки входить забезпечення зниження всіх видів ризику. Ризик-менеджер, поряд з відповідними фахівцями, бере участь у прийнятті ризикованих рішень (наприклад, видача кредиту чи вибір об'єкта інвестування) і шукає способи того, як уникнути небажаних ризиків. Ці дії й є системою управління ризиками [1, с. 268-270].

Одним з найважливіших етапів аналізу ризику є вивчення факторів, що обумовлюють його існування. Вивчення ризикоутворюючих факторів повинно стати однією з основних цілей керівництва підприємства, що претендує на успішну роботу в реаліях ринкової економіки [3, с. 123].

Ми поділяємо думку науковця [3], яка наголошує на тому, що для ефективного управління підприємством необхідно, передусім, зважено підходити до оцінки ризиків при виборі того чи іншого управлінського рішення. Головне при оцінюванні ризику – це простота, ефективність методу та звичайно ж, правильність проведення оцінки, адже при неправильному визначенні впливу факторів, які посилюють ризик, підприємство може понести значно більші втрати або навіть збанкротувати [3, с. 125].

Отже, ризик є обов'язковим елементом бізнесу. Підприємницька діяльність неможлива без ризику, тому при плануванні майбутньої діяльності важливим є врахування та оцінювання ризиків. Проблема створення ефективного управління ризиками є актуальною і потребує вирішення, адже процес становлення практики управління ризиками на підприємствах ще не завершений, а завдання створення єдиної методики не може бути вирішене, оскільки кожне підприємство унікальне, орієнтоване на власну ринкову сферу, можливості своїх співробітників, конкурентів тощо.

Список використаних джерел:

1. Диба М.І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія: Облік та аудит. 2008. № 1 С. 22– 28.

2. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ «Борисфен», 1996. 326 с.

3. Вишневська О. А. Фактори та методи оцінки підприємницького ризику в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2016. № 2. С. 123–124.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.Ю. Шульга, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

У сучасному світі управління ризиком отримало нових обертів. Саме тому формування стратегії управління ризиками є невід'ємною умовою успішного функціонування компанії. Стратегія управління ризиком – це мистецтво управління діяльністю підприємством у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження [1]. Така стратегія включає у себе правила, відповідно до яких приймаються ризикові рішення і способи визначення варіантів їх вирішення.

Перед вибором конкретної стратегії управління ризиком на підприємстві слід дати відповіді на такі питання:

- які способи та інструменти допоможуть керувати даним ризиком протягом певного періоду?;

- який розмір відшкодування (прийнятна сума збитку) можлива при настанні несприятливих умов для підприємства?

Стратегічне управління ризиками потрібно розглядати на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному:

- стратегічне управління ризиком спрямоване на забезпечення довгострокового існування компанії та передбачає визначення ємності ризику та ризик-апетитів компанії. Тобто, визначення сукупних граничних розмірів ризику, які компанія готова прийняти, виходячи з завдання підтримки на певному рівні ключових показників ефективності, а також цільових (максимальних) рівнів для всіх важливих для неї ризиків. Він відображає обсяг ризику, яку компанія може взяти на себе в залежності від її фінансових і операційних можливостей, поточних темпів зростання прибутковості, її очікувань з боку зацікавлених сторін (тобто акціонерів, продавців, кредиторів і інше) [2].

- тактичне управління ризиками спрямоване на реалізацію стратегії управління ризиками на 1-3 роки. Таке управління реалізує вища ланка управляння підприємства (або комітет з ризик-менеджменту). Тактика – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління ризиками є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у певній господарській ситуації методів і прийомів управління відповідно до зазначеної толерантності до ризику.

- оперативне управління ризиками спрямоване на постійне дослідження та виявлення можливих ризиків, управління та контроль управлінських рішень відносно до виявлених ризиків. Таке управління здійснює структурний підрозділ з ризик-менеджменту, спираючись на щоденну діяльність інших підрозділів.

Кожна компанія визначає свій допустимий рівень ризику. Адже, зазвичай, чим більші прибутки, тим більша буде ціна ризику. В залежності від впливу ризику на прибуток вирізняють дві основні моделі управління ризиками:

Перша модель управління максимізує прибуток із обмеженнями рівня ризику установленням максимально допустимого його значення. Така позиція учасника ринку означає свідоме взяття певного максимально допустимого рівня ризику з метою максимального зростання прибутку завдяки сприятливій ринковій

кон'юнктурі, тенденціями розвитку ринку і можливостям підприємства щодо покращення своїх позицій на ринку. Основне завдання процесу ризик-менеджменту відповідно до такого підходу – недопущення ситуації переростання допустимого ризику в критичний або катастрофічний, який загрожує самому існуванню підприємтсва і призводить до банкрутства. За таким підходом розробляється цільовий показник прибутку та регламентні процедури щодо обмеження певних ризиків у вигляді встановленої толерантності до ризиків, з якими можуть стикатися підприємства в процесі своєї діяльності.

Друга модель управління ризиком означає мінімізацію ризику утриманням показника прибутковості на певному рівні, не нижчому за заданий. Таку модель використовують, якщо розмір чистого прибутку, який отримує підприємство, влаштовує керівництво, і основною метою є стабілізація результатів. Результату досягають за допомогою збалансованих прийомів управління активами і зобов'язаннями. Рівень обмежень на ризики за такого підходу набагато вищий, що є свідченням встановленого ризик-апетиту.

Отже, вибір стратегії управління ризиками на пряму пов'язаний з загальною стратегією управління компанією та готовністю компанії "сплачувати" за виявлені ризики у процесі діяльності.

Список використаних джерел:

1. Формування стратегії управління ризиком. URL: https://pidru4niki.com/19030106/ekonomika/formuvannya_strategiyi_upravlinnya_riziko m (дата звернення: 13.10.2022).

2. Ризик-апетит та методи його оцінювання. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/ data/2020_40_41/zb40_41_03.pdf (дата звернення: 15.10.2022).

3. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf (дата звернення: 10.10.2022).

С.П. Дунда, к.е.н., доцент,
Д.О. Борисов, здобувач вищої освіти
Національний університет харчових технологій

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

За місяці війни економіка України втратила більше, ніж за 2 роки пандемії. Так, за оцінками НБУ, падіння ВВП України у 2022 році становить: I квартал -15,1%, II квартал -39,3%, III квартал -37,5%, IV квартал -37,5%. Падіння реального ВВП за рік складе 33,4% [1]. За даними KSE Institute [2], в результаті повномасштабної війни наша держава вже понесла збитків на 127 млрд. дол. З них втрати активів бізнесу становлять 9,9 млрд. дол.: пошкоджено або зруйновано близько 412 підприємств, з яких 64 – це великі та середні підприємства. Це число може бути й вищим, оскільки наразі відсутня повна інформація про стан українських підприємств, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях.

На жаль, час припинення військових дій спрогнозувати неможливо, отже, втрати економіки лише зростатимуть. Руйнування інфраструктури, динамічний характер лінії фронту, труднощі релокації підприємств, пошук нових постачальників, зміни логістичних маршрутів, попиту, кон'юнктури на ринках, інфляція, відключення електроенергії спричиняють створення механізму адаптації та оперативного планування й управління [3].

Зміцнити та стабілізувати діяльність підприємства дозволив би антикризовий план дій. Він може допомогти: переглянути розуміння загального стану та ситуації в бізнесі, оптимізувати витрати, сформувати стратегію фінансування, оцінити стійкість бізнесу, визначитись з сегментом споживачів та їхніми потребами, каналами збуту та можливостями просування.

У перші місяці війни опитувані Американської торговельної палати зазначили, що підприємства адаптувалися до різких змін зовнішнього середовища: 52% змінили бізнес-модель, 40% скоротили витрати, 20% запустили нові бізнес-напрямки або послуги, 17% взяли проекти з офісів в інших країнах, 13% здійснили пошук нових клієнтів за межами України, 9% здійснили пошук фінансування в інших країнах і лише 17% не зазнали змін [4]. І навіть попри пристосування до даних обставин, умови бізнесу унеможливлюють довгострокове планування, опитування 20 червня 2022 року зазначило, що 55,5% організацій приймають інтуїтивні рішення в управлінні і лише 33,4% мають стратегію дій [5].

Планування підвищує ймовірність досягнення цілей, сприяє сформувати стратегічне бачення, коригує вектор розвитку організації, спрямовує та координує зусилля та дії. Безцільна діяльність підприємств матиме катастрофічні наслідки не лише для них, а й для економіки держави: втрата робочих місць, різке скорочення надходжень до бюджету, зменшення кількості виробленої продукції та послуг, стрімке зростання бідності та навантаження на економіку.

Ефективний план повинен бути сформований з урахуванням таких аспектів [3]:

1. Аналіз поточної ситуації підприємства щодо отримання доходу. У разі, якщо підприємство виробляло продукцію, що зараз не має стабільного попиту або можливості реалізації, то можливо допоможе перепрофілювання або зміна асортименту.

2. Реструктуризація та мінімізація витрат: формувати план, спираючись на критичні для підприємства витрати. Переглянути компоненти продукції і можливість їхньої заміни для мінімізації витрат.

3. Декомпозиція цілей підприємства: слід ставити фінансову ціль, виходячи з покриття критичного об’єму витрат та мінімального заробітку. Ціль повинна бути досяжною і мати різні сценарії свого досягнення.

4. Перегляд каналів постачальників та збуту. Оптимізація логістичних маршрутів з урахуванням безпеки та економії.

5. Перегляд ціноутворення для максимізації прибутку з новими змінами в діяльності підприємства.

6. Визначення соціальної складової для підтримки ЗСУ, населення на тимчасово окупованих територіях, на звільнених територіях, внутрішньо переміщених осіб тощо.

Отже, забезпечення роботою населення, фінансових надходження до державного бюджету та волонтерських пожертвування українських підприємств є важливими факторами стабільності економіки та добробуту держави. Тому успішна діяльність кожного підприємства є вагомим внеском у перемогу, і ефективне планування є одним з основних кроків її реалізації.

Список використаних джерел:

1. НБУ оцінив втрати економіки України з початку війни. *РБК-Україна*: веб-сайт. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/nbu-otsenil-poteri-ekonomiki-ukrainy-nachala-1659092089.html (дата звернення 25.10.2022).

2. Україна втратила через війну понад $127 млрд. *Financial club*: веб-сайт. URL:

https://finclub.net/ua/news/ukraina-vtratyla-cherez-viinu-ponad-usd127-mlrd.html (дата звернення 25.10.2022).

3. Який має бути антикризовий план дій бізнесу в умовах війни. *InVenture*: веб-сайт. URL: https://inventure.com.ua/analytics/articles/yakij-maye-buti-antikrizovij-plan-dij-biznesu-v-umovah-vijni (дата звернення 22.04.2022).

4. Названо ТОП-3 викликів для українського бізнесу під час війни. *AgroPortal*: веб-сайт. URL: http://surl.li/bwpqh (дата звернення 24.04.2022).

5. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. *CID.Center*: веб-сайт. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/ (дата звернення 20.06.2022).

Л.С. Козак, к.е.н., професор,
О.В. Федорук, к.е.н., доцент
Національний транспортний університет, м. Київ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

У сучасних реаліях ведення бізнесу антикризове управління є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби й інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання.

Антикризове управління – це така система управління підприємством, яка має комплексний характер і спрямована на уникнення або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ на основі використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, і дозволяє ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використання в основному власних ресурсів.

За даних умов управління на підприємствах повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Виділяють в антикризовому управлінні такі види: передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі; управління в умовах кризи, метою якого є стабілізація нестійких станів і збереження керованості системи; управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи [1].

Варто зауважити, що антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності, бути постійною складовою системи менеджменту. Антикризове управління слід розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство, яке здійснюється на всіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження конкурентної переваги при слабких ознаках кризового стану або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані.

Антисипативна концепція управління підприємствами є домінуючою при визначенні сутності антикризового управління, являє собою систему управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їх причин, які спроможні не допустити або попередити кризові ситуації у

виробничо-господарській діяльності, а у випадку виникнення кризи – пом'якшити її наслідки, утримувати функціонування фірми в режимі виживання та вивести її з кризового стану з мінімальними втратами [2].

Процес антикризового менеджменту є циклічним і включає такі етапи: моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища; діагностика стану підприємства; планування (вироблення антикризової політики); прийняття антикризових управлінських рішень; організація їх виконання; мотивація виконання рішень; облік результатів; контроль виконання рішень.

Система антикризового управління має властивості, що надають особливий механізм управлінню: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та своєчасного ситуаційного реагування, зниження централізму для забезпечення швидкого реагування на проблеми, що виникли, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства та неформальні методи менеджменту.

Теорія та практика антикризового управління обґрунтувала доцільність створення спеціальної підсистеми цільового типу – підсистеми антикризового управління, яка являє собою сформовану на постійній чи тимчасовій основі підсистему управління підприємством, що призначена для цільового планування, організації й інституалізації дій і ресурсів, мотивації ефективної антикризової діяльності та контролю, необхідної для превентивної «кризової» і «посткризової» діяльності, спрямованої на мінімізацію впливу кризових явищ та пов'язаних з цим втрат.

Загальними функціями підсистеми антикризового управління є: моніторинг кризових явищ в середовищі функціонування підприємства; розробка, впровадження та контроль за виконанням заходів із запобігання, пом'якшення та ліквідації кризових явищ; сприяння внесенню змін у систему господарювання підприємства за рахунок коригування програм, планів розвитку, визначення потреб в освоєнні контролінгу; вдосконалення систем управління за рахунок чіткого розподілу повноважень між існуючими підсистемами та підсистемою антикризового управління; методичне забезпечення аналізу, діагнозу, прогнозу, планування, мотивації, контролю діяльності підприємства в антикризовому режимі; проведення консультаційно-орієнтаційної та мотиваційної роботи з питань антикризового управління, підготовка персоналу.

Розробленню системи антикризового управління повинен передувати комплексний аналіз стану підприємства з обов'язковим визначенням проблемних, або кризових, точок його діяльності. Такий аналіз має охоплювати зокрема аналіз виробництва та збуту продукції, використання трудового потенціалу, аналіз витрат, ціноутворення, фінансовий аналіз.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Можна виділити такі основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління: професіоналізм та спеціальна підготовка; методологія розробки ризикових рішень; науковий аналіз обставин, прогнозування тенденцій; корпоративність; лідерство; оперативність і гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор; система моніторингу [3].

Підсумковим результатом антикризового менеджменту повинен бути перехід підприємства в стан рівноважного функціонування на більш високому, ніж у передкризовий період, рівні економічної якості. Для визначення ефективної стратегії і тактики антикризового управління необхідно вивчати характеристики об'єктів управління, щоб обрати найбільш відповідний ситуації інструментарій впливу на

них.

Ефективно побудована антисипативна система антикризового управління попереджає керівництво про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати підприємство, а також додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, антисипативне антикризове управління є складовою антикризового управління, яке спрямоване на раннє попередження кризових ситуацій і реагування на появу фінансової кризи. Відсутність своєчасного реагування, впливу адекватними заходами на розвиток кризи може призвести до катастрофічних наслідків, коли криза стає невідворотною. Ідеологія антикризового управління базується на активній поведінці в умовах кризи, тобто на позиціях про певну керованість криз, необхідність та можливість змінювати хід розвитку кризи на підприємстві.

Для подолання кризи необхідно об'єднати сили і ресурси всередині підприємства, а також залучити до участі в антикризовій діяльності партнерів та інших зацікавлених у діяльності підприємства груп, зокрема зовнішніх акціонерів, місцеві органи влади. Практика антикризової діяльності довела необхідність залучення консультантів, які допомагають в дослідженні причин кризи й обґрунтуванні альтернативних антикризових заходів.

Список використаних джерел:

1. Козак Л.С., Федорук О.В. Економіко-правове забезпечення антикризового управління персоналом в сучасних реаліях розвитку бізнесу // Вісник Національного транспортного університету. 2022. № 2 (52): Серія «Економічні науки». С. 161–171. http://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-161-171

2. Глущенко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти: навч. посіб. / С.В. Глущенко, С.В. Івахенков. Київ: НаУКМА, 2020. 90 с.

3. Бондарчук М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М.К. Бондарчук, І.В. Алєксєєв. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. 267 с.

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,
М.О. Прусова, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека держави неможлива без економічної безпеки підприємства, тому що добре функціонуюче та прибуткове підприємство є підґрунтям для захищеності економічних інтересів держави та її національної економіки.

Кризовий стан, у якому знаходиться сьогодні більшість українських підприємств, подає визначену небезпеку як для соціально-економічної стабільності регіонів.

Фінансова складова економічної безпеки підприємства може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, що виражається в максимізації прибутку та підвищенні рентабельності діяльності підприємства, якості використаних основних і оборотних активів, структури капіталу [2].

Під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені

кількісними чи якісними показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання в довгостроковому періоді [4].

Фінансова безпека підприємства є складним та багатоаспектним явищем і тому може розглядатись як сукупність відповідних елементів. Як і кожна система вона потребує певних методів та важелів управління.

Наукова література дає множину визначень поняття фінансової безпеки, серед якої можна виділити два найбільш повні. Так, І.А. Бланк говорить, що фінансова безпека підприємства являє собою кількісно та якісно детермінований рівень його фінансового стану, який забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії і створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого росту в нинішньому й перспективному періоді [1].

Р.С. Папехін розглядає фінансову безпеку як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до мети загальної корпоративної стратегії в умовах невизначеності й конкурентного середовища [2].

Аналіз наукової літератури дав змогу узагальнити та виділити основні аспекти, в яких розглядають в економічній теорії фінансову безпеку підприємства. Перший напрям представлений С.Ф. Покропивним та І.О. Бланком і виділяє фінансову безпеку як одну із складових економічної безпеки. Другий напрям представлений К.С. Горячевою і виділяє фінансову безпеку як самостійний об’єкт управління [3].

По суті, загроза фінансової безпеки може бути визначена як деякий збиток, інтегральний показник якого характеризує ступінь зниження фінансового потенціалу за визначений проміжок часу. Виявлення і вжиття заходів, спрямованих на запобігання загрозам фінансової безпеки, припускає аналіз прогнозованого стану підприємства в результаті виконання прийнятих раніше стратегічних для цього підприємства економічних і науково-технічних рішень, загальних тенденцій і процесів у затребуваності продукції і послуг, інвестицій і т.ін. Різноманіття процесів, що протікають на підприємстві, визначає досить широкий спектр загроз, які впливають на його функціонування. Тому розуміння сутнісних характеристик загроз є надзвичайно важливим. Загрози, що з’являються з зовнішнього середовища в першу чергу обумовлені об’єктивними процесами: глобалізацією фінансових зв’язків, високою ступеню інтеграції, загострення проблеми обмеженості ресурсів, посилення конкуренції та конфліктів між державами в сфері завоювання світового економічного простору [4].

Суть фінансової безпеки підприємства, на нашу думку, полягає в здатності підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію, відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовища.

Узагальнивши всі існуючі погляди на визначення категорії «фінансової безпеки» можна звівши всі погляди в одне визначення. Таким чином, отримаємо наступне поняття: фінансова безпека підприємства – це складова економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, котрий характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, а також місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; а також спрямованістю на ефективний і сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Эльга, Ника-Центр, 2014. 776 с.
2. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства. К. : Центр учб. літ., 2018. С. 4-18.
3. Захаров О.І., Пригунов П.Я. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності : навч. посіб. К., 2018. 257 с.
4. Кудрицька Ж. В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=897

Р.В. Ціцик, к.е.н., доцент,
Н.В. Котис, к.е.н., доцент
Західноукраїнський національний університет

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТАТИСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України, особливо важливим стало статистичне забезпечення процесу антикризового управління підприємством, яке полягає у збиранні та переробці статистичної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських антикризових рішень.

Від якості використовуваної статистичної інформації при прийнятті управлінських рішень значною мірою залежить обсяг витрат фінансових ресурсів, ринкова вартість підприємства, альтернативність вибору інвестиційних проектів та інші показники, що забезпечують фінансове оздоровлення підприємства.

Прорахунки в управлінні пов'язані з ігноруванням статистики як потужного інструменту, який дозволяє в умовах безпрецедентного зростання інформаційних потоків і, зокрема, недостовірної інформації адекватно і повно аналізувати тенденції та залежності, а також прогнозувати економічні процеси [1, с. 44].

Основні джерела статистичної інформації, що використовуються в процесі антикризового управління підприємством це внутрішні джерела, зокрема: дані річної бухгалтерської звітності; бухгалтерська звітність боржника на досліджувану дату, звіти з оцінки майна, списки дебіторів і кредиторів, установчі та інші документи боржника [2, с. 49-51].

З цього випливає, що на різних етапах антикризового управління використовуються різні джерела статистичної інформації, основним з яких є бухгалтерська звітність підприємства, проте цього недостатньо для проведення повної та достовірної діагностики кризи на підприємстві.

Для передбачення та визначення кризи та ефективного антикризового управління важливе значення мають і зовнішні джерела статистичної інформації.

Тому систему статистичного забезпечення антикризового управління підприємством можна наглядно представити за допомого рис. 1.

Зокрема джерелами (внутрішніми та зовнішніми) статистичної інформації виступають:

1. Показники, що характеризують загально-економічний розвиток України:

- темпи зростання ВВП та ВНП Індекс інфляції;
- ставка рефінансування;

- ставки податків та відрахувань до бюджету та позабюджетних фондів;
- індекси цін на продукцію галузі тощо.

Рис. 1. Статистичне забезпечення антикризового управління підприємством
Примітка: сформовано авторами

2. Показники, що характеризують конкурентне середовище:
- звітні матеріали у ЗМІ;
- рейтингові показники діяльності;
- бізнес-довідки інформаційних компаній тощо.
3. Нормативно-правові показники:
- нормативно-правові акти, які приймаються різними органами державного управління;
4. Показники бухгалтерського обліку:
- наказ про облікову політику підприємства;
- річна бухгалтерська звітність;
- статистична звітність;
- дані аналітичного обліку;
- дані статистичного обліку;
- матеріали з інвентаризації та переоцінки майна тощо.
5. Показники виробничої діяльності:
- технологічна документація;
- проектна документація;
- документи щодо матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- документи складського обліку
6. Показники внутрішніх нормативних документів:
- установчі документи підприємства;
- організаційна структура управління підприємством;
- рішення засновників та учасників товариства;
- накази та рішення керівника;
- господарські договори;
- планово-звітна документація тощо.

Слід зазначити, що вищезазначені внутрішні та зовнішні джерела статистичних даних широко використовуються на усіх рівнях економічного аналізу діяльності підприємства в умовах кризи:

1) діагностика існуючої ситуації та причин її виникнення;

2) оперативне антикризове управління;

3) розробка та реалізація антикризової стратегії розвитку.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності керівництва та персоналу оперативно виявляти, а часто й передбачати зміни довкілля та гнучко перебудовувати свою поведінку. Природно, що при цьому різко зростає значення зовнішньої статистичної інформації, що відображає умови, у яких функціонує підприємство, а також внутрішньої інформації, що характеризує діяльність самого підприємства.

Використання всіх вищевказаних статистичних показників, що формуються із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, дозволяє створити на кожному підприємстві систему статистичного забезпечення антикризового управління підприємством, орієнтовану на прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень, які будуть ефективними.

Список використаних джерел:

1. Ціщик Р. В., Котис Н. В. Статистичний аналіз як інструмент управління підприємством. Облік, оподаткування і контроль : теорія та методологія : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [м. Тернопіль, 12 черв. 2020 р.] / редкол. : Bartosiewicz Slawomir, Henning Drager Korzeb Zbigniew [та ін.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 44-46. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38532/1/44.pdf

2. Гавриленко В. О. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління: теорія і практика: монографія. Черкас. держ. технол. ун-т. 2018. 480 с.

С.Ю. Коваленко, аспірант
Національний університет «Києво – Могилянська Академія»

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Існування підприємства подібно до живої системи або організму, який намагається рухатись у змішаному середовищі – фактично це є проекцією фунціонування підприємства в рамках ринкової економіки. Як і всі живі організми, фірма має напівпроникний кордон між нею та конкурентним середовищем. Його сприйнятливість до ресурсів і стійкість до загроз активно керуються «кордоном» - який в свою чергу утворюється, функціонує і регулюється процесом планування підприємства.

В науковому полі дослідження процесів маркетингового планування починається з досліджень Ансоффа (1977) та Рінгбака (1971), які визначили що планування як процес виник у відповідь на статичні організаційні структури тогочасних підприємств, які були мало гнучкими до зовнішніх шоків [2, 3].

Так процес планування давав змогу більш динамічно вирішувати всі негативні шоки, яких могло зазнати підприємство (бюджетні, фінансові, виробничі) шляхом закладання в план потенційних ризиків або втрат.

Також Томпсон (1962) зробив висновок, що підприємства які здійснювали планування мали кращі показники ефективності діяльності, ніж конкуренти без планування.

Лейтон (1966) дослідив 400 найбільших американських корпорацій і отримав результати, що існувала висока кореляція між високими темпами росту бізнесу та систематичним використанням планування в компаніях. Тобто успішність компаній

обумовлювалась прописаними планами, які проходили 3 стадії – підгтовка, імплементація та огляд [1].

В той же час при впровадженні маркетингового планування існує ряд бар'єрів:

Категорія бар'єрів	*Деталізація*
Людські/ поведінкові	Недостатність знань керуючої ланки підприємства
Системно-процедурні	1) Прогнозування без врахування статистичної бази 2) Занадто висока деталізація
Ресурсні	1) Нестача часу для планування 2) Нестача фінансів для планування
Організаційні	1) Архаїчна організнаційна структура підприємства 2) Орієнтування діяльності підприємства на короткострокову перспективу
Інформаційні	Відсутність релевантної інформації для планування

Загалом враховуючи всі теоретичні напрацювання та приведену вище класифікацію доцільним є формалізувати маркетингове планування як процес:

Фаза 1	Визначення місії; корпоративні об'єкти
Фаза 2	Маркетинговий аудит; СВОТ аналіз; припущення
Фаза 3	Маркетингові об'єкти та стратегії; оцінка приблизних результатів; ідентифікація альтернативних планів
Фаза 4	Бюджетування; імплементація програми

Складено автором на основі [1], [2], [3]

Загалом, можна бачити що маркетингове планування як процес є ефективним інструментом, який охоплює усі стадії функціонування підприємства і дає змогу вчасно імплементувати і прорахувати усі потенційни зовнішні та внутрішні ризики на стадії підготовки маркетингового плану підприємства.

Список використаних джерел:

1. Abell, D.F. and Hammond J.S. (1979), Strategic Marketing Planning, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

2. Ansoff, H.I. (1994), "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning", Long Range Planning, 27, pp. 31-32.

3. Brownlie, D. (1985), "The Anatomy of Strategic Marketing Planning", Journal of Marketing Management, 1, pp. 35-63.

В.В. Прус, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стійкість аграрного підприємства є одним з визначальних чинників його функціонування в сучасних нестабільних умовах. Вона відіграє важливу роль у розвитку агропродовольчої сфери економіки зокрема, а також ринкової економіки в цілому. Результати функціонування агропродовольчої сфери економіки впливають на величину валового внутрішнього продукту та продовольчу безпеку держави. Запобігання порушенню стійкості підприємства агропродовольчої сфери є необхідною умовою його розвитку.

Проблема ризиків підприємств агропродовольчої сфери є однією з ключових у наукових дослідженнях. Різноманітні аспекти та проблематику управління ризиками аграрних господарств досліджувала велика кількість вітчизняних вчених, серед яких О. Кіпрєєва [3], О. Кобилянська [4], С. Навроцький [5], О. Николюк [6] та інші.

В процесі своєї діяльності підприємці стикаються з певними різновидами ризиків, які, зокрема, різняться за змістом та спрямованістю, місцем і часом, серйозністю та прийнятністю, та обумовлюються низкою зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на їх рівень. Рішення щодо оптимізації певного типу ризику необхідно приймати на підставі детального аналізу конкретних видів ризиків, пов'язаних між собою, а також причин їх появи.

Управління ризиками в діяльності аграрних підприємств має певні особливості, зокрема безпосередній вплив на результативність природного фактора.

Під ризиком у цьому контексті розуміють можливість передбачуваної небезпеки, можливість втрати або операційної невдачі підприємства, втрату частини активів, можливість неотримання прибутку в господарській діяльності через несприятливі фактори.

Своєчасне врахування факторів ризику сільгоспвиробниками, а також їх кваліфікована оцінка, сприяє ретельному аналізу прибутковості проектів та формуванню інвестиційних планів, розвитку проектів із залученням вузьких фахівців, що має позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємств агропродовольчої сфери.

Під класифікацією ризиків слід розуміти розподіл їх на окремі групи за певними ознаками для досягнення поставлених цілей. Від якісної класифікації ризиків залежить ефективність організації управління ризиками.

Негативний вплив на галузь визначається ризиками і загрозами, які мають імовірнісний характер і відрізняються ступенем вірогідності заподіяння шкоди. Для стійкості аграрного піприемства можна виділити такі ризики, як [1]:

- політичні;
- виробничо-технологічні;
- ринкові;
- правові;
- агроекологічні;
- соціальні;
- демографічні.

В процесі ризик-менеджменту головним завданням підприємця аграрного бізнесу є визначення такої лінії стратегічної поведінки, яка забезпечить оптимальне поєднання ризику та доходу для конкретного проекту, при цьому керуючись постулатом, що чим більший розмір прибутку приносить проект, тим вищим є ступінь ризику при його реалізації.

Для мінімізації ризиків агробізнесу та досягнення рівня розвитку існує певний інструментарій управління ризиками, а саме:

- диверсифікація;
- хеджування;
- страхування цін;
- управління постійними та змінними витратами;
- управління структурою капіталу;
- управління мотивацією;
- розробка стратегій;
- управління в умовах підвищеного ризику, та інше.

Вітчизняний та зарубіжний досвід показують, що базовим методом управління ризиками для забезпечення фінансової стійкості та безперервності аграрного відтворення є страхування. Так, у ході фінансового страхування врожаю

сільськогосподарських культур, за рахунок страхових виплат у несприятливі роки відшкодовуються витрати на вирощування сільськогосподарських культур, повертаються кредити, стає стійким весь цикл сільськогосподарського виробництва.

Для захисту від ризиків загибелі врожаю необхідні інноваційні технології управління, такі як обробка посівів засобами захисту рослин, внесення добрив, збирання та зберігання врожаю; інвестування в сучасну сільськогосподарську техніку; здійснення заходів реінжинірингу тощо.

Захист від ризику падіння цін передбачає використання фінансових інструментів (ф'ючерсів, пут-опціонів). Захист від політичних ризиків надають міжнародні страхові компанії.

Одним із заходів, що сприяє адаптації аграрних підприємств до невизначеного господарського середовища, має стати формування адекватної політики регулювання доходів і цін.

Таким чином, в процесі пошуку шляхів нівелювання ризиків, які існують в агробізнесі, виробник аграрної продукції, насамперед, має визначитись із ризиками, що найбільш суттєво впливають на результативність його діяльності, а також з інструментами, за допомогою яких можна мінімізувати цей вплив. Механізм забезпечення стійкості аграрних підприємств повинен включати сукупність заходів соціально-економічного, структурно-інституційного та законодавчо-правового характеру, що забезпечать довгострокове функціонування більшості сільськогосподарських підприємств у режимі розширеного відтворення.

Список використаних джерел:

1. Артімонова І. В. Класифікація чинників і видів господарських ризиків аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК.* 2019. № 7(93). С. 20–25.

2. Євтушенко Г. В., Тимків Н. Я., Шешеня А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип.17. С. 49–52.

3. Кіпрєєва О. Методичні передумови управління ризиками в аграрному виробництві. *Банки і фінанси*. 2012. № 4. С. 54–63.

4. Кобилянська О. М. Ризик як економічна категорія та його особливості в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 2018. № 1. С. 140–145.

5. Навроцький С. Систематизація ризиків сільськогосподарських підприємств. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка Серія «Економіка»).* 2018 . Вип. 105. С. 17–20.

6. Николюк О. М. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. №7. С. 75–80.

В.І. Ткаченко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасній практиці господарювання поняття безпеки взаємопов'язане із поняттям розвиток. Це обумовлюється тим, що розвиток неможливий без безпеки – у разі, якщо не попередити загрози безпеці, не ліквідувати негативні наслідки, стійке зростання та розвиток підприємства не відбуватиметься, стан погіршиться, можливі

криза та банкрутство. Водночас розвиток є передумовою появи нових ризиків [1, С. 15]. Розвиток підприємств різних галузей має свої особливості. Вони пов'язані із атрибутами та модусами систем управління, ресурсами, необхідними для підтримки безпеки підприємства, полями впливу опортуністичних явищ, імперативами та консеквентами застосування конкретного інструментарію адаптації до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Дані особливості яскраво виражені в агропродовольчій сфері України.

Розвиток персоналу підприємства агропродовольчої сфери в контексті забезпечення кадрової безпеки декомпозується на такі процеси, як: оцінка рівня знань, вмінь та навичок персоналу та виявлення потреби в його навчанні; формування бюджету на професійний розвиток персоналу; формування та реалізація програми навчання та розвитку персоналу; оцінка ефективності даного навчання. На думку С. В. Халіна, інструментами управління при цьому можуть виступати: HR-стратегія, кадрова політика, нормативно-регламентуюча документація, штатний розпис, бюджет витрат на персонал, вимоги до кадрової безпеки [3, С. 13].

Якщо найбільш важливими елементами механізму забезпечення КБ СЕПБ є стратегічний розвиток кадрового потенціалу, формування кадрової стратегії та розробка програм мотивації персоналу, менш важливими – формування корпоративної культури, процес оцінки та атестації персоналу, процес забезпечення КБ СЕПБ та організації найму персоналу [2], то в підприємствах агропродовольчої сфери надзвичайно важливим є питання постійної зайнятості. Працюючи тільки сезонно в сфері рослинництва, утримати працівників вкрай важко. Крім того, в даній сфері фактично неможливо застосувати нетрадиційні форми зайнятості (онлайн, аутсорсинг тощо), оскільки робота відбувається в основному із біологічними активами, що потребує фізичної присутності на певних локаціях. На тваринницьких же підприємствах, крім локальності, потребує на увагу фактор біологічної безпеки, що теж пов'язаний із здоров'ям та сумлінням у дотриманні правил біологічної безпеки працівниками. Достатньо примітивно розвиненими в Україні є питання хеджування ризиків у агропродовольчій сфері. В період криз (зокрема військових, епідеміологічних тощо) не представляється можливості релокація підприємств (окрім переробних), через прив'язку до землі. Також в сільській місцевості, через наявність особистого господарства, можуть проявлятися в більшому ступені опортуністичні настрої.

Список використаних джерел:

1. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) зі спеціальності 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Черкаси, Київ, 2021. 356 с.

2. Поскрипко Ю. А. Механізм забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств: Автореф. дис.... кан. екон. наук: 21.04.02; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». К., 2016. 20 с.

3. Халін С. В. Механізми та системи управління кадровою безпекою підприємств агропромислового виробництва. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка, Харків, 2019. 23 с.

В.І. Жовнір, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПЕРЕДКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

В сучасних реаліях функціонування української економіки та вітчизняних підприємств, надзвичайної актуальності набуває питання антикризового управління підприємством навіть в докризовий період, як підґрунтя для забезпечення стабільного функціонування економіки України. Адже на сьогоднішній день значна частина українських підприємств перебуває в кризовому стані або ж навіть опинились на порозі банкрутства. В той же час існує ще одна категорія підприємств – організації котрі на сьогодні є відносно стабільними, але потенційно можуть зіткнутись з кризою в короткостроковій перспективі.

Для забезпечення здійснення максимально ефективного антикризового управління підприємством необхідно розуміти та розрізняти складові елементи процесу антикризового управління, виокремлювати його види та етапи. Адже це дасть можливість підібрати найбільш підходящий набір заходів для стабілізації ситуації на тому чи іншому конкретно взятому підприємстві в залежності від стадії процесу.

Згідно А. І. Пушкар в залежності від стадії кризи на підприємстві можна виокремити три основні види антикризового управління, а саме: превентивне, реактивне та посткризове [1].

Основною метою превентивного управління є утворення умов для запобігання кризі та максимальна підготовка підприємства до роботи в умовах її впливу. У разі посилення впливу чинників та виникнення кризи управління необхідно трансформувати на реактивний тип. Основою метою реактивного управління є запобігання поглибленню проявів кризи, мінімізація її негативного впливу на стан, умови і результати функціонування підприємства. Метою посткризового управління має стати пристосування підприємства до умов діяльності, що змінилися під впливом кризи з метою відновлення параметрів його життєдіяльності на докризовий рівень або формування принципово нових за обсягами, структурою і якістю [2, с. 95].

Кризові явища на підприємстві можуть бути спричинені як зовнішніми так і внутрішніми факторами. Крім того криза не наступає одномоментно, вплив різних факторів, як зовнішніх так і внутрішніх, має кумулятивний ефект і чим довше ця проблематика залишається за межами поля зору менеджменту підприємства, тим серйознішими стають потенційні насідки у разі настання кризи.

На думку дослідника [3], головними екзогенними факторами виникнення фінансової кризи на підприємствах є:

- політична нестабільність у країні;
- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- високий рівень інфляції;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі;
- криза окремої галузі;
- сезонні коливання;

• посилення монополізму на ринку та ін. [3, с. 49].

Найбільш вагомими серед ендогенних факторів виникнення фінансової кризи, як наголошує вчений [3], є:

• неефективний менеджмент;
• низький рівень кваліфікації персоналу;
• недоліки у виробничій сфері;
• низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
• прорахунки в інвестиційній політиці;
• брак інновацій та раціоналізаторства;
• обмеженість фінансових ресурсів та ін. [3, с. 49].

Чим раніше буде виявлено негативний вплив тих чи інших факторів на стабільність функціонування підприємства, тим більша ймовірність запобігання розгортанню кризових явищ в організації, мінімізації збитків та запобігання банкрутства.

В першу чергу мова йде про необхідність розробки та застосування системи раннього виявлення проблем пов'язаних з фінансовою стабільністю підприємства. А саме: аналіз показників ліквідності, автономії, фінансової залежності, боргового навантаження, фінансового ризику, маневреності власного капіталу та інші. Також до цього переліку можна віднести регулярний аналіз ситуації на ринках збуту, аналіз конкурентного середовища, диверсифікація постачальників сировини, диверсифікація ринків збуту, створення резервів і запасів.

Основним завданням превентивного антикризового управління є забезпечення фінансової стабільності підприємства, та його високої адаптивної здатності. Необхідність досягнення цієї мети може слугувати стимулом для впровадження інновацій на підприємстві, застосування більш виваженого підходу до формування структури капіталу підприємства, забезпечення високого рівня показників ліквідності, підвищення ефективності роботи персоналу підприємства, виявлення прихованих резервів та ін.

Тому застосування окремих елементів антикризового управління, в першу чергу превентивного, можна вважати цілком доцільним на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Зокрема, створення ефективної системи раннього попередження, завдяки якій менеджмент підприємства зможе вчасно отримувати інформацію про наявність ендогенних та екзогенних факторів та приймати креативні рішення в надзвичайно короткі строки. Сукупність індикаторів для вищезазначеної системи має коригуватися спеціалістами підприємства під кожний конкретний прояв потенційної небезпеки, постійно переглядатися та адаптуватися відповідно сучасним викликам.

Список використаних джерел:

1. Пушкарь А. І., Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризове управління: моделі, стратегії, механизми: наук. вид. Харків : ООО «Модель Вселенной». 2001. 452 с.

2. Пріб К. А. Антикризове управління підприємством на різних стадіях перебігу фінансово-економічної кризи. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2012. № 221. С. 95-99.

3. Ганзюк С. М. Фінансова криза на підприємствах України. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 49-52.

Р.Ю. Кривчун, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Усі підприємства мають розуміти та планувати, як саме вони будуть йти до свого успіху, але на цьому шляху, вагомим елементом є його можливість забезпечити безпеку своєї конфіденційної інформації.

Часті зміни в економіках країн постійно змінюють та надають нові вимоги до якості безпеки. Слідкування за новинками в плані безпеки та зломів системи є пріоритетним завданням тих, хто займається організацією безпеки на підприємстві.

Інформація – це сукупність певних даних, які описують стан керованої й керуючої підсистем та зовнішнього середовища; результат і предмет праці менеджменту підприємства. Потенційна ефективність та найвища обґрунтованість управлінських дій і рішень будуть при умові отримання достовірної й повної інформації, яка якісно і оперативно буде оброблена. Одночасно інформація є об'єднуючою ланкою між суб'єктом та об'єктом управління, між підприємством і зовнішнім середовищем. Вона поступово переходить в категорію товару, набуваючи якості споживчої вартості.

Інформаційна безпека підприємства відображає захищеність інформаційного середовища та ефективність інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві [3].

Модель системи інформаційної безпеки підприємства – це поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів, те як вони впливають на загальний стан інформаційної безпеки на підприємстві та забезпечення безпеки ресурсів. Організаційна побудова моделі системи управління інформаційною безпекою підприємства зображена на рис. 1.

Формування надійної системи інформаційної безпеки – це широкий спектр процедур, спрямованих на мінімізацію внутрішніх та зовнішніх загроз, які обмежені у часі та ресурсах [2].

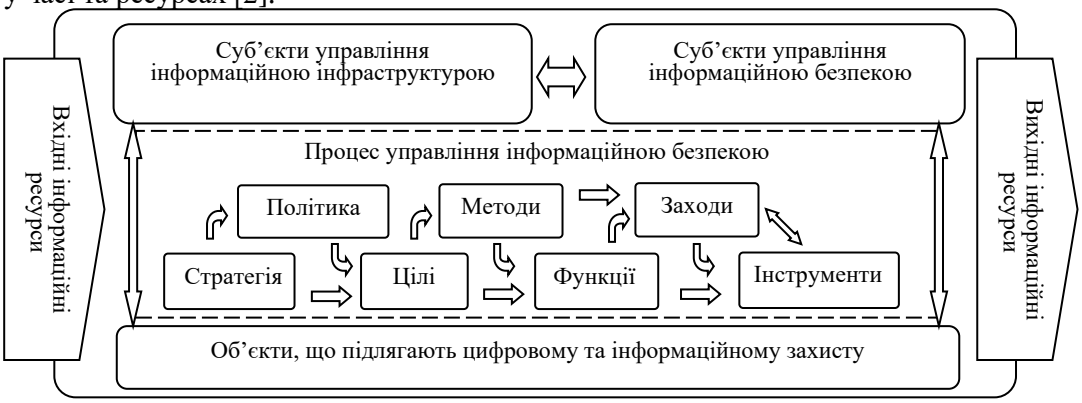

Рис. 1. Організаційна модель системи управління інформаційною безпекою підприємства [1]

Отже, управління інформаційною безпекою є досить важкою, відповідальною та клопіткою роботою. Для безпечної діяльності підприємства необхідно ідентифікувати та управляти величезною кількістю інформації. Діяльність, яка

спрямована на безпеку, тісно пов'язана із процесом управління ризиками. Необхідно слідкувати за власними інформаційними ресурсами та уважно аналізувати зовнішню інформацію.

Таким чином, організаційна модель системи управління інформаційною безпекою підприємства передбачає наявність класичних складових для забезпечення захисту інформаційної інфраструктури товариства: суб'єктів управління інформаційною інфраструктурою та суб'єктів управління інформаційною безпекою, об'єктів, що підлягають цифровому та інформаційному захисту, а також власне процесу управління, який передбачає включення стратегії, політики інформаційної безпеки (неформалізованих), цілей, методів, функцій, заходів та інструментів.

Список використаних джерел:

1. Бехтер Л. А. Загрози інформаційної безпеки та захист інформації як складова економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 66-70.

2. Нестеренко О. Свобода інформації чи інформаційна безпека? *Свобода висловлювань і приватність*. 2011. № 1. С. 3-9.

3. Alberts C.J., Behrens S.G., Pethia R.D., Wilson W.R. Operationally critical threat, asset and vulnerability evaluation, 1999. 84 p.

А. Назарчук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Державний податковий університет
Науковий керівник: Н. Гуріна, к.е.н., доцент

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Здійснення підприємницької діяльності нерозривно пов'язане з невизначеністю, тобто об'єктивною неспроможністю підприємства спрогнозувати майбутні наслідки виконання господарських операцій. Невизначеність, що існує в економічному середовищі, породжує спектр ризиків, які виступають серйозною загрозою для його економічної безпеки.

Особливого значення набуває проблема організації бухгалтерського обліку у формуванні системи економічної безпеки підприємства щодо забезпечення управління обліковою інформацією для прийняття управлінських рішень та належного рівня захисту майна підприємства від прояву негативних чинників з боку різних користувачів [1, с. 41].

Дослідженням питання впливу організації бухгалтерського обліку на економічну безпеку підприємства займалися у своїх працях Білозор Л., Бутинець Ф., Галаган О., Валуєва Б., Корінька М., вони вивчали основні загрози на економінчу безаку підприємства, аналізували фактори, що формують загрози для підприємства.

Актуальним питанням організація бухгалтерського обліку як одного з інструментів впливу на економічну безпеку підприємств.

Економічна безпека підприємства як умова його діяльності – це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз.

Економічна безпека підприємства разом з персоналом, знаннями та

конкурентоспроможністю перетворилася на найважливішу умову його діяльності та результативного розвитку, а її забезпечення є метою безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. Більше того, сьогодні управління підприємствами повинно здійснюватися через призму їхньої економічної безпеки, тобто управління підприємством має стати безпекоорієнтованим [1, с. 31].

Функціонування облікової системи підприємства є основною здійснення успішної господарської діяльності та реалізпції мети його діяльності. З урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх загроз, бухгалтерський облік має бути фундаментом як юридично, так і практичнодля того, щоб економічна безпека підприємства була повністю забезпеченою.

Оскільки обліково-аналітична інформація є віддзеркаленням подій та фактів, пов'язаних з забезпеченням економічної безпеки підприємства, вона повинна відповідати концептуальним засадам щодо здійснення такої діяльності. Як відомо, головною метою здійснення діяльності по забезпеченню економічної безпеки є узгодженість інтересів усіх груп зацікавлених осіб (як зовнішніх так і внутрішніх), ефективне використання корпоративних ресурсів, підтримання стабільного функціонування та розвитку (створення доданої вартості) підприємства. Тому обліково-аналітична інформація повинна бути репрезентативною, тобто задовольняти вимоги усіх груп зацікавлених користувачів, сприяти ефективному використанню корпоративних ресурсів, мати прогностичний характер, що дозволяв би завчасно оцінювати перспективність прийнятих тактичних управлінських рішень. Крім того ця інформація має бути відповідним чином захищена, носити закритий характер, що дозволить використовувати її як джерело конкурентних переваг при вирішенні стратегічних завдань в сфері забезпечення безпеки підприємства.

Своєчасною є обліково-аналітична інформація, якщо вона корисна для прийняття управлінського рішення в системі забезпечення безпеки підприємства і використана перш ніж втратити здатність впливати на це рішення. Своєчасність надання інформації досягається шляхом забезпечення її оперативності (часу обробки інформації) та адекватності (здатності відповідати інформаційним потребам, визначеним соціально-психологічними мотивами користувачів при підтриманні економічної безпеки).

Основними цілями забезпечення економічної безпеки підприємства в частині бухгалтерського обліку є:

- своєчасне виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз у системі бухгалтерського обліку;
- збереження та ефективне використання ресурсів підприємства (фінансових, матеріальних, інформаційних, кадрових);
- прогресивний, незалежний розвиток підприємства [3, с. 812].

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві прямо залежить від формування його облікової політики. Чітке та правилне формування Наказу прооблікову політику з урахуванням розмірів та виду діяльності підприємства дасть змогу зміцнити економічну безпеку підприємсвта. Звідси випливає первинний облік, документація господарських операцій та формування фінансової і податкової звітності.

Виконання обов'язків з формування інформаційного (зокрема і обліково-аналітичного) забезпечення економічної безпеки повинне бути покладено на спеціальну категорію персоналу – аналітиків з питань фінансово-економічної безпеки, які будуть спроможні отримувати неформалізовані дані про об'єкт

потенційного захисту й перетворювати їх на інформацію для менеджерів за складовими економічної безпеки.

Аналітики при здійсненні обліково-аналітичної діяльності повинні взаємодіяти з фахівцями, які забезпечують безпеку на підприємстві, зокрема з фінансово-економічної безпеки, з інформаційної безпеки, фахівцями з організації майнової безпеки, а також з керівниками та провідними спеціалістами структурних підрозділів, де формується обліково-аналітична інформація, яка може використовуватись для вирішення завдань, пов'язаних з функціонуванням системи економічної безпеки.

Основними загрозами економічній безпеці підприємства, які залежать від організації бухгалтерського обліку можуть бути:

- внутрішнє регулювання бухгалтерського обліку;
- неякісне формування господарських операцій, проводок, первинний облік та подання фінансової і податкової звітності;
- порушення вимог чинного законодавства;
- арифметичні помилки;
- відсутність єдиної системи обліково-аналітичної системи;
- безвідповідальність персоналу.

Здійснивши аналіз такого виду загроз економічній системі підприємства необхідно побудувати та організувати бухгалтерський облік на єдиній системі забезпечення протидії цим загрозам.

Отже, раціональна та системна організація бухгалтерського обліку дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність підприємства до того, як ці проблеми переростуть в кризу і негативно вплинуть на його економічну безпеку. Застосування всіх складових комплексної системи заходів організації бухгалтерського обліку забезпечує виконання бухгалтерським обліком основних його функцій. Необхідність впровадження комплексної системи заходів організації бухгалтерського обліку пов'язана з необхідністю підвищити відповідальність облікового персоналу на вимогу внутрішніх розпорядчих документів, які передбачають захист бухгалтерської інформації, що становить комерційну таємницю підприємства. Обліково-аналітична інформація в системі забезпечення економічної безпеки є особливим видом економічної інформації, що виступає поряд з фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами корпоративним ресурсом підприємства. А тому її властивості слід розглядати в контексті корисності для прийняття рішень щодо збільшення конкурентних переваг суб'єкта господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Білозор Л.В. Організація бухгалтерського обліку як засіб забезпечення економічної безпеки підприємства. *Секція 3. Проблеми методології та практики управління.* 2017. С. 41-44.

2. Дідик А.М., Кузьмін О.Є., Ортинський В.Л., Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Ілляшенко О.В. Економічна безпека підприємства. Львів: НУ «Львівська політехніка». ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

3. Гудзенко Н.М., Шевчук О.Д. Особливості організації бухгалтерського обліку та контролю у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.2017. С. 810-815.

Я.Г. Панова, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Невизначеність – це невід'ємна частина прийняття управлінських рішень в проектному менеджменті. Саме це і є причиною виникнення ризиків, які можуть вплинути на будь-який етап життєвого циклу реалізації проекту .

Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що спрямований на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень. Управління проектом розглядається як планування, організація і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проекту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проекту [1].

Успішність реалізації проектів пов'язана з невизначеністю, оскільки між розрахунками і впровадженням проекту в життя є певний час. Неповний облік та врахування ризиків може призвести до значних фінансових втрат і недозавершення проекту. Ризик-менеджмент – ефективний механізм впливу на зміни економічного середовища.

Управління ризиком – процес прийняття та виконання управлінських рішень, які спрямовані на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату та мінімізацію можливих втрат [2].

Американський Інститут управління проектами (PMI), що займається розробкою й публікацією стандартів в галузі управління проектами, виділяє шість процедур управління ризиками, а саме [3]:

- планування управління ризиками - вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проекту.
- ідентифікація ризиків - визначення ризиків, здатних вплинути на проект, та їх характеристика.
- якісна оцінка ризиків - якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на ефективність проекту.
- кількісна оцінка - кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проект.
- планування реагування на ризики – визначення процедур і методів мінімізації негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг.
- моніторинг та контроль ризиків – моніторинг виникнення ризикових ситуацій, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

Планування ризиків – це процес визначення порядку здійснення дій, у випадку виникнення ризикових ситуацій. Ретельне і детальне планування підвищує ймовірність успіху інших процесів управління ризиками [4, с. 41-42].

Аналіз ризиків поділяють на кількісний і якісний:

- кількісний аналіз – це визначення вірогідності виникнення ризиків і вплив їх на проект;
- якісний аналіз – це визначення міри важливості ризику і обрання способу реагування на нього.

Планування реагування на ризики – це розроблення методів впливу на ризики і зниження їх негативної дії на проект. Існують такі форми управління і профілактики

виникнення ризикових ситуацій:

1. Мінімізація ризиків – це сукупність дій, направлених на зниження ризику, шляхом його уникнення або попередження.

2. Диверсифікація ризиків – форма управління ризиком, яка дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності.

3. Лімітування ризиків. За тими видами господарської діяльності та господарських операцій, які можуть постійно виходити за встановлені межі допустимого ризику, цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів.

4. Отримання додаткової інформації – є одним з найважливіших способів зниження ризику. Природно, що коли б у менеджера була більш повна інформація, він міг би зробити кращий прогноз та знизити ступінь ризику. Частково цю роль може взяти на себе внутрішнє страхування ризиків, що здійснюється в рамках самого торговельного підприємства.

5. Використання організаційних і економічних методів управління ризиком.

До економічних методів відносять: формування власного резервного фонду; компенсація ризиків через систему санкцій; зовнішнє страхування ризику.

До організаційних методів відносять: відхилення ризику; недопущення збитків; передача контролю за ризиками [5].

Важливо зазначити, що використання лише одного методу (групи методів) не гарантує отримання ефективного результату в вітчизняній практиці.

Моніторинг і контроль ризиків – це безперервний процес, що охоплює ідентифікацію, аналіз, слідкування за ідентифікованими ризиками та отримання інформації, шляхом взаємодії усіх учасників проекту, для ухвалення рішень щодо запобігання виникнення нових ризиків.

Отже, ризик є підґрунтям виникнення кризових явищ в реалізації проектів. Тому впровадження системи ризик-менеджменту і використання системи форм управління ризиками дозволяє забезпечувати стабільність, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращення фінансового стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Список використаних джерел:

1. Золотарьов С.К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12(39). 776 с.

2. Шегда А.В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: навч.посіб. К.: Знання, 2008. 271 с.

3. Project Cycle Managemennet (PCM) and Objectives. Oriented Project Planning (ZOPP). Guidelines. Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ), 1996.

4. Скопенко Н.С. Управління ризиками в проектному менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 24. 41 с.

5. Кравченко В. Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр*. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. № 17. 330 с.

В.Р. Петренко, здобувача вищої освіти СВО «Магістр»,
А.Ю. Куць, здобувачка вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

МЕНЕДЖМЕНТ РИЗИКУ БАНКРУТСТВА

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури [1].

Бажання суб'єктів господарювання зміцнити свої конкурентні переваги повинно орієнтувати їх на впровадження нових підходів та методів ведення підприємницької діяльності, серед яких чільне місце належить системі заходів з адаптації підприємства до зовнішнього середовища, що за існуючих несприятливих умов господарювання дозволило б частині підприємств уникнути кризового стану [2, с. 31].

Основні принципи, на яких повинна базуватись система антикризового управління: рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства; своєчасність реагування на різні кризові явища; адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності; мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи; забезпечення контролю за результатами розроблених заходів [3, с. 115].

До надзвичайних заходів фінансового оздоровлення та стабілізації діяльності підприємства відносять: встановлення режиму жорсткого контролю за всіма витратами підприємства, особливо матеріальних ресурсів, грошових коштів та адміністративно-управлінських витрат; зміну організаційно-управлінської структури підприємства, скорочення апарату управління, централізація контрольно-планових функцій; негайну відмову від збиткових та розширення прибуткових видів виробництва, скорочення трудових ресурсів у разі неможливості їх перепрофілювання; покращення системи та організації бухгалтерського обліку, нормування та контроль за використанням ресурсів [4, с. 348].

Як стверджує науковець [5], попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства [5, с. 197].

Запровадження системи антикризового управління на підприємстві має на меті здійснення таких заходів:

- діагностики процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій;
- здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів та тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
- проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика);
- організації і координації ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків [5, с. 195].

Список використаних джерел:

1. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018. № 2597-VIII. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597- 19#Text.

2. Гринчуцький В.І., Ляхович Л.А. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Інноваційна економіка. серія : Підприємництво і менеджмент.* 2011. Вип. 9. с. 28-33.

3. Москаленко Л.А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2011. Вип. 5. с. 114-118

4. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2009. 568 с.

5. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу. науковий журнал.* 2015. № 6 (22). с. 193-198.

І.Р. Корпало, здобувач вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»
Науковий керівник: Н.В. Мороз, к.е.н., доцент

АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА У РЕАЛЬНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

З початком військового вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого цього року, реальний сектор економіки зазнав значних змін. Так як перші місяці війни були, безумовно, надскладними, багато підприємств та бізнесів призупинили свою роботу. Причинами стали не лише економічні кризові явища, але й фізичні руйнації підприємств. Зокрема, слід виділити металургійний комбінат «Азовсталь», котрий так старанно боронили наші захисники. Ще кілька років тому, він вважався одним із «блакитних фішок» України, а зараз робота на ньому неможлива [1].

Унаслідок війни економіка нашої країни скоротилась більш ніж на третину. Звісно уряд намагався якомога більше пом'якшити негативний вплив на реальний сектор, однак різке падіння все ж відбулося. Серед заходів пом'якшення, наприклад, була адаптація податкового законодавства до умов воєнного часу [2].

Завданням антикризової політики зараз є запобігання та ліквідація тих кризових наслідків, котрі вже стались. Одним з методів антикризового управління може слугувати модернізація інвестування. Через війну розмір інвестицій в український бізнес, особливо серед зовнішніх інвесторів, значно скоротився. Це пов'язано із значними воєнними та фінансовими ризиками, які є неминучими під час воєнного конфлікту. На даний час, допомога підприємствам, здебільшого, надходить від уряду та державного сектору, проте для відновлення та стрімкішого розвитку потрібно залучати додаткові ресурси з-за кордону. Для модернізації інвестування слід розробити спеціальний механізм державних гарантій, котрий убезпечить іноземного інвестора від можливих ризиків та дасть йому змогу працювати в Україні, як в кооперації з українськими підприємствами, так і незалежно, як окремий бізнес [3].

Якщо такий механізм запровадять та буде розроблений достатній пакет подібних проектів, то це дасть поштовх реальному сектору економіки до свого відновлення та розвитку в цілому.

Враховуючи ситуацію, яка склалась на ринку праці, уряду слід розробити програму вдосконалення механізмів підтримки зайнятості населення. Через війну

велика кількість людей втратили свої робочі місця, багато людей були змушені переїхати з тимчасово окупованих територій та територій, на яких ведуться бойові дії. Через це зріс рівень безробіття в Україні та близько 40% населення залишилось без роботи. Звісно, на даний момент ситуація покращується в порівнянні із першими місяцями війни, однак попит на ринку праці все ще значно перевищує пропозицію і ще скоро не повернеться до довоєнних показників [3].

Говорячи про ринок праці, слід також врахувати, що велика частка працездатних осіб виїхали закордон у пошуку захисту від війни. Після 24 лютого за межі нашої країни виїхало понад 12,5 млн осіб, однак на даний момент 5 млн осіб вже повернулись. Питання постає в тому, чи повернеться інша частина працездатних осіб після війни. Аби це сталось, уряд повинен розробити правильну систему робочих місць, відповідні заробітні плати та модель правильної інтеграційної політики.

Отже, аби наша країна залишалась у стабільному стані та швидше повернулась до показників довоєнного часу уряд повинен розробляти і проводити певні заходи. Слід раціонально використовувати ті фінансові ресурси, котрі є у дефіциті, максимально залучати зовнішніх інвесторів для подальшої співпраці з українськими підприємствами та бізнесом за рахунок гарантування та убезпечення від ризиків, пов'язаних із війною, та оптимізувати ринок праці, котрий перебуває у кризовому стані.

Список використаних джерел:

1. Антикризова політика в реальному секторі економіки України: пріоритетні напрями і завдання: аналіт. доп. / [Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін.; за наук. ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2022. – 72 с.

2. Інфляційний звіт від НБУ за липень 2022 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4

3. Єрмолаєв Андрій. Україна-2022: економічна політика в умовах війни з росією. URL: https://sg-sofia.com.ua/ukraine-2022-ekonom-politika-v-uslov-voine-s-russia-ua

4. «Нерайдужний» стан ринку праці та перспективи його відновлення після війни. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3574736-nerajduznij-stan-rinku-praci-ta-perspektivi-jogo-vidnovlenna-pisla-vijni.html

А.О. Кущ, здобувач вищої освіти
Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Сучасні кризові ситуації часто призводять до високих стратегічних витрат та істотно впливають на життєво важливі ресурси, а тому з'являється потреба підвищених вимог до розробки елементів і методів антикризового управління.

Антикризовий менеджмент у ресторанному господарстві – це сукупність методів та засобів управління підприємствами ресторанного бізнесу задля прийняття управлінських альтернатив у разі настання можливих криз.

Усі елементи та інструменти подолання кризових ситуацій поєднано у системі антикризового фінансового управління, яка у свою чергу базується на визначених принципах (рис. 1) [1].

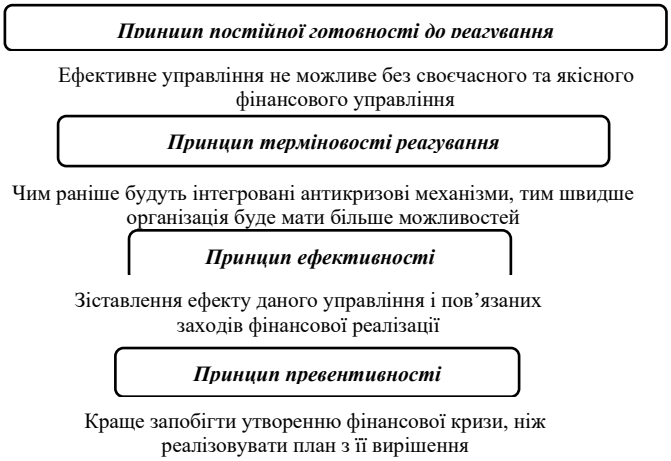

Рис. 1. Основні принципи антикризового управління

Згідно рис. 1 принципи є основною організації та розробки системи антикризового менеджменту у ресторанному бізнесі. Основним завданням антикризового управління буде оптимізація витрат. Сюди слід віднести закупівлю сировини для подальшого виробництва і продажу, заробітну плату і комунальні платежі.

Сьогодні будь-якому підприємству, що працює у сфері ресторанного господарювання, доводиться замислюватися про розробку та реалізацію антикризових заходів та інструментів.

Тому, доцільно виділити три основні види механізму антикризового управління для підприємств ресторанної сфери діяльності. Комплексне застосування такого механізму забезпечить конструктивну реакцію на зміни, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства (рис. 2) [2].

Рис. 2. Основні види механізму антикризового управління

Таким чином, кожен з видів охоплює певні рівні в ієрархії управління підприємством. Так, запобіжний механізм має формуватися як на стратегічному, так і на тактичному й оперативному рівнях. Стабілізаційний – повинен концентруватися на тактичному й оперативному рівнях із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив. Радикальний – найбільшою мірою має оперативний характер.

Отже, застосування інструментів антикризового менеджменту в ресторанному господарстві враховує цільове спрямування даного управління та деталізує його структурні елементи (принципи, мету, потребу, функції, методи, інструменти та фактори впливу), які спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію кризових явищ шляхом реалізації на кожному відповідному етапі.

Ефективне застосування даних інстурментів відбувається лише в тому разі, якщо

менеджери, які відповідають за планування стратегічних цілей, які можуть виробити тактику досягнення цих цілей відповідатимуть за оперативну реалізацію кожного етапу.

Основне завдання антикризового менеджменту – керувати підприємством так, щоб загальні досягнуті показники були краще, аніж результати показників, які могли б бути досягнуті, якби ресторани та підприємства покладалися тільки на свої зусилля.

Список використаних джерел:

1. Бахарева А. А., Кузнєцов О. М. Антикризове управління ресторанним бізнесом в сучасних умовах. *Стратегія бізнесу*. 2015. № 2 (10). С. 16–19.
2. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством. 2006. С. 256.

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА, ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ

Emmanuel Kwesi Boon, Prof., Director of International Affairs International centre for Enterprise and Sustainable Development (ICED), Accra, Ghana,
T. Voronko-Nevidnycha, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Poltava State Agrarian University

MANAGEMENT OF ENTERPRISES WITH MODERN DIGITALIZATION OPPORTUNITIES

The 21st century has become the century of the digital economy, the scale of which grows every year. Currently, the share of the digital economy reaches 10.9% of U.S. GDP, 10.0% of China's GDP, 8.2% of the total product of the European Union. Experts estimate that by 2025 digitalization will provide from 20 to 35.0% of GDP growth in most countries of the world.

Modern technological trends related to the digital economy, such as mobile solutions and social networks, cloud computing and big data analysis, virtualization, the Internet of Things and 3D printing, offer a fundamentally new range of business opportunities and have the creative potential to create innovative business models that lead to a radical transformation of the modern business ecosystem.

The scale of the digital economy necessitates fundamental changes in many areas of activity, including management.

The world practice demonstrates a pronounced tendency to increase the degree of employees' office work flexibility, primarily due to the development of mobile forms. This trend originated in the field of IT product development.

Studies on the U.S. and Australia show a significant increase in the scale of the mobile office, particularly in the medical field (medical services and medical business) [5]. Mobile applications, mobile tools and mobile offices are actively used in the education sector in Turkey [3].

Research on the opportunities and efficiencies of the mobile office can be grouped into three areas:

- the positive effects of mobile office on business and the economy as a whole;
- limitations and threats associated with mobile office implementation;
- changes in a company's organizational structure due to the active use of mobile office.

Researchers assess the consequences of mobile office introduction as generally constructive and positive. The mobile office allows increasing the efficiency of outsourcing, especially in international business [2], progress in IR-technology – to develop competent outsourcing (knowledge process outsourcing) [4], outsourcing based on intensive use of professional knowledge (law, audit, financial services).

In conditions of mobile office each manager and each employee of the company becomes an entrepreneur – acquires features and patterns of behavior of the entrepreneur, increases creativity [1].

The more companies use the mobile office, the more creative the industry and economy

as a whole becomes.

Thus, the dominant trend of the 21st century – development of the digital economy poses new challenges to management. The scale of digitalization shows the need and opportunity to change the management system of the firm in many aspects, including the organization of office work, so that routine and boring office activities can be transformed into a new generation of creative communication.

Literature:

1. Crecente-Romero F., Gimenez-Baldazo M., Rivera-Galicia L. Subjective perception of entrepreneurship. Differences among countries. *Journal of Business Research*. 2016. V. 69. P. 5158–5162.

2. Gerbi M., McIvor R., Loane S., Humphrey P. A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision. *Journal of World Business*. 2015. Vol. 50. P. 505–518.

3. Koc T., Turan A., Okursoy A. Acceptance and usage of a mobile information system in higher education: an empirical study with structural equation modeling. *The International Journal of Management Education*. 2016. Vol. 14. P. 286–300.

4. McIvor R. What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*. 2008. V. 26. P. 24–34.

5. Zhang Y., Li X. Uses of information and communication technologies in HIV selfmanagement. *International Journal of Information Management*. 2017. Vol. 37. P. 75–83.

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
В.А. Синенко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ТЕНДЕНЦІЇ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У всьому світі пріоритетом розвитку галузі охорони здоров'я виступають цифрові технології, оскільки цифровізація забезпечує доступність та якість послуг без збільшення витрат на охорону здоров'я. Термін «цифрова трансформація» в сфері охорони здоров'я передбачає діяльність з використанням технологій та цифрових рішень з метою покращення якості обслуговування пацієнтів, оптимізації операцій, підвищення доступності та здешевлення медичної допомоги [2]. Цифровізація охорони здоров'я є ключовим фактором розширення прецизійної медицини, трансформації надання медичної допомоги та покращення якості обслуговування пацієнтів. Водночас, цифрова трансформація в сфері охорони здоров'я здійснюється як зручності пацієнтів, так і для підвищення ефективності роботи медичної установи чи організації [1]. Цифровізація сприяє підвищенню контролю якості, оптимізації багатьох бізнес-процесів та скорочення помилок. Установи, організації, які не використовують цифрові технології у своїй діяльності, ризикують втратити конкурентну перевагу [7].

Наразі доцільно стверджувати про деякі окремі тенденції застосування інформаційних та цифрових технологій в діяльності медичних закладів та установ (рис. 1).

Ключовим ІТ-засобом в сфері цифровізації галузі охорони здоров'я є застосування медичних інформаційних систем, які, перш за все, забезпечують автоматизацію документообігу, відображення розкладу кожного медичного працівника, синхронізують нагадування про запис на прийом до лікаря, здійснюють проведення та

запис історії хвороби (медичні карти), дані окремих досліджень, ціни на послуги, а також містять систему підтримки прийняття управлінських рішень для лікаря, автоматизуючи процеси у медичної установи [3; 4].

Рис. 1. ІТ-інструменти управління сферою охорони здоров'я

Лабораторні інформаційні системи передбачені для установ та організацій, які здійснюють експериментальні лабораторні дослідження. Зазначені системи дозволяють вирішувати численні завдання з реєстрації зразків, введення результатів випробувань, їх обробки, зберігання інформації та інтеграції з іншими інформаційними системами [4; 5].

Значення інтернет-технологій у житті людей зросло настільки, що створення сайту є необхідною умовою для розвитку медичного закладу. Серед користувачів усіх вікових груп час, проведений у мережі Інтернет через мобільні пристрої, більший, ніж через комп'ютери. У середньому кожна людина щодня проводить в інтернеті щонайменше три години. Відтак, сайт установи сфери охорони здоров'я є необхідним управлінським інструментом інформатизації та просування медичних послуг, і повинен задовольняти наступні вимоги, як: адаптивність – коректне відображення даних на сайті незалежно від програмного та апаратного забезпечення; структурованість інформації; «дружній» сучасний інтерфейс. Крім сайту, медична установа може мати інтернет-представництва у соціальних мережах. Соціальні мережі надають можливість охопити величезну аудиторію, надають значний вплив на формування думки користувачів про компанію, послуги, фахівців [3; 6; 7].

Телемедицина передбачає консультації за допомогою електронної пошти, телефонних ліній, відеоконференцзв'язку. Безумовною перевагою телемедицини є повсюдний доступ та швидкість отримання медичної послуги. Установи сфери охорони здоров'я можуть надавати послуги телемедицини для консультації з питань призначення та інтерпретації лабораторних досліджень, для моніторингу вже призначеного лікування, рекомендації щодо проведення попередніх обстежень у разі прийняття рішення про необхідність проведення очного прийому [1; 4; 7].

Довідкові інформаційні системи. Цифрова трансформація бізнес-процесів оптимізує роботу співробітників медичних установ, завдяки чому зростає ефективність та продуктивність кожного співробітника [7].

Тенденцією серед медичних установ є впровадження модулю особистого кабінету пацієнта, де останній моє можливість дізнатися про результати аналізів та досліджень без відвідування медичного закладу. Технології цифровізації дозволяють організувати максимально персоналізовану взаємодію з пацієнтами, що відповідає тренду пацієнтоцентричності [5; 7].

CRM-системи розповсюдженні серед приватних медичних установ, яким особливо важливо підтримувати конкурентоспроможність шляхом забезпечення

пацієнтоорієнтованості. Завдяки впровадженню сучасних CRM-систем постає можливість підтримувати персоналізовану взаємодію з пацієнтами та ефективно залучати нових, і як результат, збільшувати дохід та відсоток лояльних споживачів медичних послуг. У медичних інформаційних систем також може бути закладений функціонал CRM-систем [4; 7].

Цифровізація забезпечувальних процесів передбачає інформатизацію та цифровізацію бізнес-процесів бухгалтерії, торгівлі, складу, розрахунку зарплати, кадрового обліку в медичних установах [1; 3].

Отже, цифровізація та інформатизація позитивно впливає на ситуацію в сфері охороні здоров'я шляхом підвищення продуктивність праці лікарів за допомогою вивільнення часу, підвищення якості обслуговування пацієнтів. Технологічні досягнення, такі як електронні медичні записи, онлайн-зустрічі, телемедицина та медичні пристрої на базі штучного інтелекту є прикладами цифровізації в галузі охорони здоров'я. Вони повністю змінюють процеси комунікації між клієнтом та експертом в сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL : http://bit.ly/32H6Twb.

2. Цифрова адженда України-2020. *Українська торгово-промислова палата України*. URL: https://bit.ly/3kQrUj6.

3. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми «Здоров'я 2020: український вимір». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.10.2011 р. № 1164-р. Урядовий портал. URL: https://bit.ly/3i3BBZz

4. Пироженко А. Електронна медицина – вимога сьогодення. Практика управління медичним закладом. 2018. №11. С. 16–20.

5. Назірова Т. О., Костенко О. Б. Огляд моделей розвитку ehealth та наявних медичних інформаційних систем. проблеми створення єдиного медико-інформаційного простору. – *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. Львів: РВВ НЛТУ України*. 2017. Вип. 27(10). С. 151–155.

6. Миськевич Т. Розвиток e-Health в контексті трансформації системи охорони здоров'я України. *Громадська думка про правотворення.* 2019. № 16(181). С. 18–23.

7. 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.

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
Є.В. Соколовська, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Застосування підприємствами ефективних та своєчасних управлінських рішень щодо ресурсозбереження, ефективне використання ресурсного потенціалу, зниження матеріаломісткості продукції допомагають вирішувати та навіть уникати проблем, особливо з виробничо-господарською діяльністю. Водночас, будь-яке підприємство зацікавлене в збереженні матеріального, фінансового, трудового чи інвестиційного ресурсного потенціалу, що забезпечується здійсненням ефективного процесу управління ресурсозбереженням на підприємстві.

Процес управління ресурсозбереженням є складовою частиною загального управління підприємством, а оскільки підприємство є системою елементів, то й менеджмент ресурсозбереженням слід розглядати з позиції системного підходу. Відтак, управління ресурсозбереженням у системі управління підприємством є відносно самостійною підсистемою (тобто цілісною системою для складових її елементів), містить сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформацію та процеси, спрямовані на підготовку та забезпечення виконання цілей ресурсозбереження (рис. 1).

На основі узагальнення поглядів авторів [1-13] під системою управління ресурсозбереженням підприємства слід розуміти сукупність дій щодо здійснення впливу органів управління (суб'єкт управління) на процес ресурсозбереження (об'єкт управління) за допомогою реалізації функцій (загальних, спеціальних та забезпечуючих), спрямованих на досягнення постійного підвищення ефективності використання всіх ресурсів підприємства та, як наслідок, підвищення ефективності його виробничої, фінансово-економічної, господарської діяльності.

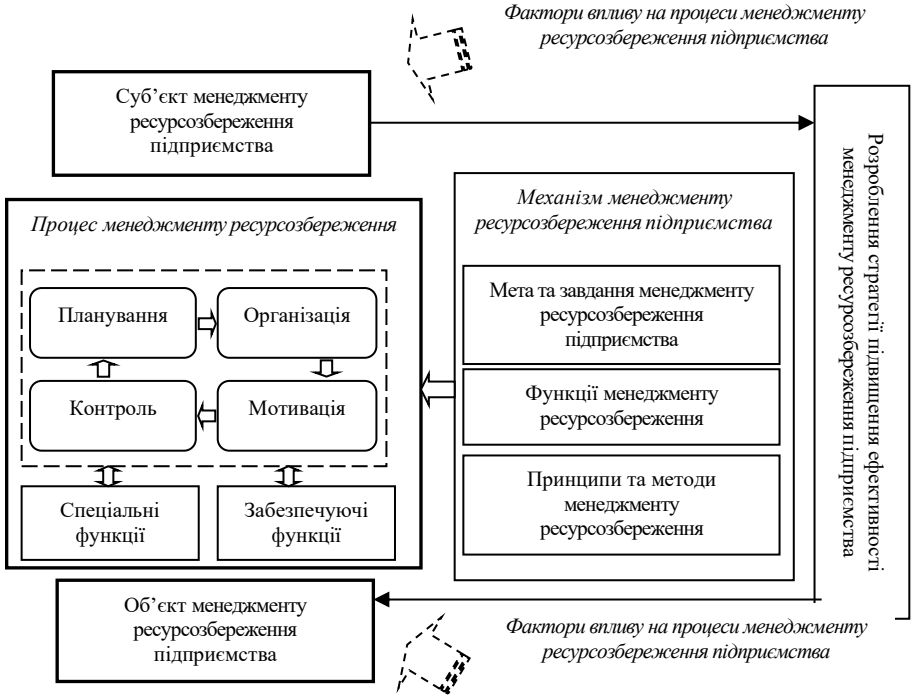

Рис. 1. Модель системи менеджменту ресурсозбереження підприємства з позиції системного підходу [авторська розробка]

Ефективність процесу управління ресурсозбереженням залежить від того, за яким принципом формується система управління. Тому як системоутворюючий фактор пропонується розглядати принцип функціональної повноти системи, тобто функції, що здатні забезпечити ефективну реалізацію процесу управління ресурсозбереженням [1; 4; 5; 6; 8; 9; 10; 11; 13].

Модель системи менеджменту ресурсозбереження на підприємствах, зокрема і сільськогосподарських, обумовлює наявність двох рівнів управління та, відповідно, двох груп ресурсозберігаючих заходів: стратегічних, які вимагають суттєвих витрат, але забезпечують значну економію ресурсів протягом тривалого періоду, і тактичних, що не вимагають великих витрат і дають позитивний, хоч і не настільки

великий, ефект у короткий час.

Список використаних джерел:

1. Про охорону навколишнього середовища : Закон України. К. : 1991. 65 с.
2. Апаршина О. І. Методологічні підходи до трактування поняття «ресурсозбереження». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць ПДТУ у трьох томах. Маріуполь*, 2011. Т. 1. С. 156–163.
3. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науково-виробничий журнал* : *інноваційна економіка.* 2015. №4(59). С. 72–75.
4. Вдовенко Н. М., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В, Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.
5. Дячков Д. В., Овчаренко Є. І., Ільїн В. Ю., Сергієнко С. С. Менеджмент інноваційних проектів з ресурсозбереження підприємств агропродовольчої сфери на основі діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 4. Том 5. С. 333-338.
6. Дячков Д. В., Христенко Л. М., Волошина В. В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. №2(84). С. 116-121.
7. Захарченко О. В. Ресурсозберігаючі технології як чинник формування конкурентних переваг у сільськогосподарському виробництві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 6. С. 61–66.
8. Ковалко М. П., Денисюк С. П. Енергозбереження пріоритетний напрямок державної політики України. К. : УЕЗ, 1998. 506 с.
9. Лопушинська О В. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління ресурсозберігаючим розвитком підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матер. ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава: РВВ ПДАА, 2017. С. 302–304.
10. Маркіна І. А., Зось-Кіор М. В., Сьомич М. І. Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. № 4 (115)**.** С. 54-59.
11. Сотник І. М. Управління ресурсозберігаючими трансформаціями на основі моделі міжгалузевого балансу. *Наукові вісті НТУУ «КПІ». Серія «Економіка та організація виробництва»*. 2009. № 1. С. 5–12.
12. Markina I., Diachkov D., Bodnarchuk T., Paschenko P., Chernikova N. Management of resource-saving and energy-saving technologies as an innovative direction of agri-food enterprise restructuring. *International journal of innovation and technology management*. 2021. Vol. 19, № 2. URL: https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219877021500474?af=R&utm_source=researcher_app&utm_medium=referral&utm_campaign=RESR_MRKT_Researcher_inbound
13. Markina I., Fedirets O., Sazonova T., Kovalenko M., Ostashova V. Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management. Journal of Entrepreneurship Education. 2018. Volume 21, Special Issue 2. https://www.abacademies.org/journals/journal-of-entrepreneurship-education-inpress.html

М.М. Ігнатенко, д.е.н., професор,
Л.О. Мармуль, д.е.н., професор,
А.С. Красножон, аспірантка
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Практика аграрної діяльності розвинених країн навіть в умовах досить скромного природно-ресурсного потенціалу є переконливим прикладом того, що інновації є вагомим важелем успішного конкурентоспроможного виробництва. Інноваційне забезпечення є тим важливим інструментом, що значним чином впливає на ефективність продуктивних функцій економіки й фінансові, соціальні та екологічні результати аграрних підприємств.

Спостерігається його позитивний вплив на господарську діяльність і в Україні, особливо на рівні агрохолдингів та агрокорпорацій. Саме інновації у поєднанні з унікальними за рівнем природної родючості ґрунтами, великими земельними банками та капіталом дозволили їм зайняти провідне місце на національному, європейському та світовому аграрних ринках. Як світові виробники продовольства зарекомендували себе вітчизняні інноваційні аграрні та агропромислові підприємства: «Миронівський хлібопродукт», «Каргілл», «Кернел», «Мрія», «Нібулон» та ін.

Проте масштаби та напрями інновацій у вітчизняних малих та середніх аграрних підприємствах, особистих господарствах населення потребують значного розширення [1]. Інновації в цих господарських структурах мають потреби й можливості для зростання, мотивацію їх господарів та менеджерів. Це зумовлює нагальність розробок інноваційних проєктів, визначення джерел їх фінансування та інвестування, виявлення чинників впливу на них та обґрунтування відповідних систем управління засобами інноваційного менеджменту.

Наразі, крім виявлення та оцінки чинників, що впливають на інноваційну активність господарств,визначення їх конкурентних переваг та ризиків, важливе значення має обґрунтування на цій основі змісту й напрямів або напряму впровадження інноваційного проєкту. Саме ці етапи або кроки є основою для побудови системи управління розробкою та впровадженням інноваційного проєкту, прийняття правильних управлінських рішень та методики розрахунків ефективності, створення й виконання загальної стратегії інноваційного розвитку агробізнесу у формі приватної, колективної та особистої власності.

Всі чинники, що впливають на інновації в аграрних підприємствах для потреб управління інноваційними проєктами можна згрупувати за певними ознаками. Так, за ефектами прояву це можуть бути позитивні (наявність капіталу, кваліфікованих кадрів, та інших конкурентних переваг) та негативні (нестабільність соціально-економічної ситуації, військові загрози, ринкові й інші ризики) чинники. За величиною впливів – слабкі (можлива реакція конкурентів), середні (мотивація працівників) й сильні чинники (обґрунтованість вибору проєкту та якість управління його впровадженням).

Нарешті, за масштабами очікуваних соціально-економічних впливів або їх проявів після впровадження інновацій чинники доцільно враховувати на мегарівні (світовому або глобальному). До нього належить цифровізація та автоматизація

виробництва й інших бізнес-процесів; впровадження генномодифікованих продуктів та інші досягнення селекції; розвиток електронної комерції (фактори на макро-, мезо- та мікроекономічному рівні).

Наразі, до найважливіших напрямів забезпечення ефективності й конкурентоспроможності аграрних підприємстві отримання належних фінансово- та соціально-економічних результатів належить модернізація їх матеріально-технічної бази; використання інновацій у виробничо-господарській діяльності, особливо на рівні впровадження новітніх енерго- та ресурсозберігаючих технологій; в екологізації діяльності; в оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів; в управлінні та соціальному менеджменті [2]. Все це відбувається засобами і в межах інновацій та інноваційних проєктів.

У міжнародному документі «OsloGuide» вказується, яка діяльність може бути інноваційною. Отже, це діяльність,яка охоплює всю наукову, технологічну, організаційну, фінансову й комерційну діяльність, включаю чи інвестиції в нові знання, що ведуть до створення нових технологій, новітніх продуктів і послуг,процесів і видів робіт.

На реалізацію інноваційної діяльності та управління інноваційними проектами підприємств агросфери впливають як негативні чинники, що перешкоджають реалізації їх інноваційних планів,так і позитивні обставини, які їх стимулюють або мотивують. Більшість аграрних підприємств, особливо малих і середніх, відчувають, насамперед,значні труднощі фінансового характеру, недобросовісної конкуренції, проявів корупції та відсутності державної та місцевої підтримки щодо впровадження широкого комплексу інновацій у своїх господарствах.

Тому особливо гостро стоїть питання про обставини,що перешкоджають інноваційному розвитку, а також їх подолання. Всі чинники,які сповільнюють і навіть унеможливлюють інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств, умовно можна згрупувати у кілька груп впливу.

1. Насамперед, це фінансові та інвестиційні. Вони пов'язані з витратністю та капіталоємністю інноваційних технологій і продуктів, дефіцитом власних грошових ресурсів для покриття витрат на інновації; кабальними умовами банків та інших фінансових установ відносно кредитування інноваційних проєктів; слабкою бюджетною підтримкою інвестиційної діяльності у масових масштабах.

2. Соціально-психологічні або поведінкові чинники як слабка інформованість, не бажання або не розуміння власників та менеджерів, фахівців прийняти і впроваджувати інноваційні зміни, слабка підприємницька ініціатива та здатність навіть до обґрунтованих ризиків.

3. Недоліки системного та інноваційного менеджменту аграрних підприємств відносно оцінки власного інноваційного потенціалу, інноваційних потреб, можливостей та результатів.

4. Недостатні розміри діяльності, орієнтація на традиційні або ексклюзивні види робіт, сировину, матеріали, виробництва, продукти й послуги. Ці групи діють у внутрішньому середовищі аграрних підприємств та визначаються також як внутрішні.

Наступні групи чинників стосуються зовнішніх впливів. Серед них суттєву роль відіграють: недосконалі інститути як часті зміни податкового законодавства,прояви корупції й недостатні гарантії для інвесторів та інші несприятливі характеристики інвестиційного клімату; згортання значної кількості вітчизняних науково-дослідних установ аграрного профілю та значне скорочення (в рази) впровадження їх

інноваційних розробок; недостатня інноваційність підготовки фахівців вищої кваліфікації у закладах вищої та середньої спеціальної освіти аграрного профілю; слабкий розвиток вітчизняного фондового ринку, сучасних ринкових механізмів та інструментів інвестування інновацій (у т.ч. ендаументу, фрадрайзингу, венчурної діяльності, франшизи і т.п.), громадських ініціатив їх заохочення через неурядові організації, державно-приватне партнерство, соціальну відповідальність.

На відміну від чинників внутрішнього середовища, зовнішній вплив для аграрних підприємств, їх інноваційних проєктів та управління ними є практично не контрольованим і може являти собою істотну перешкоду для реалізації того чи іншого інноваційного проєкту. Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на інновації, можуть мати як позитивну, такі негативну роль на будь-якому етапі інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Романюк І.А. Інформаційне забезпечення організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7854

2. Мармуль Л.О. Підвищення дохідності фермерських господарств. *Економіка АПК,* 2008, № 5. С. 74-77.

М.В. Ільїна, д.е.н., с.н.с.
Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ, ОРІЄНТОВАНИХ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ГРОМАД

Інструменти підтримки місцевих підприємств, орієнтованих на розвиток території, залучення інвестицій та забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад доцільно поділяти на прямі та непрямі [1, с. 203-214].

Прямі інструменти підтримки місцевих підприємств включають такі заходи: підготовку земельних ділянок та інфраструктурних об‘єктів для інвестора під створення нових підприємств, реалізація проекту індустріального парку, інформаційний супровід інвестора, методичні рекомендації щодо започаткування бізнесу, будівництва підприємства, введення в експлуатацію, залучення нових інвестицій, розвиток промислових та економічних кластерів, навчання, консультації для підприємців-початківців, поширення важливої для підприємців інформації. Заходи опосередкованих інструментів підтримки передбачають маркетинг території, формування системи комунікації, налагодження співпраці в громаді, розвиток інфраструктури (комунальної, транспортної, соціальної), поліпшення благоустрою території, розвиток людських ресурсів, упровадження публічно-приватного партнерства, розвиток туризму, перепланування і реконструкцію старих промислових ділянок та об’єктів нерухомості.

Центри послуг для бізнесу (бізнес-центри, центри підтримки бізнесу, агентства розвитку бізнесу тощо) призначені надавати місцевим підприємцям і підприємствам допомогу, якої вони потребують. Підтримка може включати низку послуг і програм – від навчання, консультування і наставництва (започаткування бізнесу, вибір бізнес-ідеї, дослідження ринку, прогноз фінансових потоків, вибір системи

оподаткування, розробка бізнес-плану, підбір персоналу тощо) до кредитів та інвестицій (спектр таких послуг і програм, їх різноманіття здебільшого залежить від можливостей, бажання та ініціативності місцевих влад й економічної кон‘юнктури в країні загалом). Такі центри розвитку бізнесу існують у сільських муніципалітетах багатьох країн світу – як розвинених, так і з перехідною економікою. Однак створення центрів послуг для бізнесу потребує великих зусиль і витрат: утримання приміщення, штату професійних і компетентних консультантів, обладнання й інфраструктури. Вони, як правило, неприбуткові організації, що утримуються за рахунок різних джерел: коштів муніципалітету, держави, грантів, проектів міжнародної технічної допомоги, доброчинних пожертв, соціального підприємництва, соціального партнерства тощо.

Бізнес-інкубатори – це місце (приміщення), де реалізуються програми, проекти, заходи, покликані сприяти забезпеченню успішного старту й швидкого розвитку нового бізнесу за допомогою всіх наявних ресурсів і послуг, котрі надаються у бізнес-інкубаторі, так і через мережу консультативних центрів. Інкубатори різняться за способом надання послуг, організаційною структурою і типом клієнтів: вони можуть бути профільними, тобто орієнованими на певний продукт чи послугу (наприклад, інноваційні інкубатори, інкубатори ІТ-технологій чи зелені інкубатори). До послуг бізнес-інкубаторів також відносяться офісні послуги для бізнесу, ведення бухгалтерського обліку, юридичні консультації, користування бібліотекою чи кімнатою для переговорів, ділова і технічна допомога на місці або через мережу консультативних центрів, сприяння в отриманні фінансування, допомога у встановленні зв’язків з іншими підприємцями чи підприємствами. Основна мета створення центрів послуг для бізнесу та бізнес-інкубаторів – це розвиток підприємництва, формування бізнес-ідеї та перетворення її у власну справу.

Індустріальні парки - це територія, спеціально спроектована та відведена з метою розміщення на ній промислових і виробничих потужностей для промислового розвитку. Останнім часом у розвинених країнах зростають так звані екопромислові парки та розумні парки. Перші створюються з урахуванням концепції промислової екології, згідно з якою підприємства співпрацюють одне з одним та місцевими громадами з метою зменшення шкідливих викидів і забруднення навколишнього природного середовища, ефективного використання ресурсів, досягнення сталого економічного зростання і поліпшення якості довкілля. Розумні парки об’єднують зусилля закладів освіти, науково-дослідницькі організації та науково-конструкторські компанії.

Індустріальний парк – це високовитратний проект, а значні кошти, вкладені у його створення, є довгостроковими інвестиціями, що не завжди здатні принести прибуток. Реалізація такого проекту має великий ризик невдачі через недоліки економічного обґрунтування та організації. Місцева влада може переоцінити свої можливості, спроможність земельної ділянки, названої промисловим парком, відігравати таку роль насправді, а також здатність новоствореного парку автоматично залучати інвестиції. Тому часто для зменшення ризиків і кращої оцінки потреб бізнесу індустріальні парки рекомендують створювати у формі публічно-приватного партнерства. Водночас успішно реалізований проект індустріального парку забезпечить покращення місцевої економіки внаслідок концентрації промислових об‘єктів, поліпшення стану довкілля, диверсифікації та розвитку підприємств, створення нових робочих місць, зростання доходів населення та місцевих бюджетів, рівня конкурентоспроможності громади. Основна мета

створення індустріального парку – це залучення бізнесу та інвестицій на окрему територію.

Сьогодні актуальним інструментом є перехід діяльності підприємств у цифровий простір для підвищення їх конкурентоспроможності. Це відкриває нові можливості для залучення ресурсів, надання послуг, розвитку підприємництва. Використання цифрових інструментів включає підприємницькі ініціативи в глобальний простір та місцевий розвиток. До основних цифрових інструментів розвитку підприємств належать:

цифрова комунікація – використання месенджерів (Viber, Facebook Messenger, Телеграм) для комунікації, обговорень, обміну інформацією. Доцільно створювати сторінки у соціальних мережах як візитні картки підприємств, регулярно оновлювати стрічку новин. Сторінка повинна вміщувати всю необхідну інформацію про підприємство і бути інтегрованою з іншими сайтами та соціальним мережами. Якісне наповнення та регулярне оновлення сайту підприємства суттєво розширює коло зацікавлених осіб і організацій;

цифрове картування підприємства, що дає змогу його презентувати для відвідувачів та інвесторів [2].

З метою вдосконалення локальної політики сприяння розвитку підприємств органам місцевої влади слід звернути увагу на такі напрями їх діяльності: підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та відбору проектів; поліпшення координації та співпраці між зацікавленими сторонами; спрощення процедур отримання грантів або бюджетної допомоги; видання та поширення простих і доступних посібників; більш ефективне використання даних щодо території, підприємств, людського капіталу, на основі яких ухвалюються рішення про проекти місцевого розвитку; поліпшення процесу виконання проектів, у т.ч. покращення й адаптація способів використання нагород і стимулів для працівників.

Список використаних джерел:

1. Хвесик М.А., Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Соціоекологічні імперативи розвитку сільських територіальних громад. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2019. 302 с.

2. Діджитал-інструменти для розвитку громад / Громадський простір. URL : https://www.prostir.ua/?news=didzhytal-instrumenty-dlya-rozvytku-hromad.

П.І. Коренюк, д.е.н., професор,
В.П. Ярема, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Дніпровський державний технічний університет

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В період подолання системної кризи та структурного реформування національної економіки розгляд питання оцінки потенціалу окремих галузей і суб'єктів господарювання є особливо актуальним. Особливо це стосується промислових підприємств, які є базисом матеріального виробництва. Адже, навіть ті підприємства, які мають близькі за рівнем потенціали, часто розрізняються за результатами їх діяльності. В цих умовах різницю в результатах можна пояснити лише неоднаковим ступенем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, при інших рівних умовах, величина результату буде тим більша, чим вдалішою буде

система управління економічним потенціалом підприємства.

Дослідження потенціалу підприємств та визначення шляхів підвищення ефективності його використання завжди було в центрі уваги дослідників. Так, проблеми ефективного управління потенціалом промислових підприємств були дослідження в наукових працях таких вчених як таких як О. В. Арєф'єва [1], О. В. Березін [2], А. Е. Воронкова [3], В. Н. Гавва [4], М. Ф. Гончар [5], В. Б. Горбань [6], О. Д. Гудзинський [7], І. З. Должанський [8], Т. М. Кібук [9], Н. С. Краснокутська [10], О. Є. Кузьмін [11], О. С. Федонін [12] та ряду інших не менш видатних українських і закордонних вчених.

Разом з тим кризові явища поставили багато промислових підприємств на межу банкрутства, в тому числі і підприємства, які мають стратегічне значення для розбудови національної економіки та її інтеграції в світовий економічний простір. В цих умовах особливо значимим є визначення не тільки теперішнього фінансового стану підприємств, але й реальна оцінка їх економічного потенціалу. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи, це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва.

Узагальнюючий показник ефективності застосовуваних ресурсів підприємства можна визначити, користуючись такою формулою:

$$E_{зп} = \frac{P}{П + (Ф_{осн} + Ф_{об})К_{пвп}} \quad (1)$$

де $E_{зп}$ ~ ефективність застосовуваних ресурсів; Р —чиста продукція в порівняльних цінах (обсяг реалізованої у розрахунковому році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, відсотку за кредит); П — чисельність працюючих на підприємстві; $Ф_{осн}$ - середньорічний обсяг основних виробничих; $Ф_{об}$ — вартість оборотних фондів підприємства; $К_{пвп}$ — коефіцієнт повних витрат праці.

Так, наприклад, оцінка економічного потенціалу ПРАТ «Іста-центр» дозволила встановити, що підприємство має достатньо високий потенціал, але зовсім його не використовує (ефективність його використання -0,21). Основною проблемою у збільшенні обсягів реалізації продукції підприємства є втрата ринку пострадянських країн. Не дивлячись на високу якість продукції заводу, завоювання ринку країн ЄС є дуже складним через жорстку конкуренцію світових виробників АКБ.

Починаючи з 2015 року підприємство почало розширювати свою присутність на ринках Європейського Союзу. Це дозволило вже у 2016 році вийти на рентабельний характер операційної діяльності у 10,22% та отримати прибуток від операційної діяльності у розмірі 22,305 млн. грн. Однак чистий результат діяльності підприємства дорівнює збитку у розмірі 7,62 млн. грн. У 2017 році збитковість підприємства збільшилася, так чистий збиток склав 25,434 млн. грн., а збитковість капіталу -6,64%.

У структурі виробничих витрат найбільшу питому частку мають матеріальні витрати від 78% до 83%. Матеріаломісткий характер виробництва визначається технологічним процесом виготовлення АКБ. Так в структурі витрат на свинець та свинцево-кальцієву стрічку приходиться до 66%, а на комплектуючі - до 15%.

Не дивлячись на існуючі проблеми, підприємство перебуває набагато вище точки беззбитковості. Тому вирішення проблем збитковості повинне базуватися не тільки на збільшенні обсягів виробництва та реалізації, а на оптимізації структури капіталу підприємства та структури його активів, насамперед, оборотних активів.

Визначення основних параметрів фінансово-економічної та виробничо-

господарської діяльності підприємства, за яких досягається максимальна ефективність використання його економічного потенціалу, здійснюється за допомогою розробленої економіко-математичного моделювання. Виходячи зі отриманих значень цих параметрів річний обсяг реалізації продукції ПРАТ «Іста-центр» у відповідності до оптимального асортименту має складати 244 тис. од. АКБ класу «Стандарт» та 500 тис. од. АКБ класу «Преміум». Такі цифри є реальними, виходячи з виробничої потужності підприємства у 3 млн. од. АКБ на рік. Стимулювання збуту продукції можна досягти на основі вибору відповідної ринкової стратегії підприємства. Продукція, яку потенціалу ПРАТ «ІСТА-Центр» пропонує на світовий ринок, має стійки переваги за якістю й представлена в середньому ціновому діапазоні. Тому маркетингова стратегія ПРАТ «ІСТА-Центр» є «стратегією глибокого проникнення на ринок». Пряме проникнення передбачає створення свого представництва в країні, наприклад у Німеччині, яка є світовим автогігантом з виробництва автомобілів. Це дає можливість підприємству безпосередньо брати участь у реалізації своєї продукції й пошуку кінцевого споживача цієї продукції. Однак основною перевагою такої політики на зовнішньому ринку залишається можливість використання більш гнучкої ціни. Гнучкість ціни в цьому випадку досягається за рахунок економії на послугах посередників, більш низьких витрат на транспортування й спрощене митне оформлення. Всі ці переваги використання даної зовнішньоекономічної політики роблять реалізацію своєї продукції більш ефективною, що сприяє реалізації економічного потенціалу досліджуваного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Арєф’єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7 (85). С. 71-76.
2. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. Частина ІІ : зб. наук. пр. № 4 (40). 2018. С. 20-28.
3. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4 (94). С. 77-82.
4. Гавва В. Н. Оцінка потенціалу підприємства і галузі : Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» 2010. 287 с.
5. Гончар М. Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 179-184.
6. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2018. № 1. С. 38-41.
7. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. К. 2010. 212 с.
8. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. К. ЦНЛ. 2013. 362 с.
9. Кібук Т. М. Методичне управління потенціалом підприємства. Дніпропетровськ : ПДАБА К. 2010. 203 с.
10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
11. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 155-166.
12. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування і оцінка. Навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 325 с.

Є.Л. Большакова, доктор філософії з менеджменту
Р.О. Карпухно, В.В. Обора, здобувачі вищої освіти СВО Бакалавр
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Якісні зміни в економіці України на мікро – і макроекономічному рівнях, інтенсивний розвиток ринкових відносин вимагають формування нових методів управління вітчизняними аграрними підприємствами з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення економічної рентабельності. Важливу роль набувають питання оптимізації та реструктуризації системи управління аграрним підприємством на стратегічному рівні з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в умовах якого функціонує його виробничо-збутова система. Одним з найбільш актуальних завдань стає розробка ефективного плану виробництва як базового елементу операційної стратегії підприємства [2].

Операційна стратегія розглядається як складова стратегії розвитку. І формується не як окремий напрямок стратегічного планування, а спільно з іншими функціональними стратегіями і в першу чергу маркетинговою і фінансовою. Це, з одного боку, підвищує її статус, функціональна стратегія ідентифікується як складова стратегії розвитку, а з іншого, дозволяє на практиці залучити менеджерів усіх ланок управління до розробки стратегій, що дає можливість сформувати та розвивати управлінську команду [1].

Для формування ефективної операційної системи підприємства агропродовольчої сфери необхідно дотримуватись чіткої послідовності всіх етапів враховуючи мінливу специфіку конкурентного середовища.

Формування операційної стратегії здійснюється в певній послідовності, включає кілька етапів і починається з окремих заходів, таких як [3]:

1. Нейтралізація негативного впливу на організацію шляхом мінімізації негативного потенціалу (прогнозоване зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, скорочення в майбутньому трудових ресурсів розширення виробництва органічної продукції тощо).
2. Використання детальних вимірів і контролю з метою переконання, що здійснювана операція не порушує встановлених технологічних норм (дотримання термінів і глибини закладення насіння в період сівби та ін.)
3. Мінімізація діяльності менеджерів в оперативній роботі за винятком прийняття інвестиційних рішень (створення нових виробничих потужностей, закупівля нового технологічного обладнання, впровадження нових технологій тощо).
4. Пошук умов, які би підтримували відповідну рівновагу в конкурентній боротьбі, забезпечували конкурентоспроможність товарів і продукції (реконструкція підприємства, вдосконалення технології виробництва, підвищення продуктивності праці за рахунок нової техніки, організації праці і підвищення кваліфікації працівників, розширення масштабів виробництва і підвищення його ефективності).
5. Підтримка та посилення загальної організаційної стратегії і впровадження інновацій, що сприяють її ефективному впровадженню (нові технології, нові сорти рослин і породи тварин у сільському господарстві, вдосконалення структури організації).
6. Впровадження технологічних удосконалень, що відповідають світовим

технологіям, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товарів і продукції.

Отже, ефективне формування операційної стратегії підприємства агропродовольчої сфери створює нові конкурентні переваги в мінливому ринковому середовищі та забезпечує продовольчу безпеку країни. Для ефективного функціонування операційної системи необхідно дотримуватись виконання всіх послідовних етапів з урахуванням ринкового середовища на мікро- та макро рівнях реалізовуючи всі заходи стратегії.

Список використаних джерел:

1. Алькема М.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Формування ринкової економіки. 2011. № 25. С. 62 – 73.
2. Гавриленко О.В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. Всеукраїнський науковий журнал. «Актуальні проблеми інноваційної економіки» № 2 / 2019. С. 43-48.
3. Михайленко О.В., Комарницька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 16, частина 1, 2017. С. 176 – 179.

В.Л. Вороніна, к.е.н, доцент,
Ю.А. Нечитайло, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЯМИ У РАМКАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В умовах сучасного розвитку економіки, важливим завданням керівництва підприємств України є формування інноваційної стратегії розвитку, як необхідної умови їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Проблема управління конкурентоспроможністю залежить від реалізації заходів, спрямованих на збільшення ефективності виробництва, а також підвищення рівня якості продукції, що виготовляється. Ключовим елементом успіху виступає застосування інновацій, до яких належать різні технології та наукові розробки, що вдосконалюють бізнес-процеси, систему управління чи окрему продукцію.

Основними причинами активного впровадження інновацій у рамках виробничої діяльності підприємств – є бажання їх власників, акціонерів та керівників сформувати базисну основу зростання фінансових показників бізнесу [1]. З одного боку, інновації дозволяють удосконалювати технології виробництва та бізнес-процеси управління. З іншого боку, реалізація такої стратегії потребує значних фінансових вкладень, залучення необхідних кадрових та інтелектуальних ресурсів. Саме з цієї причини, таким гострим питанням є управління інвестиціями, що дозволяють забезпечувати організацію інноваційної діяльності підприємств фінансовими ресурсами.

Але, через те, що інвестиційні ресурси обмежені, і вимагають підходу до їх оптимізації з метою підвищення економічної ефективності інвестиційно-інноваційних проектів, важливим завданням керівництва підприємства виступає вдосконалення управління інвестиціями.

Ключові проблеми в управлінні інвестиціями у рамках розвитку інноваційної

стратегії підприємств України обумовлені наступними факторами:

– неефективна економічна (і зокрема інвестиційна) політика держави, про що свідчить небажання багатьох суб'єктів господарювання працювати в легальному бізнесі;

– низька привабливість інвестиційного клімату внаслідок правової нестабільності; низька ефективність господарювання (особливо у сфері матеріального виробництва); корупція та неадекватний податковий тиск на товаровиробника [1]. У дослідженнях Світового банку стверджується, що витрати, пов'язані з ненадійністю інфраструктури, проблемами з виконанням договірних зобов'язань, злочинністю, корупцією та державним регулюванням, можуть становити понад 25 % обсягів продажу, більш ніж утричі перевищуючи суму податків, сплачених фірмою в звичайному порядку [3];

– недостатній розвиток комунікацій та інфраструктури інвестиційного ринку;

– неефективна амортизаційна політика, що має податкове підґрунтя, а не орієнтир на довгострокову перспективу розвитку економіки;

– низька платоспроможність більшості населення;

– нерозвиненість банківської та страхової діяльності, інвестиційних фондів;

– неврегульованість земельних правовідносин та відсутність цивілізованого ринку землі в Україні, що звужує ефективне використання інвестиційних ресурсів, особливо при реалізації спільних з нерезидентом вкладень;

– нерозвиненість банківської та страхової діяльності, інвестиційних фондів;

– відсутність програми налагодження ефективного співробітництва із стратегічними іноземними партнерами, небажання допускати іноземних інвесторів до участі у рентабельних проектах і приватизації [4];

– недосконала кредитна система, що передбачає високі відсоткові ставки за кредитами. Через високі банківські відсоткові ставки за кредитами підприємствам, які намагаються реалізувати інвестиційні проекти, важко конкурувати з одержувачами позики, яким потрібні кошти для короткострокових операцій [2].

Підсумовуючи, зазначимо, що підтримка з боку держави рівня інвестиційних процесів задля забезпечення інноваційного розвитку підприємств є домінуючим та головним кроком до стабілізації темпів економічного зростання в Україні.

Список використаних джерел:

1. Гук О. В., Мельник А. В. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). С. 164-165. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201200/0

2. Денісенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. Економічні заходи державного управління щодо залучення інвестицій. *Науковий вісник: Державне управління.* Київ. 2020. № 1(3). С. 53-65.

3. Світовий банк в Україні. URL: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine

4. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/

В.Л. Вороніна, к.е.н, доцент,
Д.В. Шелковський, А.О. Руденко, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасне підприємство є складною виробничою системою управління, яка потребує комплексного підходу.

Існує кілька особливостей процесу управління малим бізнесом (рис. 1).

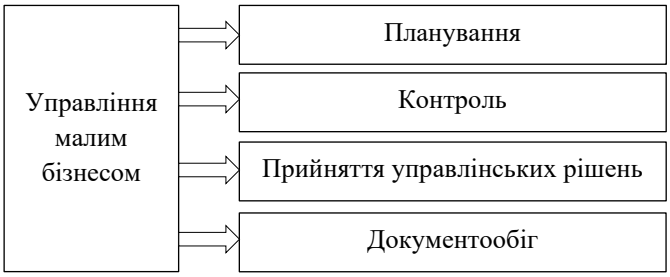

Рис. 1. Управління малим бізнесом [1, с. 37].

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин існує багато варіантів розвитку малого бізнесу. Такі умови диктують бізнесменам-початківцям відносно непрості правила, які, у свою чергу, мають велику кількість різних нюансів. В одних випадках управління малим бізнесом повністю побудовано на плануванні, в інших – на безпосередньому розвитку та роботі підприємства. Але головною відмінністю управління малим бізнесом вважається висока відповідальність у прийнятті управлінських рішень, що саме собою визначає якість менеджменту фірми, рівень кваліфікації керівників та ефективність. Здійснення такого роду управління веде до підвищення досконалості структури підприємства та виховує професійних керівників.

Управління малим бізнесом, яке орієнтоване на результат, дозволяє оцінити всі можливості менеджера, відчуваючи його як керівника і організатора [1, с. 36].

На сьогоднішній день, серед різних стратегій управління підприємством малого бізнесу, найважливішу роль відіграє саме стратегія оперативного управління витратами, що певною мірою продиктовано, окрім усього іншого, ще й складною політичною та економічною ситуацією в країні. Саме цим обумовлено те, що одним із ключових напрямків успішного розвитку та функціонування малого підприємства є формування ефективної системи управління витратами.

Основоположниками в галузі вивчення різних методів та концепцій управління витратами вважаються: Д. Бауерсокс, В. Говіндароджан, О. Голіков., І. Давидович, К. Друрі, Д. Дж. Клос, Н. Миколаєва, М. Портер, Дж. Шанк та інші. При цьому, незважаючи на те, що проблема управління витратами на підприємствах вже досить довго є областю дослідження багатьох сучасних вчених, вона й досі не втратила своєї актуальності.

Кожен підприємець, здійснюючи свою діяльність, прагне, щоб її витрати були корисними та необхідними, пов'язаними з господарським процесом, та приносили йому дохід та прибуток. Неоптимальні витрати повинні бути по можливості

виключено або доведено до мінімуму.

Управління витратами на підприємстві малого бізнесу є динамічним процесом, спрямованим на отримання максимального економічного результату організації.

Основними елементами в управлінні витратами на виробництво та реалізацію продукції на малому підприємстві є: прогнозування, планування та нормування витрат, їх облік та калькуляція собівартості продажів, аналіз, контроль та регулювання діяльності. При цьому, управління витратами має здійснюватися покроково, як процес і, для того, щоб побудувати ефективний бізнес необхідно керівнику мати конкретні знання, вміння і навички в галузі управління витратами [3, с. 84].

У процесі управління витратами вирішується безліч завдань, основними з яких є визначення та регулювання цін, оцінка ефективності виробництва, забезпечення режиму економії та збільшення прибутку.

На ефективність управління витратами впливає як матеріально-технічна база підприємства, так й кваліфікація працівників різних рівнів компанії. Адже саме від дій та кваліфікації фахівців, а також умов праці працівників залежить успішне досягнення цілей компанії з мінімальними витратами [2, с. 175].

Отже, основною метою управління витратами малого підприємства є їх оптимізація. Правильна організація управління витратами дає можливість виявити резерви їх зниження.

Таким чином, менеджмент витрат – це динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. Управління витратами полягає в оптимізації їх суми та рівня, яка забезпечує високі темпи розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства і досягнення прогнозованих обсягів прибутку.

Список використаних джерел:

1. Звонар Й. П. Бар’єри на шляху розвитку малого бізнесу в Україні та інструменти їх подолання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 15. Ч. 1. С. 36-39.

2. Качмарик Я. Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації. *Науковий вісник НЛТУ*. Львів, 2017. С. 174-177.

3. Маркіна І. А., Лень В. В., Шапка В. О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. Харків: ХНТУСГ. 2019. № 3. С. 83-88.

Т.В. Воронько-Невіднича,к.е.н., доцент,
В.М. Лазоренко, здобувач вищої освіти СВО Бакалавр
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НЕВІДЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄИМСТВА

Стратегічне управління стало предметом окремих досліджень у багатьох галузях науки, зокрема економіки, менеджменту, філософії, соціології, політології та державного управління. Воно, в першу чергу, пов'язується із постановкою стратегічних цілей розвитку та функціонування певних систем у взаємодії із суспільним оточенням. Враховуючи особливості стратегічного управління воно має

стати основою й одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності. В основному стратегічне управління підприємством спрямоване на створення його конкурентних переваг й утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність у мінливих умовах економіки [1;2].

Враховуючи те що ефективне стратегічне управління аграрним підприємством відкриває перед ним нові конкурентні переваги, необхідно визначити поняття стратегічне управління.

Стратегічне управління – це діяльність з економічно ефективного досягнення перспективних цілей організації на
основі конкурентної переваги й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Завдання стратегічного управління: прояв стратегічного бачення і місії; встановлення цілей; формування стратегії; реалізація стратегії; оцінка реалізації та внесення коригувань. Сутність стратегічного управління задається специфікою його змісту і полягає у такому:

- стратегічне управління визначає стратегічне бачення позиціонування організації на ринку;
- модель організації, створювана стратегічним управлінням, визначає ключові моменти розвитку бізнесу;
- сучасні технології стратегічного управління – це синтез ключових складник [1].

Процес стратегічного управління загалом складається з трьох взаємопов'язаних етапів: підготовчого, який слугує основою інформаційного забезпечення розробки стратегії; головного етапу - етапу розробки стратегії; заключного етапу - етапу реалізації, корегування і зворотного зв'язку [3].

Для комплексної реалізації стратегічного управління аграрного підприємства необхідно враховувати основні підходи до вироблення стратегії, а саме:

1. Контроль над затратами. Стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над затратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.

2. Стратегія диференціації, її суть полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямах, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. В цьому випадку підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку [3].

Таким чином, для формування та реалізації ефективної стратегії аграрного підприємства необхідно систематично здійснювати аналіз його фінансового стану, а також виробничих можливостей в залежності від попиту потенційних споживачів. Але при цьому не потрібно забувати про персонал аграрного підприємства, адже стратегічне управління це зміни до яких персонал повинен бути готовий та вмотивований до змін.

Список використаних джерел:

1. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 17, частина 1, 2018.

С. 145 – 148.

2. Сельський А. А. Стратегічне управління в управлінській діяльності. Інвестиції: практика та досвід № 11, 2013. С. 102 – 105.

3. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 62, 2018. С. 362 – 367.

О.П. Копішинська, к.ф.-м.н., доцент,
І.В. Кравченко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Здійснення управлінської, виробничої та всіх інших видів діяльності у всіх сферах неодмінно супроводжується значною кількістю документів, які носять як неформальний (описи, прес-релізи, технічні характеристики обладнання, інструкції тощо), так і формальний характер (накази, розпорядження, договори, листи, постанови і т. ін.). При цьому частка документів у паперовій формі залишається значною, завдання ж переходу до електронного документообігу стикаються з низкою проблем, серед яких ключовою є вибір такого програмного забезпечення, таких систем, які б включали всі можливі операції з обробки, збереження, передавання, колективного доступу, контролю етапів виконання електронних документів та надавали їм юридичної значимості. Якщо з виготовленням та поширенням першої категорії достатньо використання пакетів прикладних програм Microsoft Office, то для управління документообігом підприємства в цілому все більше застосовуються системи електронного документообігу (СЕД). Кілька десятків років тому поява таких систем була винятковою, але на сьогодні ринок надає достатню кількість СЕД, і основним тепер є здійснення вірного вибору системи саме з урахуванням особливостей діяльності організації, підприємства, установи, оскільки зміна концепції документообігу є складним управлінським рішенням і має враховувати всі технічні аспекти, наявність і відповідність часових, людських фінансових ресурсів тощо. Питанням вибору і характеристик СЕД присвячено значну кількість наукових праць, наприклад [1-4].

У процесі дослідження розглянуто дві масштабних групи інформаційних систем (ІС), які здатні реалізовувати алгоритми електронного документообігу: системи класу ERP та, власне, СЕД. Перша група (ERP-системи) призначена для автоматизації всіх виробничих та управлінських процесів, і впроваджується переважно на підприємствах великого та середнього бізнесу. Це такі системи, як програмний комплекс «Універсал» [5], система Microsoft ERP, МАСТЕР [6] та ін., які разом із модулями управління виробництвом, фінансами, бухгалтерським обліком мають у складі модуль управління електронним документообігом (ЕД), що здатний забезпечити супровід всіх документів, пов’язаних із діяльністю промислового підприємства: договори, накази, постанови, розпорядження, кадрові документи та ін. Така система є вичерпною переважно для промислових підприємств, бізнесу і забезпечує всі переваги ЕД.

Державні установи, організації обробляють велику кількість різних видів документів, частина з яких недостатньо формалізована, проходить не один рівень підготовки, узгодження, керування, утворює складні зв’язки між різними

документами, потребує делегування повноважень, візуалізації маршруту проходження і т. ін. Тому сам модуль ЕД в системах ERP потребує значного програмного удосконалення та індивідуального доопрацювання при запровадженні в державних організаціях. При цьому виробничі модулі будуть неефективно використовуватися або не затребувані, а вартість ERP-системи виявиться неспівставною із очікуваним ефектом від впровадження ЕД. Тому в організаціях такого типу є доцільним розглядати спеціалізовані СЕД, які й вирішують завдання, окреслені вище.

Певні вимоги до автоматизації діяльності державних адміністрацій, органів самоврядування висуває держава: з 2013 р. запроваджено електронний цифровий підпис у роботу секретаріату Кабінету міністрів України; у 2016 р. запроваджено ЕД між центральними органами виконавчої влади; станом на січень 2019 р. електронна міжвідомча взаємодія впроваджена у 673 організаціях, що дозволяє опрацьовувати близько 5,5 тис. документів щоденно [1].

Перелік СЕД, представлених на ринку програмного забезпечення в Україні, досить великий. Найвідомішими є АСКОД, «Megapolis.Документообіг», «ДОК ПРОФ 2.0», «Атлас ДОК» і «FossDoc». Центри надання адміністративних послуг використовують системи «Трембіта», «Вулик», «Галерея послуг», «АСКОД. Адміністративні послуги», «FossDoc. Автоматизація ЦНАП». В муніципалітетах міст викоистовують так само АСКОД, а також «Optima Work-Flow», «Діловод», «Діло», «Діло-Підприємство», «Док Проф 2.0», «el-Dok system», «FossDoc», «IDS-Documents». Існування такого розмаїття програм робить вибір систем у кожній організації неоднозначним, потребує ретельного обґрунтування.

Вибір необхідного програмного забезпечення має базуватися на кількох підготовчих етапах. По-перше, аналіз законодавчої бази, в полі якої відбувається діяльність підприємства, організації, адміністративного органу чи самоврядування. Адже результат циклу обробки документів має відбуватися у відповідності до вимог чинного законодавства держави.

По-друге, ретельний аналіз поточної ситуації і руху документообігу, складання алгоритмічних схем обробки документів від початку до виходу; виявлення баз даних, з яких надходить інформація у процесі документування, узгодження доступів до цих баз. Це дозволить вибудувати найбільш ефективні процедури й шляхи документообігу. Якщо в установі, організації вже впровадження система ERP, то варто розглянути можливості використання певної бази даних цієї системи та обрати таку СЕД, яка має API для інтеграції й обміну даними між двома системами.

По-третє, вибір і аналіз функціоналу та технічних характеристик необхідної СЕД, особливо порівняння на кількох прикладах одночасно, ознайомлення з демоверсіями, контактування з виробникам та офіційними дилерами тощо.

Зрештою, аудит технічної та фінансової спроможності підприємства, пошук джерел та способів фінансування, проведення роботи з персоналом, його підготовка, навчання, мотивація.

Виконання всіх названих заходів, свідоме й аргументоване планування впровадження ЕД дозволить скласти найоптимальніший план впровадження ІС в організації та досягти й використати всіх переваг цифрових технологій в адмініструванні й державному управлінні, у т.ч. документообігу.

Список використаних джерел:

1. Копняк К. В., Покиньчереда В. В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Електронне*

«Державне управління: удосконалення і розвиток». №10. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/37.pdf (дата звернення: 15.10.2022)

2. Ситник І. П., Мельниченко А. І. Системи електронного документообігу в електронному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. №4. С. 174-178.

3. Документообіг як складова документального забезпечення управлінської діяльності : веб-сайт. URL: https://sites.google.com/site/dokumentoobigvustanovi/home/dokumentoobig-ak-skladova-dokumentnogo-zabezpecenna-upravlinskoie-dialnosti-organizacij

4. Копішинська О. П., Уткін Ю. В. Економічна оцінка ефективності інформаційних технологій і систем в управлінні електронним документообігом компаній. *Структурні зміни у суспільстві та економіці під впливом комунікацій та інформації*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 12–13 травня 2016 р., м. Полтава / за ред. М. В. Макарової. Полтава : ПУЕТ, 2016. 115-119 с.

5. ПК Універсал 7: ERP. Softpro: вебсайт. URL: https://www.wgsoftpro.com/2016/u7_common.html (дата звернення: 20.10.2022)

6. MASTER: документообіг. Комплексне рішення. MASTER: вебсайт. URL: https://masterbuh.com/product/dokumentoobig-kompleksne-rishennya(дата звернення: 20.10.2022)

О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,
Р.М. Лелюх, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА

Основою функціонування сучасного підприємства є достатній за обсягом ресурсний потенціал, кількісні та якісні характеристики якого відображають систему ресурсів, а також механізми управління ними. Закономірним результатом ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства є, насамперед, виробництво продукції високої якості, що дає можливість забезпечити ефективне управління виробничим, маркетинговим, трудовим, управлінським та іншими потенціалами підприємства. Ресурсний потенціал підприємства слід розглядати, з одного боку, як специфічну економічну категорію, що є результатом взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих, а з іншого – як економічну основу підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов [5].

Ресурсний потенціал підприємства будь-якого сектору економіки виступає основою здійснення всіх функцій кожного елементу виробничої та комерційної діяльності. Механізми управління ресурсним потенціалом визначають спроможність суб'єкта господарювання набувати параметрів економічної сталості, здатність до розширеного відтворення, отримання прибутку, досягнення конкурентоздатності тощо. В сучасних умовах спостерігається певний зсув у розумінні пріоритетності елементів структури факторів виробництва, що є наслідком зміни макросередовища ведення бізнесу, зокрема філософії господарювання. Інноваційна спрямованість розвитку бізнесу у поєднанні з актуалізацією соціальних та екологічних аспектів

вимагає зміни стратегічних підходів до використання наявних ресурсів.

Основним напрямком у визначенні інноваційно цілеорієнтовних елементів ресурсного потенціалу є дослідження взаємозв'язку між інноваційним та виробничим процесом, і загалом можливість їх поєднання й визначення умов здійснення певних інноваційних рішень з погляду конкретних підприємств, що концентрується в такому понятті, як «інноваційний потенціал» [2].

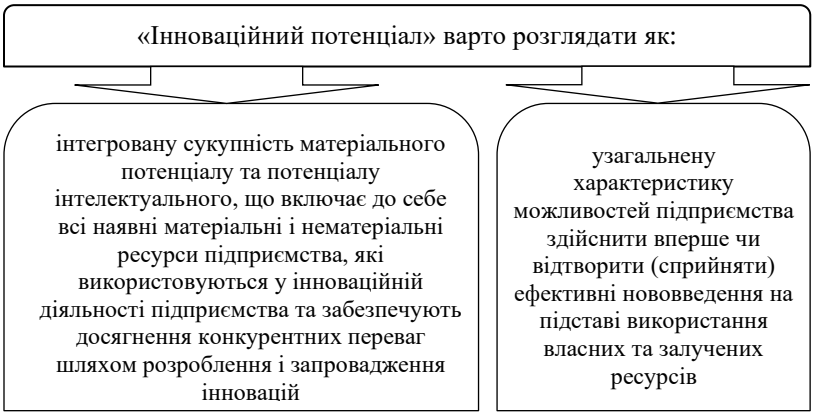

Рис. 1. Сутність поняття «інноваційний потенціал»
Узагальнено автором на основі:[3; 4]

Здатність підприємства займатися інноваційною діяльністю визначає не лише наявність інноваційних ресурсів, необхідних для впровадження інноваційної діяльності та виробництва інноваційних продуктів, а присутність сукупності взаємодіючих та взаємопов'язаних інноваційних ресурсів та відповідних умов, що забезпечують їх ефективне використання у процесі інноваційної діяльності. Це дає можливість говорити про «інноваційні складові» або «інноваційні фактори» ресурсного потенціалу підприємства.

Сучасний етап науково-технічного розвитку потребує від підприємств України створення нового організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю. Підґрунтям розробки та впровадження такого механізму є забезпечення умов оптимального використання інноваційних складових ресурсного потенціалу підприємства для досягнення тактичних цілей та стратегічної мети підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гопкало О. І. Іноваційні фактори ресурсного потенціалу промислового підприємства. *The Economic Messenger of the NMU*. 2009. №4. С. 54-58.

2. Колесников Є.В. Фінансова складова результативності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства : автореф. дис…канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2007. 20 с.

3. Станіславик О. В. Теоретико-методичні основи оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств (на прикладі машинобудування) : автореф. дис…канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2008. 20 с.

4. Фесенко І. А. Економічна оцінка інноваційного потенціалу вугледобувних підприємств : автореф. дис…канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ, 2003. 19 с.

5. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. №3. 2013. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=1860.

А.С. Олійник, к.е.н.,
В.В. Нестеренко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління фінансовими ресурсами є складним і водночас необхідним елементом для успішного розвитку підприємств й утримання їх на конкурентному рівні. Більшість сільськогосподарських підприємств зіштовхнулися з проблемою нестачі, важкої доступності до всіх видів ресурсів. Основною проблемою аграрного підприємництва у нашому економічному середовищі є відсутність оборотних коштів при наявності у значної кількості підприємств потенційно прибуткових проектів. Якість управління фінансовими ресурсами підприємств впливає на ефективність фінансової діяльності, яке включає також сферу формування, розподілу та використання прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства [3].

Так, М.М. Кальченко до фінансових ресурсів відносить усі грошові фонди і ту частині грошових коштів, яка використовується підприємством у нефондовій формі. Науковець зазначає, що формування фінансових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах відбувається по-різному [2]:

− господарство виробляє свої фінансові ресурси на шкоду власним доходам, тобто прибутковій економічній діяльності;

− сільськогосподарські споживчі компанії та їх спілки –фінансові ресурси здійснюються на шкоду коштів, залучених за рахунок господарської діяльності, продажу цінних паперів та інших доходів;

− сільськогосподарські кооперативи – фінансові ресурси складаються з доходів від господарської діяльності після покриття матеріальних та пов'язаних з цим витрат та витрат на оплату праці найманого персоналу;

− державні та муніципальні сільськогосподарські підприємства – становлять фінансові ресурси на шкоду загальним джерелам (дохід від реалізації продукції, робіт, послів, дохід від цінних паперів, банківських позик та інших кредиторів тощо) та спеціальних джерел (субсидії, субсидії, дотації та ін.) інші державні кошти) підтримка).

Управління фінансовими ресурсами є одним з ключових факторів організації виробничо-господарської діяльності, одним з найважливіших факторів забезпечення ефективної фінансово-економічної діяльності для бізнесу. Бізнес у сучасних умовах, діяльність з оптимізації фінансового механізму компанії, координації фінансових операцій, забезпечення їх порядку та точності [4].

По суті, управління фінансовими ресурсами компаній передбачає прийняття управлінських рішень у швидко мінливих умовах. У цьому відношенні наука про управління фінансовими ресурсами повинна дати нам можливість вдосконалити процес навчання шляхом розробки методів прийняття управлінських рішень в умовах зовнішніх суперечностей.

Найважливішим завданням управління фінансовими ресурсами є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для господарської діяльності підприємства [1].

Процес управління фінансовими ресурсами повинен відбуватися в межах конкретної системи. Це можна розглядати як:

− частина загальної системи управління підприємством, яка складається з двох підсистем: суб'єкта та об’єкта управління (системний підхід до управління фінансовими ресурсами);

− усі форми, методи та прийоми управління грошима та фінансовими ресурсами (процесний підхід до управління фінансовими ресурсами) [5].

Система управління фінансовими ресурсами компанії є складовою фінансового механізму компанії.

Управління фінансовими ресурсами є одним із головних завдань фінансового менеджера в будь-якій компанії, оскільки їх структура та вартість суттєво впливають на основні показники фінансово-господарської діяльності компанії та ефективність комерційне підприємство в цілому. У науковій літературі завдання управління фінансовими ресурсами включають:

− залучати необхідну кількість ресурсів до найбільш сприятливих умов;

− ефективне використання наявних ресурсів. [3]

Таким чином, склад і структура фінансових ресурсів, їх обсяги залежать від типу та розміру підприємства, його виду діяльності, обсягів виробництва. Обсяг фінансових ресурсів тісно пов’язаний з обсягом виробництва та ефективної роботи підприємства. Чим більший обсяг виробництва, тим вища ефективність діяльності підприємства, тим більший обсяг власних фінансових ресурсів і навпаки. Наявність достатніх фінансових ресурсів, їх ефективне використання зумовлюють гарне фінансове становище компанії: платоспроможність, фінансову стабільність, ліквідність. У зв'язку з цим керівництво компанії орієнтується на пошук резервів для збільшення власних фінансових ресурсів та їх найбільш ефективне використання для покращення загальної діяльності компанії.

Список використаних джерел:

1. Азаренкова Р. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Освіта, 2018. 250 с.
2. Кальченко М. М. Формування та використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2. С. 65-69.
3. Крижановський О. О. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарського підприємства. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика: монографія. Дніпро: Журфонд. 2019. С. 260-264 (443 с.)
4. Хуткий Р. І. Ефективність формування фінансових ресурсів підприємства. *Фінанси України*. 2011. № 1 С.138-144.
5. Шевченкова Л. О. Власні фінансові ресурси підприємств. *Економіка України*. 2015. № 2. С.41-43.

А.С. Олійник, к.е.н.,
Н.В. Саксон, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах підприємства мають проблеми в процесі виробничо-комерційної діяльності, починаючи від налагодження комерційних відносин з контрагентами, організації закупівлі матеріалів і ефективним збутом.

Проблема поліпшення ефективності виробничо-господарської діяльності полягає в досягненні якомога більшого приросту продукції та прибутку за кожну одиницю ресурсу (вартості) – праці, матеріалу, фінансів. Тому важливою є розробка критеріїв, які найбільш точно й повно описують природу ефективності як економічної категорії, притаманної лише всім ланкам суспільного виробництва чи економічної діяльності [1].

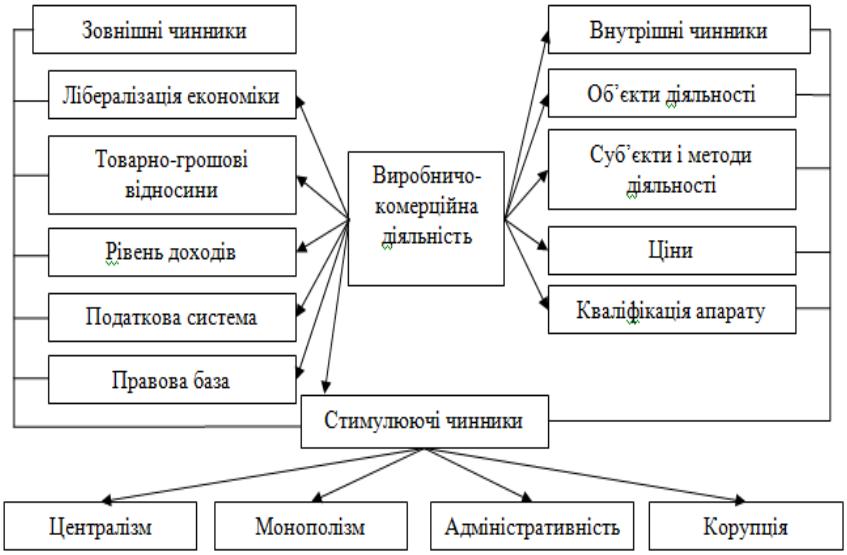

Рис. 1. Фактори впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства [2; 3]

На рівень економічної вигоди від виробничо-комерційної діяльності підприємства впливає багато факторів і умов. На рис. 1 зображені фактори впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства.

В умовах ринкової економіки ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємств залежить від окупності інвестицій у товари та послуги, нормальної роботи механізмів просування та збуту, отже, основними завданнями підприємств мають бути: прогнозування попиту на товари та послуги, дослідження ринку споживачів і конкурентів, організація господарської діяльності та продаж. Керівництво повинне вміти визначати перспективні ринкові можливості, регулювати асортимент продукції, що реалізується, і прагнути освоєння нових ринків [2].

Домінування підвищення ефективності виробничої діяльності належить обладнанню, належній продуктивності, технічному обслуговуванню існуючого обладнання, правильній організації ремонту та технічного обслуговування, забезпеченні необхідних пропорцій можливостей його технічно значущих груп, чіткому плануванню часів завантаження, збільшенні варіативності, зниженні внутрішніх трудовитрат. За обмеженістю ресурсів і важливістю збереження основними факторами, що визначають ефективність виробничої діяльності, є трудомістка, матеріаломістка та капіталомістка продукція. Видно, що в підприємницькій діяльності підприємства повинні приділяти увагу підвищенню технічного рівня, спеціалізації та концентрації виробництва, організації та оплаті праці, технологічному прогресу та впровадженню досвіду [3].

Отже, для підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства необхідно вжити таких заходів на рівні підприємства та на національному рівні.

Список використаних джерел:

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика. Монографія. Харків. Вид-во «ІНЖЕК». 2018. 520 с.
2. Козін О.О., Олійник А.С. та ін. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146.
3. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства. Монографія. Київ. КНЕУ. 2014. 362 с.

А.С. Олійник, к.е.н.,
К.А. Удовиченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Виробнича стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії і входить до складу функціональних стратегій. Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [2]. Вона зорієнтована на утворення економічно ефективної, еластичної виробничої системи, спроможної адаптуватися до змін.

Науковцями сформовано цілий ряд видів виробничої стратегії з урахуванням певних класифікаційних ознак чи чинників, наприклад, рівень організації виробництва; ефективність виробництва; обсяги виробництва; концентрація управління виробництвом; виробничий потенціал; виробничі потужності та рівень їх використання; витрати виробництва; ефективність управління запасами; ефективність матеріально-технічного забезпечення; ефективність управління якістю, рівень техніки та технології; резерви продуктивності праці; напрями інвестування; швидкість впровадження інновацій [1].

Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (рис. 1):

1) стратегії, орієнтовані на ринок;
2) стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
3) стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
4) комплексні стратегії.

Різниця у тому, що у першому випадку виробничу поведінку визначає споживач, у другому – виробнича стратегія базується на основі виробничих можливостей, третьому – на основі загальних можливостей підприємства, четвертому – з урахуванням комплексу чинників.

Виробничу стратегію доцільно розглядати як складову частину всього процесу планування, що забезпечує відповідність виконання завдань процесу виробництва. Оскільки поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробничій стратегії також потрібно розвиватися з урахуванням можливих майбутніх потреб споживачів.

Саме тому, при виборі виробничої стратегії, підприємству, необхідно враховувати ряд параметрів [1]:

– обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити у певний період

часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

– розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції;

– масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;

– досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;

– швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства, з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

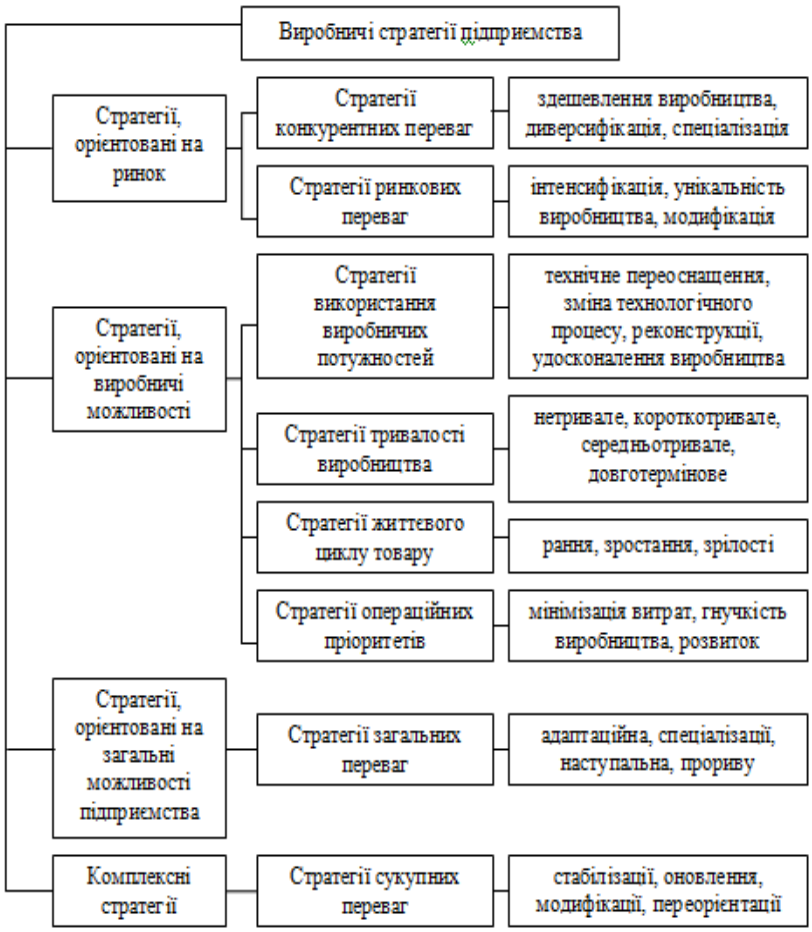

Рис. 1. Виробничі стратегії підприємства [3]

Список використаних джерел:

1. Білик М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 4. С. 143–148.

2. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. URL: http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017.

3. Олійник А.С. та ін. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116.

В.І. Порфіренко, к.е.н., доцент,
А.В. Дяченко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Національний транспортний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНИХ ТА СКЛАДСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, але на доставляння та сполучення – у першу чергу. Небезпека використання транспорту, ризик втратити товар під час складського зберігання, необхідність перебудувати маршрути безпосередньо під час руху – це тільки мала частина того, з чим стикається логістика під час війни. Залишається лише два шляхи – оптимізувати процеси та адаптуватися, або визнати неможливість цього для компанії.

Виклики для логістичної галузі з'явилися за декілька років до нового етапу російсько-української війни. Через пандемію COVID-19 ринок почав прискорено локалізуватися та переносити ланцюги постачання ближче до країн виробництва чи реалізації продукції. Але 3 24 лютого 2022 року компанії змушені були приймати рішення максимально виважено і швидко [1, с. 1].

З якими логістичними проблемами зіткнувся український бізнес? Це:

- **Відмова від накопичення.** Чим більше товарів знаходиться на складах, тим вищий обсяг іммобілізації заморожених фінансів. До того ж довго тримати товари на складах небезпечно – у разі авіаційної та ракетної атаки їх можна втратити.
- **Зміна складських умов.** Найбільший хаб (70-80% професійних складських площ) знаходився у Київській області. З початком бойових дій компанії змушені були перевезти товари на захід України, де в принципі не було складських площ такої величини.
- **Складнощі з закупівлею товарів.** Проблеми пов'язані насамперед з обмеженістю асортименту й постачальників, блокуванням портів та перенавантаженням на залізничну інфраструктуру.
- **Ускладнення логістичних операцій.** Блокпости, огляди, комендантська година – все це ускладнює перевезення вантажів.

Крім того, необхідно заздалегідь планувати запасні маршрути, оскільки є ризик нових атак.

Попри проблеми, які існують, значна частина компаній продовжує працювати. Підприємці закуповують товари за кордоном, переважно в Європі й Америці, та реалізують в Україні. Європейські й американські виробники вражають асортиментом, якістю товарів та доступними цінами, що робить імпорт продукції вигідним навіть з урахуванням підвищння витрат на логістику.

Зараз критично важливо посилювати міжнародне партнерство у сфері логістики, а десь просто просити про тимчасову допомогу. Ми вже бачимо, що Румунія дозволила експортувати українське зерно через власний морський порт, таку ж можливість розглядає Литва та Болгарія. Це складний шлях, і він безумовно призведе до подорожчання продукції українського виробництва. Проте, ми зможемо зберегти наш експортний потенціал.

Інший напрямок – автомобільні перевезення. Міжнародні компанії з початком війни призупинили свою роботу в Україні з різних причин. І це, як би дивно це не було, потенційна можливість для вітчизняних перевізників. Європа дозволила нашим компаніям здійснювати двосторонні та транзитні перевезення на

безповоротній основі. Якщо брати до уваги кількість гуманітарної та іншої допомоги, яка направляється до України, у наших компаній зараз є можливість не тільки не зупинитись, а навпаки, – замінити європейський автомобільний рухомий склад на ринку України [2, с. 3].

Завдання держави зараз – спрощувати процедуру отримання дозвільних документів, лібералізувати податкову та митну політику, розбудовувати логістику під військові потреби. Ми бачимо, що перші кроки вже робляться.

Проблеми логістичних компаній помітні зараз неозброєним оком: багато відділень буквально знищені, мости та автодороги підірвані, а велика частина співробітників вимушено покинула власні домівки і місця звичайної дестинації.

Також війна виключила з роботи ключові магістральні дороги, які з'єднували Захід, Центр і Схід (трасу Львів-Київ і Київ-Харків). Відповідно, логістичні маршрути стали довшими, з використанням об'їздів через безпечні дороги. Це в свою чергу вплинуло на збільшення термінів доставки посилок, вантажів тощо.

З приходом війни більшість клієнтів логістичних компаній зупинили свою діяльність. Відповідно, ми також стикнулись з різким падінням обсягів, і це стосується як міжнародних, так і внутрішніх клієнтів. У зв'язку із падінням об'ємів, нам, зокрема, довелось оптимізувати сортувальний процес на складах.

Зараз, коли ворог пішов із київського напрямку, логістика почала повертатися. Неабияким стресом стало знищення близько 400 000 кв. м складів під Києвом. Це величезна кількість – близько 20% усієї професійної складської нерухомості в Україні. Велика втрата для складського ринку України.

Корпоративні потреби в складах сьогодні досить великі. Ще до війни у Київському регіоні був попит у межах 400 000 кв. м. Зараз попит не такий високий, і це пов'язано здебільшого з великим відтоком логістичних процесів на захід України та загальним зниженням товаропотоку [3, с. 3].

Центр тяжіння при побудові нових складів сильно зміниться. Якщо раніше левова частка всіх складів створювалася в Київській області, то зараз компанії схильні зміщувати фокус на південну частину Київської області та південний захід України, вважаючи їх більш безпечною зоною.

Також важливо мати склади держрезерву, як це організовано у великих європейських країнах: Німеччині, Чехії, Польщі. Велика кількість гуманітарної допомоги, яку ми зараз отримуємо з Європи, – саме з держрезерву. На жаль, у нас інфраструктура складів держрезерву була, м'яко кажучи, не дуже підготовленою до воєнного стану.

Розглядаючи варіант затяжної війни в Україні, слід відмітити, що ризики для аграрного сектору економіки можуть бути непередбачуваними, з негативними наслідками, та будуть створювати певні загрози. Воєнні дії можуть поширитись на нові території, що стане причиною більш значного руйнування логістики, спричинить обмеженість або відсутність доступного фінансування через нестачу кредитних ресурсів.

Оптимізація логістики потребує вирішення низки наочних питань, що можна зробити за допомогою деяких перевірених механізмів. В Україні багато фахівців, які працювали у сфері вантажоперевезень та мають досить великий досвід у керуванні цими процесами. Принцип, за яким вони працюють, зводиться до такого: є вантажівка, яка повинна доставити вантаж. Цей вантаж не займає все вантажне місце. Тоді підшукується ще один вантаж від іншого замовника чи замовників, і так доставка вантажів стає набагато дешевшою. У випадку, коли вантажівка в один бік

їде завантаженою, а у зворотний – порожняком, логічним буде підшукати якийсь вантаж, який потрібно доставити у зворотному напрямку. Цей принцип у доставці вантажів варто винести на загальнонаціональний рівень. У такий спосіб ми отримаємо економію палива та меншу кількість переміщень транспорту [4, с. 5].

Для того щоб втілити в життя принцип економії на вантажоперевезеннях, потрібно діяти різними методами і враховувати різні чинники. Щоб швидко налагодити подібні переміщення вантажів, треба взяти на облік великих вантажоперевізників та систематизувати рух вантажів, які вони перевозять. Наприклад, поки курсують евакуаційні поїзди у зворотний бік, за умови їх незаповненості людьми, вільні місця можна заповнювати вантажами, наприклад, гуманітарною допомогою.

Потрібно створити логістичні центри та залучати до роботи в них фахівців, що працювали в галзі організації вантажоперевезень, або залучати логістичні комерційні центри. В умовах, коли в результаті воєнних дій слід очікувати зниження руху товарів, такі фахівці можуть залишитися без роботи та працювати на користь держави. Подібні центри не повинні бути централізованими монстрами, які регулюватимуть усі вантажоперевезення. Вони мають координувати дії тільки великих вантажоперевізників і стати консультаційними центрами, які допоможуть заповнити будь-який транспорт, що рухається територією України.

Список використаних джерел:

1. URL: https://trademaster.ua/articles/313567
2. URL: https://delo.ua/uk/transport/bude-skladno-ale-zrestoyu-galuz-rozkvitne-logistika-pid-cas-viini-reformi-ta-maibutnje-industriyi-397214/
3. URL: https://mind.ua/openmind/20241674-zberegti-ta-zabezpechiti-yak-zminilasya-logistika-v-ukrayini-pid-chas-vijni
4. URL: https://zaxid.net/logistika_pid_chas_viyni_n1538608

Л.В.Савченко, к.т.н., доцент,
Є.А. Шевченко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Національний авіаційний університет

НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

Сучасні реалії світової логістичної системи змушують по-іншому подивитись логістичні компанії на вже звичні задачі. Адже сьогодні як ніколи дуже гостро постає проблема екологічної складової у всіх сферах життя та економіки. Так, зміни клімату, які відбуваються, спонукають логістичні компанії шукати нові шляхи транспортування вантажів, будувати нові логістичні маршрути, які дозволять як задовольнити потреби споживачів у повному обсязі, так і забезпечити відповідну якість перевезень. Все це має відбуватися на тлі поступового зменшення негативного впливу найбільш шкідливих видів транспорту на довкілля. Саме актуальним постає питання дослідження впровадження і розповсюдження такого напряму як екологічна логістика на транспорті.

Екологічна логістика отримала в останні роки широке розповсюдження в країнах Європи, але в України цей напрям ще недостатньо досліджений та нерозповсюджений серед вітчизняних логістичних компаній.

У 2009 році на Всесвітньому Економічному Форумі було закладено фундамент і визначено новий глобальний курс на «зелену» економіку, як найбільш прийнятний шлях розвитку світової економіки [1]. Також були визначені Цілі сталого розвитку, яких дотримуються сьогодні провідні компанії світу та найбільші компанії України, такі як енергетична компанія «ДТЕК», корпорація «Рошен», мобільний оператор «Київстар». Фундаментом «зеленої» економіки є впровадження бізнес-моделей, які дозволяють як виробникам, так і споживачам отримувати економічні вигоди з одночасним розв'язанням глобальних екологічних проблем суспільства [2].

Серед українських науковців, які досліджували питання еколог істики, найбільш поширеним та зрозумілим, на наш погляд, є визначення вченої Григорак М.Ю., відповідно до якого екологістика – це «система заходів, яка передбачає застосування енерго- і ресурсозберігаючих технологій логістики та сучасного устаткування у всіх ланках ланцюга поставок товарів з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище і підвищення сукупної споживчої цінності продукції для споживачів» [3]. Таким чином, можна сформулювати визначення, що екологічна логістика має зменшити шкідливий вплив на довкілля та скоротити або, навіть, звести до мінімуму використання природних ресурсів, які відносяться до невідновлюванних.

Логісти знають «золоте правило», якщо в процесі виробництва і реалізації продукції неможливо зменшити витрати, то це можна зробити шляхом оптимізації матеріального потоку, який охоплює сировину, напівфабрикати, матеріально-технічні цінності. А саме дослідивши три напрями поставок:

1) шлях від постачальників сировини і матеріалів до безпосереднього виробника;
2) шлях у межах системи виробництва, тобто внутрішньовиробничий;
3) шлях руху виготовлених і запропонованих до продажу товарів, тобто логістичний маршрут «виробник – продавець» або, навіть, «виробник – продавець – споживач».

І саме завдяки транспортній логістиці можливе суттєве скорочення фінансових і матеріальних витрат і, як наслідок, зростання прибутку.

Європейський споживач вже сьогодні віддає перевагу товарам, які безпосередньо пов'язані як з «зеленим» виробництвом, так і з «зеленим» транспортом. Тобто у країнах з розвинутою економікою питання безпечного перевезення товарів і питання впливу на навколишнє середовище транспорту, який їх перевозить є дуже актуальним. Адже питання забруднення повітря, річок та довкілля взагалі є для відповідальних споживачів дуже нагальним.

Керівництво українських компаній сьогодні розглядають екологічну логістику більше не з позиції відповідного ставлення до суспільства або екології, а поки що як можливість зменшити витрати на транспортування товарів. Так, багато компаній використовують морський і річковий транспорт у логістичних ланцюгах. Адже всім відомо, що цей вид транспорту є найбільш дешевий і доволі швидкий для транспортування великої кількості товарів. П вершу чергу це стосується сипучих товарів, а саме будівельних сумішей, зернової продукції, вугілля та інше. Нажаль, сьогодні військова агресія з боку РФ звела майже до нуля використання річкового та морського транспорту України. Блокування найбільших портів (Одеса, Миколаїв, Ізмаїл), тимчасова окупація портів Бердянська, Маріуполя та анексія Криму зменшила товарорух саме найбільш екологічним водним транспортом. Але в майбутньому, після поновлення повноцінної роботи морських портів України, необхідно враховувати основні принципи екологістики при налагоджувані роботи

портів, а саме: будівництва «зелених» терміналів (технології з енергозберігання), «зелених» технологій доставки вантажів (контейнеризація з використанням річкового транспорту) та «зелених» технологій обробки вантажів (новітнє автоматизоване технічне обладнання) [3].

Таким чином, підсумовуючи досліджений матеріал, можна зробити висновки, що не впровадження екологічної логістики має бути задачею не тільки логістичних компаній та виробників, а має стати стратегічним орієнтиром для транспортної системи України. Це дозволить, в першу чергу, вирішити ряд екологічних аспектів та, по-друге, дасть можливість побудувати довгострокові перспективи своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гречин Б.Д. Екологістика як перспективний напрямок розвитку підприємства: закордонний досвід. *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 4. С. 213-219.

2. Григорак М.Ю., Варенко Ю.В. Принципы «зеленой логістики» в деятельности логистических провайдеров. Сучасні економічні проблеми. № 5. 2018. С.54-56.

3. Маргіта Н.О., Білоніжка З. У. Сучасні тенденції впровадження «зеленої» логістики. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2014. №1. С. 279-284.

Н.А. Славіна, к.е.н., доцент
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Інноваційна діяльність, більш ніж будь-яка інша, пов’язана із ризиками. Традиційно поняття ризику ототожнюють з ймовірністю випадкового або раптового настання негативного результату: усвідомленням певної загрози або небезпеки, невизначеності, ненадійності, невпевненості, можливістю втрати. Більшою мірою це стосується діяльності, продукт якої буде абсолютно новим, тобто таким, що не має світових аналогів (у контексті даного дослідження під таким продуктом мається на увазі абсолютна інновація). Така діяльність вже на початковій стадії реалізації відповідного інноваційного проекту (до вкладання інвестицій безпосередньо у процеси впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій) потребує проведення комплексу наукових досліджень та дослідної експлуатації: налагодження, доопрацювання, вдосконалення або промислового освоєння в «пусковий період», що робить відповідні капіталовкладення ризикованими. Саме під час підготовки інноваційного продукту до дослідної експлуатації виникає найбільша кількість ризиків та загроз, що пов’язано як із зовнішніми факторами (суспільно-політична та економічна ситуація в країні, форс-мажорні обставини, невиконання своїх зобов’язань залученими організаціями тощо), так і з внутрішніми (процеси виробництва інноваційного продукту пішли не так, як було заплановано; виникла непередбачувана ситуація, що унеможливила подальшу роботу над його створенням; дослідження вимагають або вказують на необхідність зміни конфігурації продукту проекту, що не є доцільним та / або значно здорожує проект; виникла загроза нестачі фінансових ресурсів тощо). Отже, у таких випадках можна говорити про недостатньо ретельне планування та прогнозування потенційних ризиків.

Отже, зростання інтенсивності змін, що відбуваються сьогодні в країні завдяки реформам, призводить до нестачі традиційних управлінських технологій і засобів –

виникає необхідність звернення до чогось нового – а саме, «інноваційного» та «стратегічного».

Найбільш популярними, за думкою С. Радинського, є три типи інноваційних стратегій:

– перший – наступальна стратегія – найбільш активна інноваційна стратегія, при якій підприємство за рахунок активізації інноваційної діяльності та значних витрат на науково-дослідні роботи планує у найбільш короткі строки зайняти лідируючі позиції на ринку;

– другий – оборонна (захисна, пасивна) – передбачає пасивну роль та незначні витрати підприємства під час реалізації інноваційної діяльності;

– третій – комбінована (змішана) – передбачає комбінацію двох типів інноваційних стратегій, при цьому можливість комбінування має місце і для підтипів [5, с. 16].

Такий підхід до класифікації інноваційних стратегій надає можливість сформувати чіткі напрями інноваційного розвитку, систему стратегічних цілей, визначити засоби їх реалізації та наявний інноваційний потенціал для їх досягнення. З вибором стратегії пов'язана розробка планів проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Основа розробки інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції фірми та її науково-технічній політиці.

На практиці інноваційна стратегія має дуже обмежену сферу застосування у «чистому» вигляді (майже, лише на етапі фундаментальних чи прикладних досліджень) і завжди на етапах практичної реалізації нововведень їх впровадження стає частиною загальної стратегії організації.

Одним із основних інструментів, за допомогою якого забезпечується успішність реалізації будь-якої стратегії розвитку є проект. Взагалі, кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, стратегія – виконуватися на засадах проектного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів.

Важливим інструментом інноваційного підходу до запобігання кризам є бенчмаркінг, за допомогою якого можна виявити проблеми розвитку та оцінити результативність управлінської діяльності шляхом порівняння її результатів із прогресивними аналогами [2, с. 250]. За результатами застосування різноманітних методів оцінювання, у т.ч., експертного опитування та анкетування населення, можна виявити найбільш гострі проблеми та потреби та побудувати «пул стратегічних пріоритетів» (по аналогії із «зонами стратегічної відповідальності», який має визначати вектори діяльності органу управління.

Ще одним інструментом реалізації ризик-орієнтованого стратегічного управління є кластерний підхід. Інноваційні кластери, які функціонують є каталізатором розроблення різних за своїм змістом стратегій – стратегії виходу із кризи, корпоративної стратегії розвитку, інноваційної стратегії, локальних стратегій окремих учасників кластеру, стратегії лідерства по витратах, патієнтної (нішевої) стратегії, стратегії просування на ринку тощо. Це забезпечує підсилюючий ефект діяльності учасників кластеру на ринку вільної конкуренції: для невеликих підприємств, котрі діють під егідою сильного підприємства-лідера, формується місткий та такий, що швидко зростає, ринок із інноваційною спрямованістю; для органів муніципального управління з'являється можливість зміцнити довіру до себе шляхом підтримки діяльності кластеру, отримати надходження до місцевого бюджету та створити умови виходу з кризової ситуації через розвиток інноваційних

форм господарювання.

Одним із найпопулярніших інструментів антикризового та ризик-орієнтованого стратегічного управління є SWOT-аналіз [4, с. 130], який дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони муніципального утворення, його можливості та загрози, побудувати локальні стратегії діяльності (стратегії поведінки) органів влади й бізнесу в умовах ринкового середовища, сформувати систему сценаріїв та визначити так званий «стратегічний баланс», розробити систему управління ризиками. Запровадження зазначених підходів та інструментарію, їх інтеграція та орієнтація на пріоритетний комплекс потреб створює необхідні передумови для збалансування та переходу до сталого інноваційного розвитку.

Таким чином, проведені дослідження надали підстави стверджувати, для забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємств особливу увагу слід приділяти застосуванню менеджмент-орієнтованих підходів, зокрема, стратегічному, проектному та кластерному, які дозволяють своєчасно ідентифікувати проблеми та загрози, передбачити фактори виникнення потенційно небезпечних ризиків, оцінити ймовірну величину їх впливу на ситуацію, розробити систему управління, спрямовану на реабілітацію та стабілізацію соціально-економічної ситуації та забезпечення подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М.В.Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. 2005. №3(45). С. 85-91.

2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко // Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

3. Васюренко О.В. Ризик як складова економічних процесів / О.В.Васюренко, О.В.Таран // Фінанси України. 2005. № 7. С. 68-73.

4. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику/ Г.Л.Вербицька // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 4(34). С. 129-136.

5. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2017. 166 с.

S. Serhiienko, specialist of the educational and methodological department of distance learning technologies
Center for Information Technologies in Education of the Institute of Postgraduate Education, NTU of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THE IMPACT OF DIGITIZATION ON THE DEVELOPMENT OF LAND MANAGEMENT OF MODERN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Today, land management in Ukraine faces the problem of adapting to the challenges of the smart economy. It is based on the implementation of the latest technologies, the set of which is often referred to as Industry 4.0, or the fourth industrial revolution. According to the generalizations of experts of the international company Boston Consulting Group [2, p. 129], technologies such as Big data and analytics, The Industrial Internet of Things, Autonomous robots, Augmented reality, The cloud, Additive manufacturing, Horizontal and vertical system integration, have the greatest influence on the development of conditions, models and effectiveness of innovative agrarian business today. Cybersecurity, Simulation. Smart technologies radically change human needs, products, services, value

chains, markets, technological processes, business models, forms of competition and business partnerships. The promotion of the ideas of digitization of production and Industry 4.0 in the Ukrainian agricultural sector is very slow, mainly through initiatives and projects of business communities in the field of automation of agricultural production.

At the same time, a significant restraining factor in the formation of smart agribusiness in Ukraine is the lack of systemic demand for digital solutions from domestic agricultural enterprises and rural communities. In a broad sense, this means the unpreparedness of most enterprises and communities for radical innovations. Therefore, the study of the microeconomic problems of the formation of a smart economy should begin with the analysis of the general context of the development of innovative activities of enterprises and communities. However, radical changes in the external environment associated with global digitalization processes, the development of cyber-physical systems and the emergence of Industry 4.0 require new approaches to the management of innovative activities of domestic agricultural enterprises and communities. The implementation of innovations is most hindered by such factors as the lack of funds within the enterprise and community, loans or private capital, too high costs for innovations, difficulties in obtaining state aid, regulatory acts that have created an additional burden. Enterprises and communities pay much less attention to the problems of lack of qualified specialists, cooperation partners and uncertain demand for innovative ideas. Since the processes of digital transformations in domestic agribusiness today are still of a "point" nature, it is advisable to study their main directions and factors of success using specific examples.

It should also be noted that the effectiveness of land management today is due to the use of certain platforms that allow monitoring the condition and development of the main crops throughout the growing season. For example, the Hummingbird Technologies platform, in addition to direct monitoring, allows you to create task maps for differentiated application of fertilizers and plant protection products. The platform allows for regular monitoring using images from satellites, and images collected with the help of small aircraft and unmanned aerial vehicles are processed by automatically stitching them into orthophoto planes. Using algorithms of machine learning and artificial intelligence, Hummingbird Technologies creates analytics on the condition of plants within just 24 hours from the moment images are uploaded to the platform.

In 2018, Hummingbird Technologies was able to attract $4.1 million. investments, becoming the first AgTech company in which the European Space Agency invested. Since 2019, the digital solution from Hummingbird Technologies has started working on the Ukrainian market immediately with a large project to digitize monitoring of 200,000 hectares of agricultural holding Continental Farmers Group. UAVs and small aircraft equipped with multispectral or conventional RGB cameras conduct the required number of overflights at various stages of plant development. The terms are individual for each culture under observation. They are determined taking into account the specifics of development. The shooting is carried out from a height of 90-220 m. The pictures are uploaded to the platform, where they are processed and analyzed [1].

Rural communities are also quite active in terms of effective land management, which try in every way to communicate with agricultural producers on mutually beneficial terms and with other stakeholders for the sustainable development of rural areas, including including implementation of projects to improve soil fertility, organization of organic farms, service cooperatives, which are directly or indirectly related to effective land management. Let us note some specific examples from the Poltava region.

The first and largest organic raspberry farm in Ukraine "Dykanski Yagody" was

established in 2016 as an agricultural service cooperative. This became possible due to the regional program of development and support of the agrarian complex of the Poltava region. Undoubtedly, a big role was played by the initiative of local farmers, who aimed to develop organic farming in the region. Currently, 13 hectares of land are planted under raspberries, about 150 jobs are provided, and certified organic products are sold both in Ukraine and in EU countries. In the nearest perspective of the development of the cooperative, it is planned to expand the area of plantations and not only the cultivation of berries, but also their further processing - the production of jams.

Another example worthy of attention is the Serhiyiv united community of the Poltava region, which also invests in both future entrepreneurs and cooperatives. Thanks to the District Entrepreneurship Support Fund, every willing resident can get an interest-free loan of UAH 300,000 secured by industrial property purchased with these funds. Under such favorable conditions for starting a business, a cheese factory and a bakery have already appeared in the community, and the "Sergiivski Yagody" cooperative, specializing in organic berry growing, was established. Also, 15 hectares of land for horticulture was allocated to residents directly on the territory of the community for the cultivation of products that are in demand. This decision was made in favor of organic farming instead of leasing land to agricultural holdings for soil-depleting corn and sunflowers. Local residents began not only to sell what was grown, but also to form added value - drying fruits and berries, producing dry jam, harvesting medicinal herbs, making borscht, and developing eco-tourism.

The increase in soil fertility is also being taken up in the Kolomatsk separate territorial community of the Poltava region. It was here that innovations were introduced in the fight against ragweed. Instead of mowing weeds or treating them with herbicides, as most farmers do, the community uses a mineral that is a natural salt - bischophyte. Its advantages are that it is produced in the Poltava region and when fighting ragweed, compared to other analogues, it does not pollute the environment at all. The effectiveness of this method has already been confirmed by scientists. Bischophyte suppresses only dicotyledonous plants, which includes ragweed, but is safe for cereals, so it can be used to cultivate fields without a school for wheat, barley, corn, etc. The effect of treatment with the mineral lasts for 3-4 years, it does not adversely affect the soil, it can even be used as a fertilizer. In addition, according to the claims of the authors of the invention, ragweed pollen is also sterilized thanks to bischofite, no toxins are released after processing, and therefore the danger for allergy sufferers disappears. Thus, taking into account the relevance and effectiveness of this method, initiated by the community, it is planned to spread it further within the region.

Summarizing all of the above, we can state that the given examples, as well as a number of other projects implemented in the region, demonstrate the interest of both farmers, residents of the communities of Poltava Oblast, and investors in the prospect of a radical change of views on land management and taking a course towards sustainable development.

References:

1. Шевцова Г. З. Розвиток інноваційної діяльності підприємств у період становлення смарт-економіки: галузеві аспекти. *Інфраструктура ринку.* Випуск 22. 2018. С. 128-134.

2. Zos–Kior M. V., Ilin V. Y., Kyryliuk I. M., Solod O. V.Digitalization in Realization of Ecological and Economic Principles of Managing Sustainable Development of Agrarian Enterprises. *Механізм регулювання економіки*. 2020, № 2. С. 29-37.

А.С. Загородня, аспірантка
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ІННОВАНЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Затверджені цілі та напрями Стратегії розвитку інформаційного суспільства вказують на те, що ІТ-інфраструктура та інформаційні ресурси повинні сприяти створенню інновацій, що забезпечать підвищення рівня життя громадян, ефективності державного управління та економічної діяльності. Самі по собі ІТ та інформаційні ресурси формують нові можливості для створення інновацій, але не є достатніми для організації інноваційної діяльності в умовах цифровізації.

Інноваційну діяльність можна уявити у вигляді лінійного процесу, що передбачає послідовне проходження кількох етапів. Більшість досідників визначають початковим етапом інноваційної діяльності проведення фундаментальних наукових досліджень. Проте результати досліджень свідчать про відсутність налагодженого механізму передачі отриманих результатів досліджень у інноваційній сфері.

Дослідження у галузі розробки механізмів, що відсутні, виділені в окремий напрям з комерціалізації наукових результатів.

Процеси наукового дослідження та інноваційної діяльності мають важливі відмінності, головні з яких полягають у цілях цих процесів. Мета наукового дослідження – здобуття нового наукового знання, тоді як перед інноваційною діяльністю стоїть мета розробки нововведення, що задовільнить ринковий попит та вимоги рентабельності. Результати наукового дослідження роблять внесок у вирішення поставленої наукової проблеми. Часто науковий внесок може полягати в тому, що знайдено підходи та методи, які не застосовуються до вирішення наукової проблеми, але цей внесок значно скорочує шлях до її вирішення у подальших дослідженнях.

Наукові дослідження, зазвичай, фінансуються у вигляді грантів, що передбачають відшкодування витрат з допомогою результатів дослідження. Фінансування інноваційної діяльності сприймається як інвестиція у майбутнє досягнення підприємством економічних ефектів, отримання конкурентних переваг, збільшення частки ринку, зниження вартості обслуговування клієнтів тощо.

Фундаментальні та прикладні наукові дослідження слід виділити у спеціальний вид діяльності, що здійснюється дослідницькими організаціями, які беруть участь у генерації усіх видів ресурсів інноваційної діяльності. Наукові організації створюють інформаційні ресурси, удосконалюють або розробляють технології, отримують нові знання та компетенції у виконанні операцій, вирішенні економічних завдань та тощо. Відомості про наукові дослідження та їх результати підприємство отримує через доступ до інформаційних ресурсів. Визначено, що наука та інноваційна конкурентоспроможність мають великий вплив одне на одного.

Підприємства, як правило, не ведуть наукових досліджень, а займаються безпосередньо створенням цих інновацій, що мають бути новими, популярними на ринку і приноситимуть прибуток. Імпульсом для створення інновації є створення або пошук ідеї як результат творчості. Дослідники відзначають, що під впливом зовнішніх факторів складається інноваційний процес, який включає формування ідеї (або концепції), розробку нововведення (прототипу) та інновації. Один з дослідників творчого мислення Едвард де Боно зазначає, що потреба в інформації та її аналізі є

складовими елементами творчого мислення [1].

У XX ст. українські та зарубіжні науковці стали розглядати творчу діяльність як системну, що охоплює практично всі бізнес-процеси та потребує відповідних методів та технологій. З'явилися підходи до організації творчої діяльності, найбільш популярними з яких є теорія вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ) [2], латерального мислення.

У зарубіжній та вітчизняній практиці стає популярним підхід дизайн-мислення до організації творчої діяльності та пошуку інноваційної ідеї [3]. Методи пошуку ідеї багато в чому схожі на методи пошуку нового знання.

Для підприємства відправною точкою інноваційного процесу є пошук ідеї. Залежно від виду економічної діяльності підприємства і створюваної ним інновації процес інноваційної діяльності може бути доповнений різноманітними етапами. Інноваційний процес, що має на меті виведення інновації на ринок, може включати етап придбання готової інновації. Результатом інноваційної діяльності можуть бути інновації різних видів та типів. Інновації в економіці виявляються в основному у вигляді зниження собівартості товару, або у вигляді нових якостей товару, яким споживач віддає перевагу. Для того щоб перемогти в конкурентній боротьбі, інноваційна діяльність є одним із найважливіших засобів.

Список використаних джерел:

1. Jafari, S. Tahmasebi. Gompertz-power Series Distributions. Communications in Statistics. Theory and Methods. 2015. № 45 (13). P. 3761–3781.

2. Jeffcock, P. What's the Difference Between AI, Machine Learning, and Deep Learning. URL: https://blogs.oracle.com/bigdata/difference-ai-machine-learning-deep-learning (дата звернення 01.10.2022).

3. Kasowitz-Scheer, A. Information Literacy Instruction in Higher Education: Trends and Issues. ERIC Digest. 2002. URL: www.eretic.org/digest/EDO-IR-2002-01.shtml (дата звернення 01.10.2022).

Ю.М. Карась, аспірант
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В ПЕРІОД ВІЙНИ

Аграрна галузь України – це одна з пріоритетних сфер як зовнішньої, так і внутрішньої економіки, адже продовольча безпека держави актуальна завжди, а тим більше в умовах воєнного стану. Україна має потужний агропромисловий потенціал, володіє сприятливими кліматичними умовами і якісними земельними ресурсами, наявність яких не лише забезпечує продовольчу безпеку та незалежність держави, а й дозволяє здійснювати вагомий внесок у вирішення світової проблеми голоду [2].

Земля є основою виробничого потенціалу аграрних підприємств. Підприємства у процесі своєї діяльності впливають на землю шляхом застосування низки заходів: агротехнічних, агрохімічних, меліоративних, які підвищують її економічну родючість. Потенціал землі визначений її природними властивостями і реалізується у виробничому процесі, в результаті доцільної діяльності людини результатом є певний обсяг сільськогосподарської продукції.

Але забезпечити ефективне використання землі досить не просто, адже земля не є результатом людської діяльності, а являється унікальним природним джерелом.

Проблеми еколого-економічної ефективності використання земельних ресурсів були актуальними і в довоєнний час, з початком війни - ситуація ускладнилась. Низький рівень фінансової підтримки аграрних підприємств державою не дає можливості запроваджувати інноваційні рішення щодо вдосконалення технологій вирощування сільськогосподарських культур. Зростання в ціні ресурсів (паливо мастильних матеріалів, добрив, насіння, енергоносії і т.д.) призводить до зниження показника рентабельності і як наслідок аграрні підприємства не здатні інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази. На сьогоднішній день внутрішній ринок не спроможний спожити всю вироблену продукцію, тому виробники орієнтуються на експортоорієнтовані сільськогосподарські культури. Як наслідок – порушується структура посівних площ. Проблеми, які виникли в період воєнного стану з експортом та зберігання продукції також змусили в короткі терміни змінити структури посівних площ, орієнтуючись не на сівозміни, а на культури, які потребують менших затрат на сушку та зберігання.

В результаті недостатнього зрошування, недобросовісного господарювання деяких аграрних підприємств, використання застарілої важкої техніки – землі втрачають свою родючість. Виходячи з вищеперерахованих проблем важливо стимулювати та заохотити суб'єкти сільського господарства до раціонального землекористування. Для цього варто розробити ряд еколого-економічних заходів.

Робота агропромислового комплексу в умовах воєнного стану потребує відповідної державної підтримки та певних особливостей у законодавчому регулюванні. Одним із стимулюючих економічних заходів є запровадження механізму кредитування суб'єктів аграрної галузі "Доступні кредити 5-7-9". Це надасть додаткового фінансування суб'єктам господарювання. Але поза цією програмою залишаються великі підприємства та холдинги, адже програма розрахована лише на підприємства, що обробляють площу до 10 тис. га. А так, як основна частина сільськогосподарських земель обробляють великі підприємства – проблема фінансування залишається відкритою.

Внесено зміни до оподаткування виступає ще одним економічним заходом і передбачає тимчасове припинення нарахування та сплати плати за землю на земельні ділянки, що розташовані в зоні бойових дій або на окупованих територіях. Сільськогосподарським підприємствам, що є платниками податку 4 групи, надано право перейти на сплату єдиного податку 2%. Але ж знову, це пільгове оподаткування застосовується лише до суб'єктів малого або середнього бізнесу.

Із введенням в дію Закону України "Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану"дозволено використання всіх замель сільськогосподарського призначення для проведення посівної компанії.[1] Але науковці все ж наголошують, що необхідно провести планову консервацію деградованих, малопродуктивних земель, а також орних земель та інших видів сільськогосподарських угідь. Інакше в кінцевому результаті подальше виснаження земель все одно може привести до продовольчої кризи.

Ми вважаємо, що більш глибоко до даного питання можна буде повернутися після війни, розробивши програму раціонального використання землі, сформувавши систему економічного та фінансового регулювання ринку землі.

Список використаних джерел:

1. Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: Закон України від 24 березня 2022 р. № 2145-IX / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text (дата звернення: 15.05.2022).

2. Гнаткович О.Д. Економічне стимулювання раціонального використання і охорони земель. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 128–130

3. Свистун Л.А., Попова Ю.М., Штепенко К.П. Особливості державного регулювання аграрного сектору в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8371

4. Третяк А. М., Дорош О.С. Управління земельними ресурсами. /За редакцією професора А. М. Третяка. Навчальний посібник. Вінниця: Нова Книга, 2006. 360 с.

Н.П. Демчук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ЯК ОБ'ЄКТА ОБЛІКУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Власний капітал завжди вважався основним джерелом засобів для створення, існування і розвитку будь-якого підприємства. Планування капіталу в ринкових умовах вимагає нових підходів до бухгалтерського обліку та економічного аналізу його формування, раціонального і ефективного використання з метою забезпечення його приросту в інтересах власників (винагорода), держави (формування бази оподаткування), створення стабільності діяльності (формування резервів з прибутку), розвитку і розширення виробництва (за рахунок капіталізації прибутку).

Саме сума власного капіталу демонструє забезпеченість підприємства особистими джерелами фінансування, а не запозиченими коштами. Інформація, що наводиться у фінансовій звітності про стан та зміни власного капіталу, дає змогу управлінському персоналу проаналізувати фінансову незалежність підприємства та визначити подальші управлінські рішення. Користувачі такої звітності можуть визначити рівень майстерності менеджерів розпоряджатися ресурсам підприємства. Недостатня розробленість методології бухгалтерського обліку елементів власного капіталу негативно впливає на результати формування і реалізації інвестиційних програм, ускладнює процес накопичення та інвестування, ускладнює формування достовірної інформації для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Необхідність в удосконаленні методики обліку власного капіталу виникає при переході до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Тому доцільним є проведення аналізу відмінностей у методичному забезпеченні обліку елементів власного капіталу підприємства за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та міжнародними стандартами фінансової звітності.

У Міжнародних стандартах фінансової звітності не міститься окремого стандарту, присвяченого саме питанням визнання та відображення у звітності власного капіталу та його складових. Методологічні засади обліку та відображення у звітності капіталу регулюються Концептуальними основами складання фінансової звітності (Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements) [1].

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» визначає власний капітал, як частину в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань [3].

На відміну від національних стандартів, Концептуальні основи складання фінансової звітності трактують власний капітал, як чистий капітал або чисті активи суб'єкта господарювання. п. 4.4 Концептуальної основи [1].

Отже, в міжнародних стандартах бухгалтерського обліку є поняття «чисті активи» (netassets), а термін «власний капітал», не використовується.

Відмінними є також складові власного капіталу у міжнародних стандартах. Так, з позицій НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» власний капітал складається з таких складових: зареєстрований (пайовий) капітал; капітал у дооцінках; додатковий капітал; резервний капітал; нерозподілений прибуток (непокритий збиток); вилучений капітал; неоплачений капітал [3].

До складу ж власного капіталу згідно п. 4.20-4.23 Концептуальної основи відносяться: кошти, внесені акціонерами (зареєстрований або статутний капітал), нерозподілений прибуток, резерви, які відображають асигнування нерозподіленого прибутку.

У міжнародній практиці також виділяють:

– нормативні резерви, ті що передбачені законодавством, а в Україні це резервний капітал;

– ненормативні, ті що створені на основі рішення власників підприємства, наприклад, фонди соціального чи виробничого розвитку підприємства;

– резерви, які відображають коригування збереження капіталу (до них можуть належати суми дооцінок або сума емісійного доходу) [1].

Складові власного капіталу підприємства встановлюються обліковою політикою, що втілюється в рішеннях власників про створення різноманітних фондів розвитку (додатковий капітал), напрямів розподілу прибутку, операцій із власними акціями.

У результаті змін, внесених в Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [2] у вітчизняному бухгалтерському обліку розширилася сфера застосування МСФЗ, тому висвітлені відмінності є необхідними при складанні фінансової звітності за МСФЗ в частині власного капіталу.

Список використаних джерел:

1. Концептуальна основа фінансової звітності Верховна Рада України. *Верховна Рада України*. URL: https: //zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text (дата звернення: 23.09.2022).

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 23.09.2022).

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності: Наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73 *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 25.09.2022).

В.Р. Євстігнєєва, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

За умов ринкової економіки та високого рівня конкурентоздатності, кожне підприємство прагне зберігати фінансову стабільність, що є важливою передумовою успішного ведення господарської діяльності. Вона досягається налагодженням ритмічної і ефективної роботи підприємств, вмілого управління виробничими фондами і джерелами їх формування.

Фрагментарно управління оборотним капіталом підприємства розглядається в наукових розробках зарубіжних та вітчизняних авторів, як: Бланка І. О., Брігхема Є. Ф., Поддєрьогіна А. М., Бровченко А. Г. [1], Швиданенко Г. О. [2] та інших.

Результати аналізу наукових досліджень засвідчили про недостатнє обґрунтування та формування системи управління оборотним капіталом підприємства на сучасному етапі.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка системи заходів щодо підвищення ефективності управління оборотним капіталом АТ «Вінницяобленерго».

В сучасних умовах конкуренції та ринкового середовища при наявних обсягах застарілих основних засобів та накопичених пасивних основних засобів, досить важко досягти прибутку від операційної діяльності.

В даній ситуації варто провести політику, яка буде спрямованою на вдосконалення організації структури основних засобів. Ще одним варіантом є запровадження нових видів діяльності таких, як: збільшення переліку послуг, що надає підприємство; здача в оренду пустих складських приміщень; розвиток нових напрямів надання послуг з метою отримання прибутку.

В такому випадку перед початком реалізації планів капіталовкладень має бути проведена реальна оцінка запланованих інноваційних, будівельних, технічних та інших рішень. Потрібно розрахувати актуальні показники ефективності основних засобів, рекомендоване значення яких не повинне бути нижчими за середньогалузеві.

На даний час АТ «Вінницяобленерго» володіє основними засобами, які потребують оновлення та реконструкції. Витрати на оновлення існуючих основних засобів будуть значно менші, ніж при створенні нових ліній електропередач. Така реконструкція дозволить оптимізувати використання вже існуючих основних засобів, збільшити їх продуктивність. Враховуючи витрати підприємства, пов’язані з реконструкцією та оновленням, першочергово слід проводити модернізацію таких об’єктів, в яких на час процесу оновлення:

1) більша частина існуючих об’єктів основних засобів залишалась роботоспроможною;

2) скорочувалась собівартість витрат, пов’язаних з наданням послуг;

3) загальні витрати на реконструкцію мають бути меншими, ніж на будівництві основних засобів.

Оборотні кошти вказують на ефективне або неефективне використання фінансових ресурсів. Оборотні кошти формуються з [1]:

1) власних джерел (статутного, пайового та додаткового капіталу);

2) позичених коштів (довгострокові та короткострокові кредити, фінансові зобов'язання, поточна заборгованість за зобов'язаннями).

Розрахунок потреби в оборотних активах здійснюється шляхом використання відповідних методів нормування: аналітичного, коефіцієнтного, прямого розрахунку, кумулятивного та елективного.

Аналітичний метод визначення потреби в оборотних активах базується на здійсненні розрахунків з врахуванням середніх фактичних залишків та змін обсягів виробництва. При цьому здійснюється коригування з врахуванням зайвих і непотрібних запасів, неліквідів, які, можливо, мали місце в попередньому періоді.

На основі проведених розрахунків (табл. 1) можемо зробити висновок про нагальну потребу підприємства в оборотному капіталі: значення кредиторської та

дебіторської заборгованості значно перевищують значення запасів. Величину потрібного оборотного капіталу коригують згідно із запланованими змінами у наступному періоді.

Таблиця 1

Розрахунок потреби АТ «Вінницяобленерго» в оборотних активах 2019-2021 рр., тис.грн [3]

№	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	Запаси	11 065	12 809	12 194
2	Дебіторська заборгованість	64 047	57 233	121 119
3	Кредиторська заборгованість	39 578	15 112	58 074
4	Потреба в оборотному капіталі (р.1+р.2-р.3)	35 534	54 930	75 239

Тому, варто визначити загальні напрямки прискорення оборотності капіталу [2]:

1) зменшення терміну виробничого циклу за рахунок збільшення продуктивності виробництва (застосування новітніх технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів, збільшення рівня продуктивності праці, повніше використання виробничих потужностей підприємства, трудових і матеріальних ресурсів тощо);

2) вдосконалення організації матеріально-технічного забезпечення для постійного забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами та скорочення часу перебування капіталу в запасах;

3) максимальна скорочення часу перебування коштів в дебіторській заборгованості;

4) оптимізація структури маркетингових досліджень, прискорюючи переміщення товарів від виробника до споживача (включаючи аналіз ринку, розробку зручніших форм передання товару до споживача, формування цінової політики, тощо).

Запропоновані пропозиції дадуть змогу підприємству отримувати більший дохід від реалізації продукції за рахунок зменшення періоду оборотності капіталу.

Отже, проаналізувавши всі пропозиції, можна визначити наступні шляхи для підвищення ефективності використання капіталу АТ «Вінницяобленерго»:

1) збільшення переліку послуг, які надає підприємство;
2) зниження собівартості продукції;
3) зменшення витрат підприємства;
4) методичний контроль розподілу всіх засобів виробництва;
5) підвищення продуктивності праці робітників;
6) збільшення чисельності кваліфікованих фахівців;
7) запровадження нових технологій виробництва;
8) створення маркетингової підрозділу на підприємстві;
9) реконструкція та модернізація основних засобів.

Конкретні заходи покращення ефективності управління оборотним капіталом АТ «Вінницяобленерго»: збільшення доходу від продажів продукції, рефінансування дебіторської заборгованості, зменшення собівартості продукції. Удосконалювати фінансовий стан підприємства варто через підвищення результативності розміщення та використання всіх ресурсів, які є на балансі підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бровченко А. Г. Підходи до оптимізації структури капіталу підприємства. *Управління розвитком*. 2018. № 7 (104), С. 177-180;

2. Швиданенко Г. О. Управління капіталом підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 440 с.;

3. АТ «Вінницяобленерго». Офіційний сайт. URL: https://voe.com.ua.

М.С. Рудник, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ЗА ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА

Дослідження механізму формування та досягнутого рівня собівартості продукції дозволяє ефективно управляти витратами підприємства в цілому та собівартістю продукції зокрема.

Дослідження регіонального виміру окремих областей України свідчить, що найбільшу частку у структурі виробничих витрат галузі рослинництва займають: Київська – 7,2 %, Полтавська – 7,0 %, Чернігівська – 6,9 %, Вінницька – 6,6 %, Черкаська – 6,0 %, Хмельницька – 5,7 % [2].

У 2020 р. порівняно з 2017 р. виробничі витрати галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств збільшилися лише на 3,7 %, при цьому структурі елементи витрат не мали чітко вираженої тенденції змін. Зокрема, сума матеріальних витрат за досліджуваний період зменшилася на 3,7 %, загальновиробничі витрати – на 2,3 %, тоді як прямі витрати на оплату праці збільшилися на 37,0 %, інші прямі витрати – на 17,1 % [1; 2].

Серед матеріальних витрат найбільшу питому вагу займають мінеральні добрива – 33,6 %, насіння та посадковий матеріал – 20,1 %, пальне і мастильні матеріали – 16,3 % та запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали – 10,8 %.

Середні виробничі витрати на 1 га посівної площі культур сільськогосподарських у підприємствах України становлять 9912 грн. Досить високий рівень виробничих витрат характерний для Київської (16799 грн./га), Чернігівської (14402 грн./га), Черкаською (13695 грн./га), Івано-Франківської (13619 грн./га) та Хмельницької (13244 грн./га) областей, що в середньому на 35-45 % перевищує рівень витрат по підприємствах України. Нижчі рівні витрат характерні для Запорізької (6813 грн./га), Миколаївської (5890 грн./га), Чернівецької (5017 грн./га), Закарпатської (2528 грн/га) областей.

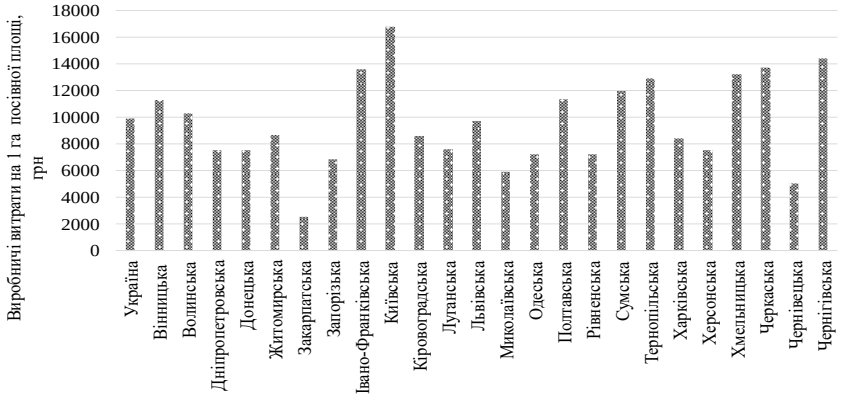

Рис. 1. Регіональна диференціація виробничих витрат галузі рослинництва у розрахунку на 1 га посівної площі культур сільськогосподарських в підприємствах України, 2020 р., грн.

Джерело: побудовано авторами за даними [1; 2]

Отже, диференціація областей за рівнем витрат рослинництва на 1 га посівної

площі є досить високою, що свідчить про різну структуру виробництва продукції рослинництва у регіонах.

Середній рівень виробничої собівартості в підприємствах України у 2020 р. становить по зернових та зернобобових – 355,6 грн./ц, насіння ріпаку та кользи – 856,2 грн./ц, насіння соняшнику – 710 грн./ц.

Досить високий рівень виробничої собівартості основних культур спостерігається у Миколаївській та Одеській областях. В розрізі видів продукції регіональна диференціація змінюється.

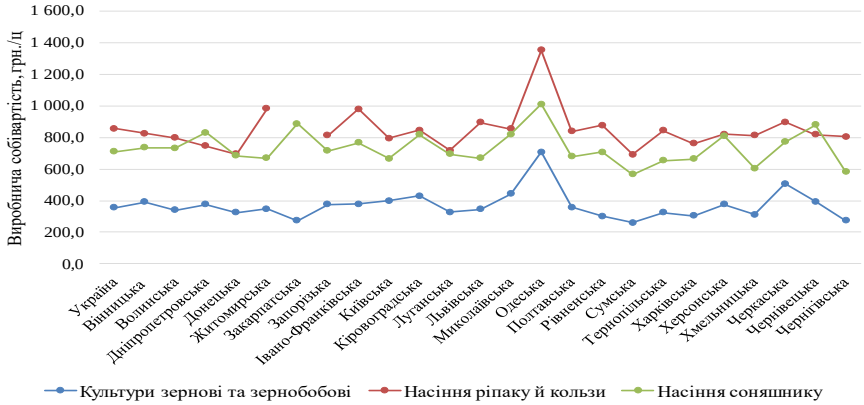

Рис. 2. Регіональна диференціація за рівнем виробничої собівартості продукції рослинництва в Україні, 2020 р., грн./ц

Джерело: побудовано автором за даними [1; 2]

Зокрема, високий рівень собівартості зернових та зернобобових культур у Вінницькій (392,2 грн.), Черкаська (506,8 грн.), Чернівецька (392,6 грн.), Київська (398,2 грн.), Кіровоградська (428,6 грн.), Миколаївська (441,8 грн.), Одеська (706,6 грн.) областях, а найнижчий у Чернігівській (273,7 грн.), Харківська (303,2 грн.), Сумська (259,5 грн.), Рівненська (300,6 грн.), Закарпатській (272,0 грн.) областях.

Таким чином, різка диференціація регіонів за рівнем виробничої собівартості продукції рослинництва обумовлює широкі коливання рівня прибутковості реалізації культур.

У сучасних умовах різноманітність методичних підходів до визначення складу витрат та їх класифікації залежно від конкретних завдань у контексті управління витратами ускладнює дослідження ефективності виробництва продукції в сільському господарстві. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність розробки системи обґрунтованих показників, на підставі яких можна оцінити вплив процесу управління витратами на ефективність сільськогосподарського виробництва.

Список використаних джерел:

1. Витрати на виробництво продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах у 2017 р. / Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

2. Витрати підприємств на виробництво продукції сільського господарства у 2020 р. / Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

О.О. Харченко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ДИНАМІКА ПРИБУТКОВОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сільське, лісове та рибне господарство забезпечує 12,4 % валової доданої вартості національної економіки, в галузі працює 17,3 % зайнятого населення. Відповідно це свідчить про значний потенціал розвитку галузі та необхідність дослідження досягнутого рівня прибутковості і пошуку резервів його підвищення.

У 2020 р. порівняно з 2016 р. фінансовий результат до оподаткування у сільськогосподарських підприємствах України зменшився на 9,5 % і становить 81596,7 млн. грн. При цьому частка підприємств, які одержали прибуток до оподаткування зменшилася на 5,2 в.п. до 83,2 % [1, с. 174; 2, с. 161].

Рис. 1. Динаміка фінансового результату сільськогосподарських підприємств, які одержали чистий прибуток, 2016 – 2020 рр.

У зв'язку зі зменшенням фінансового результату до оподаткування, чистий прибуток підприємств зменшився на 9,8 % і дорівнює 81032,6 млн. грн. У той же час частка підприємств, які одержали чистий прибуток залишилася практично незмінною – 83,1 %, а їх фінансовий результат збільшився за 2016 – 2020 рр. на 4,9 % (рис. 1).

Таким чином, зменшення загального результату чистого прибутку зумовлене суттєвим збільшенням рівня збитковості підприємств, які одержали чистий збиток, а також збільшенням їх частки на 5,3 в.п. до 16,9 %.

Основним джерелом формування фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств лишається операційна діяльність, що поєднує в собі виробництво продукції рослинництва і тваринництва. Розгляд структури вартості продукції, що реалізована сільськогосподарськими підприємствами свідчить про однозначне домінування галузі рослинництва у процесі формування доходів підприємств – 83,5 %, тоді як на часту продукції тваринництва припадає лише 16,5 % і демонструє чітку тенденцію до зниження (рис. 2).

Одним з основних показників, що характеризує рівень прибутковості підприємств є рівень рентабельності господарської діяльності і окремих його видів зокрема. У 2021 р. порівняно з 2016 р. рівень рентабельності господарської діяльності сільськогосподарських підприємств зменшився на 11,7 в.п. і знаходиться на рівні 13,9 %. При цьому прибутковість операційної діяльності перевищує загальний рівень, однак за аналізований період зменшилася на 14,6 в.п. до 19,0 %.

Рис. 2. Структура вартості продукції, що реалізована сільськогосподарськими підприємствами, %

Використовуючи метод екстраполяції (знаходження майбутніх значень на основі досягнутого рівня показника), виконаємо прогноз рівня прибутковості операційної діяльності сільськогосподарських підприємств України (рис. 3).

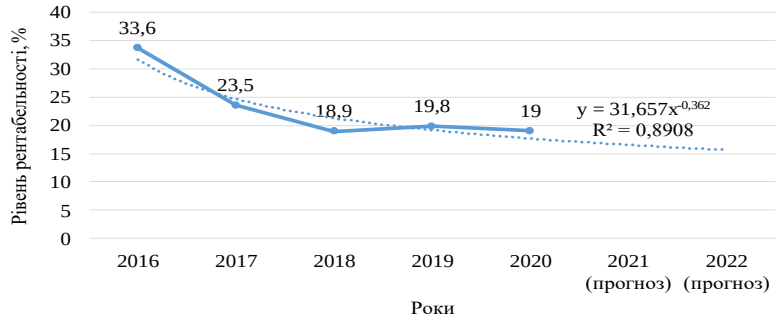

Рис. 3. Прогноз рівня рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, %

Отримане рівняння лінії тренду дозволяє зробити висновок, що щорічний темп зменшення рівня операційної діяльності становить 3,62 %. Це обумовлено стрімким зростанням виробничих витрат, порушенням логістичних ланцюгів постачань і збуту продукції. Коефіцієнт апроксимації має досить високе значення і свідчить про надійність моделі. Прогнозне значення рівня прибутковості операційної діяльності у 2021 р. становить 16,5 %, у 2022 р. – 15,7 %. Враховуючи військові дії, вилучення частини земель з обороту та фізичне знищення матеріально-технічної бази, фактичні значення рівня ефективності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств України у 2022 році можуть бути нижчими за прогноз.

Список використаних джерел:

1. Сільське господарство України. 2017: стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2018. 245 с.

2. Сільське господарство України. 2021: стат. зб. / Державна служба статистики України. Київ, 2022. 220 с.

I. Dihtyar, V. Vobla, I. Luzin, student's
Poltava State Agrarian University

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVE DEVELOPMENT OF INNOVATIVELY ORIENTED ENTERPRISES IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT

Cost reduction is the traditional, oldest and most researched method of strengthening a company's competitive position. It should only be noted that in this case, unlike differentiation, the company does not have consumer loyalty and attachment to goods, and the competitive advantage is formed only by increasing the margin between the selling price and the cost of products. The bearer of competitive advantage in this case is an enterprise that, thanks to a set of measures, achieves costs lower than those of competitors. However, it is quite difficult to maintain such a competitive advantage in modern conditions.

The implementation of this method requires the coordinated work of the company's personnel to improve production technologies, scientific research and experimental design developments, improvement of logistics, organizational structure, and personnel management. Enterprises that choose this way of strengthening their competitive positions are constantly engaged in cost analysis at all stages of product development, production and sale. The role of marketers is also important at this stage. They must constantly monitor the market, monitor the costs of competing enterprises, the latest technologies, and conduct functional and cost analysis. The competitive advantage of a manufacturer with optimal costs consists of closeness to competitors on the key parameters "quality - service - characteristics - attractiveness" on the one hand, and an advantage over them in terms of costs, on the other [1; 2; 4]. Due to the fact that these functions are usually performed by different departments in the enterprise, whose employees have a weak idea about the functions of other divisions, the coordination of these functions has a decisive influence on the efficiency of the enterprise in the market [3; 5; 6].

Another way of obtaining competitive advantages within the approach focused on competitors is the use of methods to degrade the quality of the competitive environment. Competitive advantage is almost always achieved through successful offensive strategic actions; defensive strategies can protect, maintain competitive advantage, but very rarely help to create it. In order to identify competitive advantages, assess the company's competitive strength and competitiveness, a comparative assessment of the company's activities with its competitors is carried out. Achieving this goal is ensured by using a comprehensive approach to comparative analysis. A comparative analysis of important aspects of the company's activity will ensure the determination of opportunities to strengthen the company's competitive position, ensure long-term competitive advantages and increase the efficiency of its activities.

References:

1. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. No. 10, 2. P. 336-348.

2. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development.

IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol. 21 No. 12. P. 228-234.

3. 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. Vol. 36. P. 199-205.

4. 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. No. 3(189). P. 163-167.

5. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515.

6. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development.* 2021. No. 10, 1. P. 571-583.

S. Zakharov, student
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
A. Sarana, I. Kolodyazhnaya, student's
Poltava State Agrarian University

MANAGEMENT MECHANISMS OF THE INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

From the standpoint of a systemic approach, the management of an organization's innovative potential is an open system that is formed under the influence of external and internal environmental factors, and includes elements that, in their interaction, ensure the accumulation of creative ideas, the development and commercialization of innovations, their transfer and diffusion. Such elements are the controlling and controlled subsystems of management, communications between them, methods of managerial influence of the subject on the object of management.

The model of the organization's innovation potential management system, which consists of the following elements: object of management - the organization's innovation potential; the subject of management of the innovative potential of the organization; the management mechanism, which includes: the goals of forming innovative potential, management functions, management methods, management decisions; communication channels.

Subjects of the apparatus of management with innovative potential influence the object of management by forming and formalizing management decisions, which are aimed at implementing the functions of planning, organizing, motivating, controlling and regulating innovative activities with the help of certain management methods [1-4].

The external environment (consumers, suppliers, intermediaries, competitors, investors, legislative acts, the level of equipment and technology) influences the object of management, i.e. the innovation potential and all processes related to it, and determines the system input and output parameters.

References:

1. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal.* 2021. Vol. 10, Issue 4, P. 1605-1609.
2. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21 No. 12. P. 228-234.
3. 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. Vol. 36. P. 199-205.
4. 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. No. 3(189). P. 163-167.

М.М. Ковтунюк, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: О.С. Михайлова. к.е.н., доцент

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Вона спрямована на створення необхідних інноваційних технологій або послуг і здійснюється в тісному взаємозв'язку із середовищем. Інноваційна діяльність об'єктивно обумовлюється потребою ринку, відкриває нові сфери застосування, а отже, і нових споживачів створюваного продукту, технології або послуги [3].

В. Соловьев відзначає, що Україна, орієнтована на інноваційний шлях розвитку економіки, обов'язково повинна враховувати синергетичні ефекти інновацій. У зв'язку з цим система управління повинна бути:

− рефлексивною, тобто базуватися на здатності прогнозувати наслідки реалізації прийнятих рішень і на цієї основі коригувати управлінські дії з урахуванням ситуації, що склалася;

− багатоваріантною і нелінійною;

− ситуаційною, щоб порівнювати управлінські дії зі станом і тенденціями розвитку соціально-економічного середовища на момент прийняття рішень;

− самоорганізуючою, тобто система управління повинна змінюватися, щоб відповідати вимогам оновленого суспільства [4].

Важливість інноваційної діяльності не потребує аргументації, однак її низька активність свідчить про наявність суттєвих перешкод, які можна вважати загальними для переважної більшості управлінських підприємств. Серед основних проблем, які стримують інноваційну діяльність в Україні, можна виділити декілька:

- мінімальна підтримка держави, яка проявляється і в зменшенні державних витрат на інноваційний сектор та науку, в збереженні складного нормативного середовища, у відсутності змістовної інноваційної політики.

- обмежені фінансові можливості українських підприємств, які не дозволяють купувати сучасне обладнання для виробництва, фінансувати продуктові інновації та власні наукові дослідження.

- деградація ресурсної бази як матеріаль но-технологічної бази, так і кадрового потенціалу. Вікова структура і обладнання, і науково-технічного персоналу зумовлюють зниження результативності діяльності, яка на підприємствах у розвинених країнах є основним драйвером корпоративних інновацій [1].

Реалізація резервів інноваційної активності потребує заміни застарілого обладнання, введення нових технологій, підготовки кадрів. Реалізація проектів з модернізації виробництва потребує чіткого уявлення про стан підприємства та ринку в цілому, фінансової та маркетингової організації інноваційної діяльності. З цього випливає ще одна проблема, що гальмує розвиток інноваційної діяльності, а саме: недостатнє інформаційне забезпечення, не чітка організація збереження накопиченої інформації, способи її «подання та методи перетворень, методики кодування та пошуку інформації.

Разом з тим, правильні управлінські рішення та відповідні висновки можна зробити лише на основі обстежень за принципом суцільного безперервного обліку. Тому при розробці інформаційного забезпечення, потрібно враховувати систему показників для визначення економічної ефективності інновацій, показники бізнеспланів та внутрішні інформаційні потреби» [5].

Зі слів С. Ілляшенка основними способами та методами активізації інноваційної діяльності на підприємстві повинні бути:

- удосконалення системи фінансування товарно-інноваційних та інвестиційних проектів шляхом оптимізації показників кредитної лінії;

- поліпшення інформаційної та маркетингової роботи за рахунок створення інформаційно-аналітичного відділу у складі служби маркетингу з чітко визначеною структурою та функціями спеціалістів;

- упровадження товаро-орієнтовної організаційної структури управління на підприємстві, продукція якого характерна незначним рівнем наукоємності та нешироким номенклатурним діапазоном;

- удосконалення системи стимулювання інноваційної праці шляхом упровадження мотиваційних заходів, що передбачають оптимізацію структури колективного та персонального стимулювання;

- посилення інноваційної спрямованості стратегії бізнесової поведінки підприємства та його адаптації до мережевої інформаційної системи за рахунок уведення в бізнес-план підприємства розділів, що конкретизували б інформаційну систему підприємства та систему мотиваційних чинників інноваційної діяльності [2, с. 302].

Список використаних джерел:

1. Висоцька І.Б. Стан та проблеми інноваційної діяльності промисловості України. *Наук. вісн. НЛТУ України.* 2008. №18.10. С. 185-279.

2. Ілляшенко С.М. Формування ринку екологічних інновацій. Суми : Університетська книга, 2002. 50 с.

3. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-152

4. Соловьев В. П. Конкуренция в условиях инновационной модели развития экономики. К. Феникс, 2006. 165 с.

5. Shatkovs'ka, L.S. and Kamins'ka, T.H. (2006), "Account of innovation", vol.9/10, pp.122-127.

С.Д. Мартиненко, здобувач вищої освіти СВО Бакалавр
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: О.С. Михайлова. к.е.н., доцент

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ресурсний потенціал грає важливу роль для ефективної роботи підприємства, оскільки він є засобом для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Необхідність всебічного вивчення підходів і показників оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства сприяє позитивним тенденціям його розвитку. Ресурси – це чинники виробництва, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність. Однак самі по собі ресурси не виробляють продукцію, а їх просте накопичення не забезпечує успіх. Потрібно розвиток здібностей підприємства у вигляді потенціалу ресурсів для здійснення певного виду діяльності [4].

Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність усіх ресурсів підприємства, які забезпечують можливість отримання максимального економічного ефекту в заданий момент часу [1]. Джерелами ресурсного потенціалу є ресурси в розпорядженні підприємства – трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні. Основу ресурсного потенціалу являють фактори виробництва. Засоби та предмети праці утворюють матеріальні ресурси, які приводяться в рух трудовими ресурсами. Тому до складу ресурсного потенціалу підприємства включаємо трудові, матеріально-технічні, інформаційні, фінансові та природні ресурси. Саме елементи ресурсного потенціалу створюють можливості досягнення цілей, до них відносять: предмети праці, засоби праці, робоча сила, природні ресурси.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, забезпечення його раціонального використання значною мірою пов’язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів.

Однією з головних ознак підвищення рівня ефективного використання основних фондів підприємства є збільшення обсягів виробництва продукції. Щодо ефективності використання другої групи ресурсів, то в межах пріоритетних напрямів стратегічної роботи підприємства в сфері управління оборотними коштами, управління використанням ними має здійснюватися на основі врахування особливостей їх формування та витрат на управління ними [2].

Управління ресурсним потенціалом підприємства та прийняття рішень у цьому напрямку неможливе без врахування величезних обсягів інформації, розмір яких безперервно зростає у міру зростання обсягів виробництва продукції.

Як відзначає О. Латишева, основними напрямами підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є:

− забезпечення зростання обсягів виробництва за рахунок впровадження досягнень науково-технічного прогресу, рівня механізації і автоматизації;

− підвищення продуктивності праці робітників, що сприяє економії матеріальних витрат, підвищує культуру і безпеку виробництва;

− технічне вдосконалення засобів праці, що забезпечує заміну застарілої техніки, модернізацію обладнання, механізацію допоміжних і обслуговуючих виробництв;

− вдосконалення управління виробництвом на базі сучасної комп'ютерної техніки;

− впровадження передових прийомів і методів праці, організацію і обслуговування робочих місць [3].

Таким чином підприємство самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом. Врахування такої оцінки дозволить ефективно впливати на поточний стан та тенденції розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

2. Богацька Н.М. Ресурсний потенціал підприємств та проблеми його оцінки. http://www. rusnauka. com/12_KPSN_2010/Economics/57474.doc.htm

3. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2018. № 3 (53). С. 126-130.

4. Невроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука.* 2017. № 1 (23). Т. 2. С. 97–101.

Н.А. Цимбал, здобувач вищої освіти
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

ДІДЖИТАЛІЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК СУЧАСНА ФОРМА УПРАВЛІННЯ

Діджиталізація підприємництва – це процес трансформації підприємницької діяльності, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії та покращення досвіду роботи з клієнтами.

Діджиталізація підприємництва – це процес трансформації підприємницької діяльності, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії та покращення досвіду роботи з клієнтами.

Охоплюючи всі сфери економіки та бізнесу, цей процес сприяє налагодженню

внутрішніх та зовнішніх зв'язків і, зрештою, веде до підвищення продуктивності компанії та ефективності бізнесу.

Успішна реалізація діджиталізації на прикладі вимагає відповідного осмислення цих процесів з боку менеджменту підприємства. Швидка зміна довкілля за умов глобалізації спонукає пристосовуватися до нових цифрових інновацій.

Власникам компаній слід зрозуміти, що для того, щоб бути конкурентоспроможними в сучасних умовах, необхідно впроваджувати нові підходи до ведення бізнесу та розробляти нові продукти з використанням digital-каналів підприємства.

Діджиталізація сприяє генеруванню нових ідей ведення бізнесу та інноваційності підходів, підвищенню креативності. Складовою частиною процесу діджиталізації є задоволення потреб ритейлерів, які зазнають постійних змін і перебувають у взаємодії з новими технологіями, прагнучи оперативного та комфортного задоволення власних потреб.

Проте, слід розуміти, що переваги не гарантовані, і за невдалому впровадженні можуть проявитися. Ключову роль тут грає кваліфікація персоналу: наявність висококваліфікованих кадрів є необхідною умовою успішної діджиталізації, тому відповідна комплектація персоналу є однією з труднощів, з якими стикається підприємство під час реалізації процесів діджиталізації.

Діджиталізація підприємництва є інноваційним творчим процесом, тому типових інструкцій щодо її впровадження немає. Проте можна стверджувати, що запорукою її успішної реалізації є корпоративна культура та інноваційність.

Процес діджиталізації сприятиме розвитку нових видів бізнес-діяльності, формуванню нової якості економічних відносин, розкриттю інтелектуального та креативного потенціалу всіх працівників. Це особливо важливо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Під впливом безлічі факторів бізнес зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це пов'язано насамперед із наступним: трансформація споживчої поведінки; зростають вимоги до зручності та швидкості здійснення купівлі товару чи послуги не виходячи з дому; можливість доступу до оцінки якості товару/послуги іншими споживачами (придбання після отримання відгуків); можливість оплати за допомогою сучасних електронних платіжних засобів; одержання товару/послуги без відвідування магазину (у вказаному місці – вдома, в офісі) – всі ці запити задовольняються зміщенням діяльності компаній із Internet у мобільні додатки; використання гаджетів стає повсюдним, звичайним явищем.

Сьогодні все більше підприємців усвідомлює необхідність змін у своєму бізнесі. Вони розуміють, що марно боротися з концепцією загальної діджиталізації – її треба прийняти і зрозуміти, як її можна пристосувати до своєї компанії.

Як ми вже писали вище, діджиталізація бізнесу – це надзвичайно широке поняття, вона не пропонує єдиного правильного рецепта для кожної компанії. Сила цифровізації в індивідуальності та гнучкості. Будь-який бізнес може частково чи повністю оцифрувати свої процеси та збільшити ефективність.

Для досягнення успіху необхідно здійснити ряд першочергових заходів, а саме: впровадження нових комунікаційних ланцюгів та інформаційних потоків; розробка економічних та технічних вимог щодо реалізації інформаційно-комунікаційної технології; ресурсне та фінансове забезпечення діджиталізації підприємства; налагодження інформаційної підтримки працівників та клієнтів; розвиток

інформаційної інфраструктури підприємства для спрощеного доступу до необхідної інформації.

У процесі цифровізації своєї діяльності підприємства можуть вирішити низку завдань. Збалансоване використання потужного цифрового обладнання, програм, платформ та IT-інструментів формує конкурентні переваги підприємства за рахунок оптимізації бізнес-процесів та систем управління персоналом.

Діджиталізація стає одним із найважливіших напрямів, що сприяють здійсненню нових технологічних проривів у світовій економіці, одночасно значно зменшуючи витрати та оптимізуючи виробничі процеси для збереження навколишнього середовища, економії людських, грошових та тимчасових ресурсів, а також для покращення рівня життя в цілому.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.

2. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. №5. С. 76–79

СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Гаврилюк, д.е.н., професор,
Н.М. Котвицька, к.е.н., доцент
ПВНЗ «Європейський університет»

НОВІТНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ТА РЕКРУТИНГУ

Сучасний ринок праці зазнає стрімких змін, якщо раніше рекрутери мали можливість вибору багатьох достойних здобувачів, то наразі доводиться концентруватися на приверненні уваги хоча б одного гідного кандидата. Рекрутинг став ще більш конкурентним, а його диджиталізація – базовою необхідністю для будь-якої компанії, яка прагне залишатися конкурентоспроможною у своїй індустрії та привабливою для потенційних кандидатів. У 2022 р. в диджиталізації HR (від англ. Human resources – управління людськими ресурсами) і рекрутингу особливо затребуваними стали такі тренди, як омніканальність – інтеграція різних інструментів для забезпечення безперервності процесу, використання штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних, добору кандидатів і автоматизації рутинних завдань. Крім цифрових аспектів на перший план вийшли психологічні детермінанти – емпатія, урахування ментальності, настроїв, гендерних і вікових особливостей персоналу.

Діджиталізація генерувала трансформацію не лише сфери HR, а й підходів до врахування перспективних професій, що пов'язані з інтелектуальними технологіями. Згідно експертних прогнозів, у найближчому майбутньому затребуваними насамперед будуть такі професії, як IT-фахівці, архітектори віртуальної реальності, розробники моделей Big Data, оцінювачі інтелектуальної власності, віртуальні адвокати, проектувальники «розумних будинків», фахівці з кадрів, розробники блокчейну, цифрові маркетологи, фахівці з хмарних обчислень, експерти зі штучного інтелекту та машинного навчання, розробники програмного забезпечення, експерти з кібербезпеки, фінансові менеджери [1; 2; 3]. Причому незалежно від обраного фаху, навчатися доведеться протягом усього життя, а зміна 8-12 професій вважатиметься нормою.

Глобальна пандемія Covid-19 та перехід до дистанційної роботи детермінували необхідність переоцінки значущості та перегляду підходів до здійснення комунікацій. Підтверджено щільний взаємозв'язок між емпатією та ефективністю бізнесу. Ранкові онлайн-зустрічі, щотижневі перевірки виконання завдань та оперативний фідбек (зворотний зв'язок) з керівництвом чинять на співробітників конкретний заспокійливий ефект. Люди визнали спілкування дієвим важелем психологічної підтримки і формування надійних відносин, а статистичні дані свідчать, що 58% кандидатів віддають перевагу роботу в компанії, де спілкування і комунікації належать до головних чинників корпоративної культури [4].

Емпатія, людяність та індивідуальний підхід дедалі сильніше цінуються персоналом та беруться на озброєння топ-менеджментом. Емпатія мотивує працівників і підвищує продуктивність: великий відсоток працівників готовий працювати довше за наявності емпатії роботодавця, що доводить наявність щільного

зв'язку між емпатією та високою ефективністю бізнесу. Чуйні роботодавці мають більше шансів наймати та утримувати кращих талантів: емпатія стимулює колаборацію та інновації, скорочуючи функціональні витрати. 90% працівників віддають перевагу праці в установі, яка співчуває їхнім потребам, а 8 із 10 за наявності уважного роботодавця готові працювати довше. Створення сприятливого морально-психологічного клімату за всіма параметрами слугує ідеальною запорукою утримання найкращих кандидатів на сучасному ринку праці.

Співчуття, розуміння і підтримка співробітників в нелегкий період кризи й пандемії – основні напрями, яких дотримуються численні компанії. Керівництво створює атмосферу співпраці, підтримки та поваги, аналізує залученість співробітників і надає допомогу в приборканні стресу. Наявність емпатії є важливою запорукою успішної роботі з людьми – сприяє налагодженню довірливих відносин між співробітниками, формуванню позитивної культури спілкування в компанії та ефективному вирішенню бізнес-завдань. Якщо раніше емпатія сприймалася в якості новомодного терміну, то наразі підтверджена її нагальна необхідність. HR-менеджери та керівники повинні володіти вміннями не лише вислуховувати співробітників, а й відчувати їх стан та реагувати на потреби. За даними дослідження State of Workplace Empathy (Стан емпатії на робочому місці), 96% співробітників мають бажання відчути прояви співчуття та підтримки від керівництва, а 92% вважають їх недостатніми. Наявність/важливість емпатії засвідчена практикою – прибуток компаній з емпатією до співробітників на 20% перевищує доходи байдужих конкурентів [5, P.4, 6].

Поважливе ставлення з боку керівництва стимулює персонал до більшої відповідальності при виконанні завдань і долучення до проблем компанії. Звідси випливає висновок про важливість посилення емпатії за критерієм цінності робочого місця, а також для створення позитивного та продуктивного бізнес-середовища.

Виявлення емпатії потребує врахування тонкощів гендерного підходу. Так, станом на середину 2022 р., чоловіки частіше порівняно з жінками ідентифікували установу емпатійною – відповідно, 71% і 33%. Виходячи з цього, роботодавцям необхідно розуміти гендерні прояви емпатії і відповідним чином адаптувати підходи з метою мінімізації ризику втрати найкращих талантів, що прагнуть обійняти робочі місця, які кореспондують їхнім цінностям.

Особливу актуальність представляє урахування ментальності нової генерації – покоління Z, – яке вже активним чином впливає на модифікацію стратегій високотехнологічних фірм, тренди розвитку сфери дозвілля та інших важливих сфер життєдіяльності. Для покоління Z сенс життя полягає далеко не в роботі, до пріоритетів належать подорожі, спілкування, нові відкриття та емоції. Представники покоління віддають перевагу вільному переміщенню між країнами і виконанню завдань з будь-якої точки світу, ними насамперед цінуються сфери діяльності з можливістю вибору тривалості робочого дня та місцезнаходження. Робочий день упродовж дев'яти годин в офісі для них є нонсенсом, усі компоненти робочого графіка – бізнес-зустрічі, мітапи, конференції та інші – здійснюється за допомогою Інтернету. Розуміючи це, вони з дитинства націлені на пошук саме такої праці.

Володіння Hard skills (професійними навичками) для них є менш важливим, більшу цінність складає наявність широкого набору Soft skills – комунікаційних навичок, уміння ведення переговорів, командної роботи, особистісного розвитку, креативності й тайм-менеджменту. Ключову їхню компетентність складає знаходження та уміле застосування необхідної інформації. Тому вже не утопічною

видається теза про зникнення в перспективі професій і натомість – існування наборів компетентностей у конкретного індивіда [6].

Резюмуючи, можна зробити висновок, що новітні тренди розвитку ринку праці вимагають від роботодавців посилення турботи до персоналу, проявів емпатії, урахування гендерних, ментальних і вікових особливостей. Пильної уваги також заслуговують HR-фахівці, які постійно працюють в напруженому режимі мультитаскінгу і потребують дієвого відпочинку задля уникнення/мінімізації ризику вигорання. Позаяк стан, професійність і залученість HR-фахівця складають важливі детермінанти успішного функціонування будь якої компанії.

Список використаних джерел:

1. Kiersz A., Hoff M. The 30 best high-paying jobs of the future. Apr. 9, 2021. URL: https://www.businessinsider.com/best-jobs-future-growth-2019-3 (accessed 17 October 2022).

2. 15 High-Paying Jobs That Are in Demand for the Future. URL: https://www.themuse.com/advice/high-paying-jobs-in-demand-for-future (accessed 20 October 2022).

3. Hoff M. Looking for a new career? Here are 30 high-paying, fast growing jobs that are set to boom over the next decade. Sep 9, 2022. URL: https://www.businessinsider.com/best-jobs-future-growth-high-paying-careers-2021-9 (accessed 19 October 2022).

4. A 9-Step Guide to Candidate Communication. URL: https://harver.com/blog/candidate-communication/ (accessed 17 October 2022).

5. State of Workplace Empathy Executive Summary. Businesssolver, 2018. 39 p. (accessed 21 October 2022).

6. Elimination of jobs, and layoffs. Sample Clauses. URL: https://www.lawinsider.com/clause/elimination-of-jobs-and-layoffs (accessed 20 October 2022).

Н.С. Іванова, д.е.н., доцент
Донецький національний університет економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Конфлікт є безпосереднім елементом будь-якого сучасного підприємства, є неминучою частиною функціонування будь-якого колективу, оскільки пов’язана з ситуаціями дефіциту ресурсів, розподілу функцій, відносин влади та диференціації ролей. Найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві є управлінські рішення щодо формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації існуючих конфліктів.

Одним із підходів підвищення результативності та ефективності управління є створення інтегрованих систем управління на базі міжнародних стандартів. Інтегрована система органічно об'єднує в єдине ціле процеси діяльності, що взаємодіють і взаємопов'язані, а також спрямовують роботу його підрозділів на досягнення головної мети бізнесу. Дослідження інтегрованих систем управління конфліктами дозволило [1] виявити п’ять основних характеристик, рис.1.

Рис. 3. Характеристики системи управління конфліктами (побудовано автором за даними [1])

Негативний або позитивний вплив системи управління конфліктами та пов'язані з ними методи для конкретної організації та її зацікавлених сторін, насамперед залежить від того, як вони інтегровані разом із корпоративною культурою та стратегічними цілями організації. Відповідно до цього, методи управління конфліктами повинні бути прийняті та впроваджені, щоб вони були сумісні з фундаментальною «ДНК» організації [1].

З нашої точки зору, сучасні системи управління персоналом мають містити підсистему управління конфліктами, переваги наявності якої сформовано Дейзі А.: співробітники навчаються професійно впоратися з конфліктною ситуацією; забезпечується швидке вирішення конфлікту; вносить у робоче середовище відчуття прихильності; значно підвищує продуктивність; знімає весь стрес і занепокоєння; підтримує розвиток керівників і співробітників; допомагає навчитися продуктивності; конфлікт може бути позитивним і продуктивним [2].

Стратегічний підхід прийняття рішень в системі управління конфліктами в організації реалізується через узгодження цілей і завдань системи управління конфліктами із цілями і завданнями організації.

До перших науковців, які розглядали стратегії управління конфліктами можна віднести М. Фоллетт (Mary Parker Follett), Р. Блейка і Дж. Мутон (R.R. Blake and J.S. Mouton), К. Томаса і Р. Кілмана (K. Thomas and R. Kilmann) тощо.

Одними із важливих стратегій, які використовуються для управління організаційними конфліктами є наступні: співпраця (collaboration), конкуренція (competition), переговори (bargaining), уникнення (avoidance) та компроміс (compromising), рис. 2.

Через відмінності структурою, культурою та за цілями, кожна організація має різні потреби в управлінні конфліктами. Задоволення цих потреб вимагає від менеджерів розробку та застосування методів управління конфліктами, сумісні з цілями організації, існуючою культурою та організаційною структурою. Саме тому менеджерів різних рівнів необхідно навчати основам управління поведінкою, з акцентом на управлінні конфліктами.

Стратегія співпраці

- спрямована на задоволення потреб зацікавлених сторін, особливо коли члени колективу мають взаємно значущі цілі

Стратегія конкуренції

- має місце за наявності індивідуального або групового бажання досягти своїх цілей і завдань справедливо або на шкоду іншим групам; в організації окремі особи та групи змагаються за дефіцитні ресурси, позицію, визнання, владу тощо.

Стратегія переговорів

- використовується здебільшого за умови необхідності договірної угоди між керівництвом і співробітниками для врегулювання конфлікту (коли це переходить у юридичну площину)

Стратегія уникнення

- шкодить ефективності організації, оскільки конфлікти неминучі і ніколи не вирішуються; уникнення конфлікту може погіршити ситуацію, а також створити опір співробітників управлінським рішенням тощо
- в деяких випадках слід визнати життєздатною формою управління конфліктами; реалізація стратегії уникнення може підвищити формування команди та організаційну ефективність

Стратегія компромісу

- заохочує реалізувати умови, які забезпечують виконанні інтересів кожної групи
- компроміс означає досягнення згоди між окремими особами або групами (сторонами конфлікту); доречно, коли учасники конфлікту повністю віддані спільним цілям, а також жодний не має переваги

Рис. 2. Стратегії управління організаційними конфліктами (складено автором за даними [3])

Список використаних джерел:

1. Lipsky D. B., Avgar A. C. The conflict over conflict management. *Dispute Resolution Journal*. 2010. 65(2-3), 38-43.

2. Daisy, A. Conflict Management Models. Advances in Business Strategy and Competitive Advantage. 2020. 106-114.

3. Іванова Н. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. Кривий Ріг, 2022. №1 (76). С. 7-15

В.В. Лаврук, д.е.н., професор
ЗВО «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський,
О.С. Лаврук, к.е.н., доцент
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку підприємства відіграє компетентний управлінець, від якого залежить реалізація тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Формування і розвиток професійної компетентності набуває особливого значення в управлінні колективом. Поступове сприйняття нагальної необхідності врахування забезпечення ефективної роботи в умовах формування когнітивного суспільства

спонукає до вивчення багатьох нових компонент професіоналізму людини, яка керує іншими людьми.

Фахівці з управління персоналом вже відчули необхідність капіталізації знань, умінь, навичок та досвіду, необхідних для реалізації персоналом трудових функцій, намагаючись впроваджувати компетентнісний підхід в практику вітчизняних підприємств. Вчені дійшли висновку, що компетентнісний підхід посилює практичну орієнтованість освіти, її прагматичний та предметно-професійний аспекти.

Зрозуміло, що зміни внутрішнього та зовнішнього середовища стимулюють формування і розвиток професійної компетентності управлінського персоналу. При цьому зростання вимог до компетенцій працівника вимагатиме формування та розвитку освітньо-фахового потенціалу. З його розвитком з'являється необхідність уточнення переліку компетенцій, прийняття рішення відносно збагачення стандартних чи формування нових компетенції. Тільки тоді, коли освітньо-фаховий потенціал управлінського працівника відповідає його компетенціям, можна стверджувати, що розвиток професійної компетентності необхідний і достатній.

Однією із основних складових успіху управлінського працівника є рівень його стресостійкості. В сучасних умовах його робота супроводжується високим психічним навантаженням, існує реальний ризик професійного вигорання на роботі.

Ефективність розвитку професійної компетентності управлінського персоналу забезпечується створенням певних організаційно-управлінських, фінансово-технологічних, навчально-методичних та морально-психологічних умов, які слід враховувати у взаємозв'язку і взаємозалежності.

Водночас, формування підвалин професійної компетентності працівника відбувається в процесі навчання у закладі вищої освіти, під час навчання на підприємстві, додаткових курсах та семінарах. Однак вона змінюється під впливом зміни організаційної культури, стану соціально-психологічного клімату у колективі. Дієвим інструментом розвитку є зв'язок таких освітніх процесів на підприємствах, як навчально-пізнавальна діяльність, трудове виховання та розвиток потенціалу працівника.

Внаслідок зняття внутрішніх протиріч, розвиток професійної компетентності працівника знаходить своє відображення у зміні компетенцій та освітньо-фахового потенціалу, що призводить до її якісно нового рівня. Тому в управлінні персоналом необхідно посилити акценти на формулювання стратегій, забезпечення своєчасних змін в професійно-кваліфікаційній структурі персоналу тощо. Саме на цій основі забезпечується підвищення конкурентоспроможності підприємства. Адже глобальна конкуренція, поряд із задоволенням вимог споживачів до продукції та послуг і швидким розвитком технологій, ефективніше використовує знання персоналу, дає більше шансів для перспективного розвитку підприємства.

Тому організація робочого місця управлінських працівників з урахуванням емоційних і когнітивних компонент, характеру інтелектуальної та творчої насиченості праці повинні забезпечувати швидку реакцію на потреби збагачення поля компетенцій фахівців і формування їх необхідного освітньо-фахового потенціалу.

Таким чином, сучасні умови господарювання вимагають постійної уваги до оновлення знань персоналу підприємства, опанування ним сучасних методів розв'язання проблем різної природи, новітніх методик діагностики ситуацій. А оптимальне нарощування і використання інтелектуальних здібностей персоналу дає

змогу швидкого реагування на вимоги ринку, переходу до продукції та послуг вищої якості, яка задовольняє потреби споживачів. Це можливе за умови, якщо при розробленні програми підтримки високого рівня компетентності та освітньо-фахового потенціалу персоналу підприємства він буде розглядатися як його унікальна і найбільша цінність, в яку необхідно інвестувати, розвивати з урахуванням стадій життєвого циклу знань, умінь та навичок працівників.

Список використаних джерел:

1. Вартанова О. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
2. Євтушенко Г., Куценко В. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. № 1. С. 12-21.
3. Лаврук О.С., Ковальчук В.Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. Вип. 22. 2014. С. 201-205.
4. Лаврук О.С. Управління формуванням професійної компетенції персоналу підприємств. *Збірник наукових праць ПДАТУ.* Вип. 24. Частина 3. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 116- 121.
5. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. [М. Дороніна, І. Литовченко, Д. Михайленко та ін.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.

Н.В. Баган, PhD з економіки, ст. викладач,
А.В. Недотятко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасне суспільство не може існувати без розвиненої інформаційної інфраструктури та інформаційного бізнесу. За таких умов важливу роль відіграє інформація та комунікації. Виступаючи смисловим аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, у тому числі і управлінської, вони потребують постійного розвитку та удосконалення. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління і загалом господарська діяльність підприємства [4].

Таблиця 1

Твердження науковців стосовно сутності поняття «комунікація»

Науковець	Поняття
Дрешпак В. М. [3]	Комунікації в державному управлінні – це зазвичай процес соціальної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є реалізація державного управління, публічної влади та громадського порядку.
Бацевич Ф.С. [2]	Комунікація (лат. communico – спілкуюсь з кимось) – смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії, облік інформації в різноманітних процесах спілкування.
Осовська Р. В. [5]	Комунікація – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.
Селіванова О. [7]	Дефінітивно визначає, що комунікація – це цілеспрямований процес, діяльність, одним із засобів якої є мовлення, а знаковою цілісною формою організації – текст.
Річмонд В. П, Мак-Кроскі Дж. К. [1]	Комунікацію як процес стимулювання однією персоною іншої (персон) до спілкування за допомогою вербальних і/або невербальних повідомлень.
Рудінська О. В., Яроміч С. А. [6]	Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішення, і доводить їх до працівників організації.

Нині комунікація є одним із найважливіших інструментів управління діловими відносинами. Вона допомагає підприємствам розвиватися та зміцнювати власні позиції на ринку.

Комунікації у менеджменті пов'язують між собою усі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань. Так, для реалізації управлінських функцій менеджер, за допомогою комунікацій, формує цілі і завдання, здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми та має можливість підготувати і прийняти відповідне управлінське рішення, проконтролювати хід його виконання [4].

Отже, роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є просто неможливим.

Список використаних джерел:

1. Richmond V.P., McCroskey J.C. Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations. Boston Pearson Education, Inc, 2004. 350 p

2. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики: підруч. Київ: Академія, 2004. 342 с.

3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с.

4. Лозовський О. М., Заяц О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches.* Amsterdam, The Netherland. 2020. С. 133-137.

5. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. К. : «Кондор», 2003. 218 с.

6. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Теорія менеджменту. Одеса : Вид-во «Ніка-Центр», 2002. 218 с.

7. Селіванова О. Сучасна лінгвістика. Термінологічна енциклопедія. Полтава: Довкілля. К: 2006. 716 с.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
О.Г. Карлінська, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,
А.Ю. Куць, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ ФУНДАМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конкурентоспроможність організації визначається багатьма елементами та цілісними системами, проте підґрунтям ефективного розвитку господарюючого суб'єкта та визначення його конкурентних переваг є згуртований колектив.

Проблема формування та підтримки довіри людей один до одного в організації є однією з найбільш актуальних проблем для керівництва. Її реалізація починається з об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи окремих груп і кожного працівника персонально [1].

Колектив – це багатогранна система, що складається з безлічі пов'язаних між собою категорій людей і окремих особистостей, об'єднаних спільними цілями, інтересами і потребами підприємства. Вони формують особливий тип міжособистісних відносин, що характеризуються різним ступенем згуртованості.

Колектив являє собою свого роду засіб для виконання робіт та надання послуг. Люди не обов'язково повинні подобатися одне одному на робочих місцях, але їм потрібно вміти абстрагуватися від своїх розбіжностей, щоб виконувати завдання [2].

Згуртованість висловлює ступінь єдності колективу. Її основа – реально існуючі і суб'єктивно значущі колективні зв'язки, єдність поглядів, загальна думка на шляхи і засоби реалізації, цілі колективу, взаємодопомога членів колективу [3].

На думку дослідника[4] : «Колектив це ланцюг людей, що тримаються за руки. Як би не намагалися порвати ланцюг, нічого не вийде, адже кожен із них думає про того, хто стоїть поруч, і про цілісність всього ланцюга. Вони не розімкнуть руки і не дадуть порушитися спільноті. Адже кожен із тих, хто складає ланцюг, відповідає за всіх». Тому один із найважливіших законів управління – це збереження в колективі почуття згуртованості та єдності [4].

Науковцями прийнято вирізняти три основні рівні розвитку згуртованості:

перший рівень – вираження згуртованості розвитком емоційних контактів;

другий рівень – ціннісно-орієнтована єдність персоналу, простежується певна зімкненість створеної групи і це виражається у вже схожій системі цінностей, які пов'язані безпосередньо з процесом спільної діяльності;

третій рівень – усі члени сформованої групи починають поділяти цілі групової діяльності [5].

Для того щоб оцінити соціальну згуртованість суспільства, потрібно мати чітке уявлення: по-перше, про базові цінності цього суспільства; по-друге, про діючі у цьому суспільстві механізми розподілу соціальної відповідальності між владою, бізнесом і громадянами; по-третє, про досягнутий рівень добробуту людей і невирішені проблеми [5].

Таким чином, колектив який працює як єдиний організм має бути основоположною ціллю кожного підприємства та першочерговим завданням його менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.

2. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навч. посіб. 2008. 356 с.

3. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. 2004. 432 с

4. Огарєв Г. Закони ефективного управління організацією. 2005. 445 с.

5. Кирилюк В.В. Методологічні основи визначення рівня соціальної згуртованості суспільства. Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. 2016. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18366/246-254.pdf?sequence=1 (дата звернення: 20.10.2022).

В.Л. Вороніна, к.е.н, доцент,
В.Р. Завгородній, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

КАДРИ ТА ПРАВОВА БАЗА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Людські ресурси та управлінські кадри є ядром сучасного менеджменту. Безперечно, якою б не була ідеально створена структура організації, за відсутності висококваліфікованих трудових ресурсів, спеціалістів та фахівців, вона не зможе ефективно працювати та існувати. Саме тому, однією з фундаментальних основ і

завдань менеджменту в цій структурі є підбір кадрів та подальше ефективне управління ними.

При управлінні трудовими ресурсами варто звернути увагу на наступні чинники:

1) рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (таких чинників, як ринкова кон'юнктура, дії постачальників і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо);

2) рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства (таких чинників, як цілі, завдання, структура, технологія, організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань);

3) взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Підбір кадрів – це процес відбору працівників за вимогами і потребами, можливість організації (підприємства) відповідно до її мети і завдань [2].

Кадри – це основний ресурс підприємства, що першочергово визначає успіх його діяльності. Відбір кадрів – одна із найважливіших управлінських функцій, яка визначає подальшу долю організації, так як без неї, на нашу думку, неможливо реалізувати інші функції управління.

Стосовно системи відбору керівних кадрів, а також працівників організації, зазначимо наступне: система відбору має бути відкритою, кожен член організації повинен мати можливість брати участь у цьому відборі, при цьому основними і обов'язковими критеріями його оцінки мають бути спеціальні знання, уміння, здібності, досвід роботи в обраній сфері, високі морально-етичні якості.

Щодо основних характеристик трудового потенціалу працівника, можна віднести наступне:

– освіта, підготовка, професіоналізм, знання основ економіки, здібність до професійного зростання та ін.;

– ставлення до праці, а саме: дисциплінованість, старанність, відповідальність, творчий підхід, ініціативність та ін.;

– досвід, навички, стаж роботи;

– особистісні характеристики, а саме: темперамент, риси характеру, емоційність тощо;

– здоров'я, вік, сімейний стан та ін.

Враховуючи зазначені складові, ми зможемо підібрати висококваліфіковані трудові ресурси, але, при цьому, в процесі управління, не слід забувати про використання різних видів стимулювання та вдосконалення робочого процесу. Так, варто проводити різні тренінги, семінари, вебінари; запрошувати спеціалістів для навчання колективу із застосуванням різних інноваційних технологій, програм, обладнання тощо.

Також, при управлінні персоналом підприємства, важливим є дотримання норм правових актів, які регламентують роботу підприємства та визначають наслідки та міру покарань у випадку їх порушення. До даних документів відносяться: Конституція України; законодавчі та нормативно-правові акти; акти індивідуального характеру.

Таким чином ми можемо виділити наступні нормативно-правові акти:

1. Конституція України, відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом [3]. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку.

2. Блок спеціальних нормативних актів, що регулюють виключно підприємницьку діяльність: Закони України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про фермерське господарство», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та інші.

3. Нормативно-правові акти, які регулюють підприємницьку діяльність: Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Податковий Кодекс України, «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» та інші.

Щоб в майбутньому підприємство не зіткнулося з проблемами, спричиненими безвідповідальністю з боку управління підприємства та, відповідно, безвідповідальністю підібраних кадрів, до управління ними варто підходити з огляду на вище згадані чинники та спираючись на правові засади.

Підсумовуючи, зазначимо, що при підборі трудових ресурсів слід звертати увагу, насамперед, на високу кваліфікованість, вміння адаптуватися в новому середовищі, бажання людини до навчання та подальшого застосування нових знань, вмінні використовувати інноваційні методи в роботі тощо. Невід'ємною складовою відбору персоналу та управління трудовими ресурсами є правова база, яка має значний вплив на конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97-101.

2. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т.4. № 4. С. 191-198.

3. Конституція України. Електронний ресурс. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

М.В. Коваленко, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет,
V. Melnyk, Dr., Associate Professor
University Carlos III of Madrid

СТРАТЕГІЧНА ВАЖЛИВІСТЬ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Розвиток сучасного середовища функціонування вітчизняних підприємств супроводжується рядом специфічних особливостей, які, зумовлені не лише активною конкурентною боротьбою, але й всесвітньою пандемією COVID-19 та військовими діями в Україні. Нарощування кількості постраждалих, зменшення виробничої активності більшості підприємств, падіння доходності та прибутковості при одночасному розумінні важливості підтримки належного функціонування та розвитку трудового капіталу, призвело до зростання уваги соціальній орієнтації

економіки та зростанню соціальній відповідальності піддприємств.

Проаналізуємо підходи до визначення поняття «соціальна вдповідальність» (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності соціальної відповідальності

Визначення	Автор, джерело
«це волевиявлення, яке визначається певною поведінкою організації щодо дотримання усвідомлених обмежень, соціальних норм, що гарантує безпеку, прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, суспільних відносин»	Охріменко О.О., Іванова Т.В. [1, с. 11]
«добровільна, а не обов'язкова діяльність спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із доброчесним виконанням міжнародних, національних нормативно-правових актів, підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів; прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних, соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх стекхолдерів, що реалізується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки»	Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. [2, с. 13]
«пов'язана з необхідністю додержання низки принципів, норм, приписів, правил, вимог, сформованих відповідно до об'єктивних законів природи та суспільства»	Сазонова Т. О. [3, с. 316]

Важливість соціально відповідальної поведінки організації зрозуміла з самої сутності поняття, але в сучасних умовах – з одного боку: прояви соціальної відповідальності для більшості підприємств є затратними і, на їх думку ,«не на часі», а з іншого – можливість проявити себе в даній сфері невимушено та з користю для країни.

Організації та підприємства, які вибрали другий шлях, соціальну відповідальність бізнесу головним чином проявляють через:

- волонтерську допомогу ЗСУ;
- волонтерську допомогу ВПО;
- волонтерську допомогу особам та сім'ям, які опинилися у складних життєвих обставинах за умов війни;
- надання робочих місць ВПО;
- сприяння підтримки стабільного морально-психологічного стану персоналу;
- розвиток персоналу та його адаптацію до нових реалій життя та бізнесу;
- підтримку пенсіонерів організації;
- забезпечення безпечних умов трудової діяльності на підприємстві, організації;
- навчання персоналу основам психологічної та першої медичної допомоги, поведінки за умов різних видів загроз;
- надання спонсорської допомоги у разі виникнення складних життєвих обставин, пов'язаних з війною (смерть, поранення, втрата або пошкодження майна тощо).

Все перелічене не є вичерпним переліком, але навіть, на перший погляд, зрозуміла цінність такої допомоги. По-перше, це формує імідж та репутацію самого підприємства, організації. По-друге, це формує лояльність самого персоналу, яку не можна придбати одномоментним заходом, але системна соціально відповідальна діяльність формує перманентне почуття гордості, визнання та поваги з боку персоналу. По-третє, не ставлячи в основу власної соціальної діяльності, – піар, організація здобуває свої плюси з боку зовнішніх стейкхолдерів. Отже, стратегічна важливість підтримки соціальної відповідальності організації в сучасному бізнес-середовищі є очевидною.

Список використаних джерел:

1. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут».

2015. 180 с.
2. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13-16.
3. Сазонова Т.О., Галинець І.В., Переверзєв С.С. Соціальна відповідальність підприємства як прояв його корпоративної культури. *Економічний форум*. 2018. №4. С. 314-319.

І.П. Миколайчук, к.е.н., доцент,
В.В. Липкан, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Державний торговельно-економічний університет

ВПЛИВ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

З початком повномасштабної війни українським працівникам та керівникам довелося швидко адаптуватися до нових складних умов не лише функціонування, але й виживання. З початку російського вторгнення в Україну, безпека працівників та їхніх близьких стала на першочергове місце в сукупності потреб керівників. За даними Міжнародної організації праці [1], майже 5 мільйонів людей втратили роботу, а роботодавці, які могли працювати під час війни, зіткнулися з гострою нестачею та відтоком кваліфікованих працівників. Саме це обумовило актуальність впровадження дієвих HR-технологій в бізнес.

В управлінні персоналом є багато завдань, пов'язаних із незнанням того, як вчинити правильно в кожній ситуації [2]. Найважливішими серед них є такі:

1. Працівники розгублені, часто змінюють психічний стан.
2. Помилкові уявлення людей про те, як правильно і коли залишати небезпечну зону проживання та роботи.
3. Втрачені контакти із співробітниками, неможливість вийти на зв'язок.
4. Люди не можуть працювати під час переміщення в безпечне місце, в окупованих зонах чи зонах бойових дій, служби в армії або просто через поганий моральний стан.
5. Занепокоєння клієнтів і необхідність їх регулярно інформувати. Саме HR-підрозділ відповідає за збір детальних даних про місцезнаходження співробітників та їх здатність/ нездатність працювати протягом певних тижнів, днів і годин.

Пріоритетними для HR-менеджерів стали такі три речі, які важливо правильно поєднати:

– турбота про кожного співробітника та його емпатійна підтримка в процесі роботи;

– ділова допомога в організації максимально продуктивної (по можливості) командної роботи;

– раціональне використання бюджетів компанії та вибір на користь найбільш необхідних інтересів.

Дослідження комплексу сучасних змін у HR-сфері показало, що 30% компаній виплачують зарплату або прискорили бонуси на місяць-два наперед; 40% виплатили одну або дві зарплати у вигляді одноразової допомоги в розмірі 5000 гривень. Понад 20% підприємств виплачують премії працівникам за роботу в зонах підвищеної небезпеки та зберігають зарплату працівникам на окупованих територіях протягом

трьох місяців; 90% забезпечують евакуацію та розміщення особового складу в безпечних районах України, організовують їх проживання або сплачують оренду житла. На початку червня 2022 року близько 70% внутрішньо переміщених працівників повернулися на роботу.

Кількість персоналу за кордоном залежить від специфіки бізнесу. Так, в агросекторі та виробничій сфері це 1-3%, в банках – 15-20%, у фармацевтиці – до 30% працівників [3].

Однією з найкращих сучасних HR-ініціатив став антикризовий план фармацевтичної компанії «Дарниця» [4]. У відповідь на початок повномасштабного вторгнення керівництво оперативно прийняло низку рішень, спрямованих на забезпечення стабільної роботи та дотримання соціальних стандартів для відповідальних роботодавців. Антикризові плани, розроблені ще до початку війни, почалися вранці 24 лютого 2022 року: ще у січні були розроблені списки співробітників, які працювали в небезпечних регіонах; були впроваджені комплексні заходи, спрямовані на збереження та підтримку колективу (для офлайн-команд – організовано тимчасове житло, WiFi, безкоштовне харчування, ліки та медична допомога, а для онлайн-команд – забезпечений перехід на віддалену модель роботи).

Аналізуючи різні джерела інформації, можна виокремити декілька найкращих вітчизняних HR-ініціатив воєнного часу:

– необхідно завчасно навчити особовий склад та розробити чіткий план дій у разі нападу ворога на державу;

– створити найвищий рівень оперативного штабу та швидкого реагування.

– максимальний акцент зробити на комунікації – щоденний контакт із співробітниками, чат-боти, які проводять опитування про психічний стан, регулярні новини та надихаючі історії.

Таблиця 1

Вплив HR-технологій на функціонування вітчизняного бізнесу

№ з/п	HR-технологія	Вплив на бізнес
1	Віддалена робота	Remote team – вже не виняток, а норма в багатьох країнах і галузях.
2	Human cloud	З появою remote-працівників, відділ кадрів теж стає віддаленим, з'являється все більше HR-платформ для хмарного зберігання даних, що є майбутньою стратегією розвитку галузі
3	Оздоровлення працівників	Компанії впроваджують програми, спрямовані на те, щоб допомогти співробітникам уникнути виснаження та подбати про своє фізичне та психічне здоров'я
4	Аналітика за допомогою AI	Технології та інструменти, доступні сьогодні рекрутерам, варіюються від простих інструментів опитування та відгуків співробітників до складних аналітичних платформ.
5	План А	HR-фахівці мають завжди бути готовими до змін, оскільки світ стає непередбачуваним, тому наявність плану B, C і D є ключем до успішного вирішення складних бізнес-завдань.
6	Економіка навичок	Навчальні курси, які пропонують швидкий доступ до розвитку актуальних навичок, стають все більш популярними серед осіб, які ведуть пошук роботи.

Джерело: складено за [4]

Сьогоденна війна змушує переглянути матрицю цінностей кожного працівника і нагадує про те, що базові людські потреби – безпека, гідні умови праці, винагорода, повага – не можуть бути замінені «товаром», який навіть до війни мав тимчасовий ефект.

На відміну від багатьох функціональних підрозділів, HR-фахівці належать до

таких категорій посад, які знають всіх працівників компанії. Така обізнаність сприяє формуванню середовища успішної командної координації та спілкування з усіма колегами. Таким чином, HR-підрозділ є агрегатором, консультантом та центром відповідальності у прийнятті стратегічно важливих рішень на підприємстві в умовах змін бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_844625/lang--en/index.htm

2. Лотовська А. Акцент на «тут і зараз»: як війна змінила роль і функції HR. URL: https://happymonday.ua/yak-vijna-zminyla-rol-i-funktsiyi-hr

3. Forbes. HR на війні. URL: https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobitnikiv-doslidzhennya-30062022-6878

4. Delo.ua. Ренкінг найкращих HR-ініціатив. URL: https://delo.ua/business/renking-krashhix-iniciativ-v-hr-405132/

А.С. Олійник, к.е.н.,
О.Є. Попов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СПОСОБИ ПОБУДОВИ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Кожне підприємство стикається з проблемою підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Доведено, що основною рушійною силою сучасного розвитку бізнесу є співробітники, а інструментом активізації людських ресурсів є система стимулювання. Згідно з результатами досліджень, раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності на 40 %.

Під системою стимулювання розуміють комплекс заходів, що стимулюють працівників до ефективної роботи для досягнення корпоративних цілей [1].

У науковій літературі вчені виділили дев’ять способів побудови систем стимулювання персоналу:

1. Адміністративно-технологічний. Він з’явився в США на початку XX ст. Цей підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні часу та заробітної плати для кожної операції. Тому в цьому випадку немає необхідності розробляти складну мотиваційну систему. Однак, оскільки співробітники вважаються найважливішим ресурсом у бізнесі з великим потенціалом і унікальними здібностями, цей підхід не був реалізований, тому такий підхід не набув великої популярності. Крім того, на нашу думку, впровадження адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівників, оскільки відсутня незалежність у прийнятті рішень, креативності, самовираження тощо, а також не задовольняє потреби працівників вищого рівня.

2. Метод дефіциту ресурсів, поширений у плановій економіці. Зменшення вартості працівників, залишкове фінансування в соціальному секторі, зосередженість на державних фондах споживання є першопричинами такої практики.

3. Підхід до індустрії програмного забезпечення. Він забезпечує диференціацію систем стимулювання на основі галузевої приналежності підприємства. Так, в центрі уваги – важка промисловість і відносно легка промисловість. Працівники важкої промисловості отримували значно вищу заробітну плату, соціальні виплати,

харчування, медичні послуги та розваги.

4. Запровадження психологічних методів у країнах із культурними традиціями, суттєво відмінними від європейських та тривалою ізоляцією. Цей спосіб найбільш поширений на Далекому Сході (Японія, Корея, Тайвань). Позитивним аспектом психологічного підходу є те, що він може використовувати національні традиції для застосування сучасних методів управління, організації праці та мотивації працівників. Однак коли ринкові відносини не обмежені всіма країнами, це гальмує розвиток ринкових відносин у чистому вигляді.

5. «Патріархальний» підхід подібний до психологічного. Різниця між ними полягає в пріоритетності різних видів заохочень залежно від їх оператора. Тому кожне заохочення пов'язане з працівником чи відділом. Найчастіше використовується для малого бізнесу.

6. Організаційний підхід. Оскільки особисті переваги співробітників мінливі і часто непередбачувані, для ефективного вирішення проблем необхідна раціонально розроблена організаційна структура управління. Враховуючи, що однією з найважливіших мотивацій використання цього підходу є мотивація досягнення, можна припустити, що в процесі реалізації владних амбіцій працівника метою має бути максимізація продуктивності, і він буде визнаний керівником. Тому він має потенціал для покращення своєї кар'єри.

7. Соціально-поведінковий підхід базується на теорії груп, включаючи формування команд, тобто малих команд у робочій силі. Проте, поки пріоритетними потребами працівників є соціальні потреби, реалізація такого підходу буде доцільною [2].

8. Корпоративний підхід передбачає, що найважливішими стимулами є ті, що належать компанії, визнання успіху співробітників, здатність брати участь у прийнятті рішень, бажання підвищити відповідальність за виконану роботу. Позитивними наслідками застосування методу підприємства до побудови та розвитку системи стимулювання персоналу є: орієнтація на розвиток різноманітних здібностей працівників; акцентування не тільки на інтенсифікації праці, а й на організації поведінки працівників; не задовольнити лише потреби працівників підприємства, а й задовольнити потреби працівників, членів їхніх сімей, надає можливість застосовувати різноманітні індивідуальні стимули для бізнесу [3].

9. Антропоцентричний підхід, що розвинувся в результаті зростання інтелектуальних і когнітивних факторів на роботі, що вимагає від працівників підвищення кваліфікації не лише на робочому місці, а й у всій організації. Він базується на наборі кадрових потреб, а не на ресурсах, наявних в організації, характері взаємин між керівниками і співробітниками, традиціях і т.д. При такому підході система стимулювання орієнтується на значні інвестиції в працівника для підвищення його здібностей і підвищення якості життя. Сучасний антропоцентричний підхід найкраще відповідає сучасним вимогам підприємств.

Отже, заохочення до праці ефективні лише в тому випадку, якщо органи влади можуть досягти й підтримувати рівень роботи, на якому вони оплачуються. Стимуляція має на меті зовсім не мотивацію людини до праці, а зацікавити її роботою, яка є кращою та продуктивнішою за трудові відносини.

Список використаних джерел:

1. Бай С. І., Мошек Г. Є. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2010. №4 [18]. С. 27–31.

2. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
3. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ: ЦУЛ, 2007. 416 с.

Л.М. Ремньова, к.е.н., професор
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ЗМІНА ВИМОГ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ

Цілком очевидно, що з початком глобальної пандемії людство увійшло у фазу стрімких змін соціально-економічних процесів, що призвели до зламу існуючих стереотипів та кардинальних зрушень у сфері управління та розвитку людських ресурсів, що цілком корелює з детермінантами нової моделі управління персоналом у VUCA-світі [2]. Ситуація ще більше загострилася з початком повномасштабної війни в Україні та появою нових викликів, пов'язаних із створенням безпечних умов праці, утриманням співробітників та збереженням їх мотивації до праці, підтриманням ментального здоров'я співробітників [1]. Зростаюча невизначеність та швидкі трансформаційні зміни суспільних процесів обумовлює необхідність переосмислення наукових підходів до розвитку персоналу в умовах нової реальності.

Для кращого осмислення можливих алгоритмів дій персоналу в умовах різного стану визначеності та мінливості зовнішнього середовища доцільно звернутися до *моделі «Кеневін»* (англ. – *the Cynefin framework* або середовище існування), яка була запропонована Дейвом Сноуденом під час його роботи в компанії IBM Global Services. Відповідно, автором було розроблено рекомендації щодо алгоритму дій та реагування в межах п'яти основних типів систем або областей середовища існування [3, 4].

Перша область очевидного або простого впорядкування речей *(проста система)*, коли ми точно знаємо, якого хочемо досягти результату, і який існує єдиний правильний спосіб вирішення поставлених завдань. Для цього ми опираємося на інструкції, стандартизовані процеси, існуючі найкращі практики досягнення очікуваного результату найефективнішим способом. З точки зору управління персоналом, це прості операції, що регламентовані існуючим законодавством та інструктивними матеріалами. Відповідно, від співробітників вимагаються навички чіткого виконання існуючих алгоритмів, тайм-менеджменту, розвиток hard skills в межах професійних компетенцій.

Друга область ускладненого впорядкування *(складна система)* передбачає розуміння бажаного кінцевого результату і одночасно відсутність готового вирішення цієї задачі, так як досягти її можна різними способами. У таких системах досвід вирішення подібних завдань відсутній, а тому ситуація вимагає аналізу альтернативних варіантів та залучення експертів для прийняття остаточного рішення. Найкращий варіант дій потрібно віднайти експертним шляхом, і це потребує від персоналу зовсім інших вмінь: критичного мислення, аналітичних здібностей, проведення експертизи, вміння знайти кращий варіант з можливих. Такі навички у персоналу формуються в рамках проєктного управління, проведення коучингових сесій для знаходження найкращого рішення.

Третя комплексна область *(заплутана система)* характеризується тим, що нам не завжди відомий чіткий кінцевий результат. У кращому випадку ми уявляємо тільки

зразкову область, у якій цей результат може знаходитись, а як до нього прийти взагалі не знаємо. Тому найкраща стратегія дій в цій ситуації полягає в постійному експериментуванні, висуванні і перевірці різних гіпотез, а також корегуванні напрямку дій на підставі проведених експериментів. При цьому рух до кінцевого результату здійснюється маленькими кроками, і не всі проведені експерименти закінчуються успіхом. У таких заплутаних системах від працівників компанії вимагаються вміння креативно мислити, генерувати нові інноваційні ідеї, формулювати та перевіряти гіпотези, а також такі важливі персональні навички як цілеспрямованість, наполегливість, відповідальність. Найкраще такі вміння формуються в умовах реалізації гнучких підходів до організації командної роботи за методологією Agile.

Четверта область хаосу (хаотичні системи) супроводжується кризами, аваріями, вибухами та іншими форс-мажорними обставинами, коли існує потреба у швидкому прийнятті рішень для стабілізації ситуації. Саме такий період переживає зараз значна кількість підприємств України з умовах військових дій. При правильному алгоритмі дій хаос характеризується нетривалістю і двома можливими шляхами виходу з ситуації. Перший варіант – коли ми намагаємося завдяки жорстким діям впорядкувати хаотичну систему до простої системи з ясними правилами та інструкціями. Другий варіант передбачає здійснення конкретних заходів, які сприятимуть зменшенню хаотичності процесів і переходу хаотичної системи до заплутаної системи. Водночас, як зробити правильно, ніхто не знає. В цих умовах, коли неможливо нічого наперед проаналізувати, потрібно просто починати щось робити і поступово нащупувати маршрут виходу з кризи, що склалася. В результаті можуть з'явитися зовсім нові практики та інноваційні рішення, про які ніхто раніше навіть не уявляв. Саме такі ситуації вимагають від персоналу готовності до вирішення складних нестандартних завдань-викликів, з якими раніше людство не стикалось і не має готових варіантів рішення.

П'ята область безладу (невизначеність) відповідає тому стану зовнішнього середовища, в якому ми найчастіше знаходимося останнім часом, не знаючи, до якої із систем (простої, складної, заплутаної або хаотичної) віднести фактичний стан речей. При цьому, кожну ситуацію і свої дії в ній ми схильні інтерпретувати через власний накопичений досвід, що може призвести до неефективних рішень і загострення кризових явищ. Важливою порадою з огляду на вищезазначене є вміння абстрагуватися від ситуації і подивитися на неї збоку, неупереджено, з точки зору стороннього спостерігача, що дозволить швидше знайти більш ефективні шляхи виходу із ситуації.

Враховуючи, що у швидко змінюваному VUCA-світі суттєво звужується область очевидного або простого впорядкування речей *(прості системи),* потрібно працювати на випередження і в більшій мірі готувати персонал до пошуку рішень у складних і заплутаних системах. Отже, з метою трансформації основних викликів VUCA-світу у джерело конкурентних переваг бізнес-організацій потрібно розвивати здібності їх персоналу до креативної та інтелектуальної праці, ефективної взаємодії у складі проектних команд над вирішенням нестандартних завдань-викликів, проактивного лідерства, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, стресостійкості та гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Kychko I., Remnova L., Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. Book of proceedings VI International Scientific

Conference ISTSML 2022 P. 120-122. URL:http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12341/1/Proccedings_A5_ISTSML_2022.pd.

2. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів: ЧНТУ. 2019. № 3 (19). С. 99-105. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/articles.

3. The Cynefin Framework. Using the Most Appropriate Problem-Solving Process. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/cynefin-framework.htm

4. Moscardi, D. (2021). Understanding the Cynefin Framework and how we can use it. URL: https://medium.com/@diego_moscardi/understanding-the-cynefin-framework-and-how-we-can-use-it-56360e263cc7.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Ю.В. Вовковінський, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ЗНАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток трудового потенціалу підприємств та організацій є важливим чинником формування їх конкурентних переваг. Управління в умовах системної кризи та військового стану накладає значний негативний відбиток на систему менеджменту організацій. Виникає проблема не лише забезпечення виробничого процесу, та господарюючого суб'єкту загалом, ресурсами, їх економного та ефективного використання, але й – можливості безперебійного та результативного функціонування в умовах невизначеності, ризиковості бізнес-середовища.

Разом з тим, трудовий потенціал підприємства – є найголовнішим з усіх видів його потенціалів. Розвиток та повне використання потенціалу працівників – запорука успішного функціонування та виходу з кризи. Але, зважимо на той факт, що дані процеси потребують дотримання принципів безперервності розвитку індивідуального трудового потенціалу, комплексності забезпечення різного роду ресурсами, що є складним завданням в сучасних умовах.

Кадровий потенціал охоплює ряд складових (табл. 1).

Отже, складові кадрового потенціалу підприємства визначають вектори його оцінювання та управління.

За умов кризового функціонування та здійснення господарської діяльності в умовах війни, на наш погляд, доцільно приділити увагу безпеці персоналу, розвитку його резильєнтності, розвитку та залученню до вирішення завдань та проблем організації.

Розглянемо детальніше два перших аспекти.

Отже, безпека персоналу в умовах війни може забезпечується наступним шляхом:

- перед проведенням робіт організовувати інструктажі з питань охорони праці, щодо дій персоналу в разі початку воєнних (бойових) дій;

- розробка планів евакуації персоналу перед початком та під час воєнних (бойових) дій; планів ліквідації аварійних ситуацій;

- забезпечення належного моніторингу за технічним станом обладнання;

- створити належні та безпечні умови праці, особливо в місцях концентрації працівників та устаткування, розташованих на значній відстані від населених

пунктів, шляхом забезпечення можливості надання працівникам невідкладної медичної допомоги, створення пунктів обігріву;

- організувати оперативну комунікацію між працівниками, негайно інформувати їх у разі створення небезпечної ситуації, забезпечити їх засобами зв'язку.

Таблиця 1

Складові кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 1; 2; 3, с. 103]

Складова	Характеристика
Кадрова	визначається рівнем освіти, професіоналізмом, інтелектом та загальними і спеціальними компетентностями, здатність до навчання
Професійна	специфічні, спеціальні професійні знання, рівень складності професії, здобутки та досвід професійної діяльності, ступінь новизни професії
Кваліфікаційна	рівні, категорії працівників
Організаційна	умови функціонування трудового колективу, підлеглість, взаємодія
Соціально-демографічна	структура за віком, гендером, місцем проживання, сімейним станом, матеріальним становищем
Психофізіологічна	станом здоров'я працівників, працездатність, витривалість, стресостійкість, резистентність
Ціннісно-мотиваційна	ціннісні орієнтири працівника, базові уявлення та особисті переконання, психологічні особливості індивідів, соціалізація, загальне ставлення до трудової діяльності

Розвиток резильєнтності персоналу є важливим фактором підтримки їх життєстійкості та працездатності, а, отже, створення умов для розвитку трудового потенціалу. Резильєнтність складається з кількох елементів (табл. 2):

Таблиця 2

Складові резильєнтності [сформовано на основі 5]

Складова	Характеристика
Надія	впевненість у здатності перебороти негаразди та перемогти складні обставини
Оптимізм	в контексті війни – віра у перемогу та відбудову, розвиток
Адаптивність	здатність до швидкого пристосування до змін
Стійкість	Не «опускати руки», не зупинятися, навіть за умов трагічних обставин

Яким чином керівники можуть розвивати резильєнтність в себе та у підлеглих?:

1) забезпечення турботи про фізичний та духовний стан (сон, харчування, фізичні навантаження – піклування про тіло; «бути завжди на своєму боці» та на боці власних підлеглих, ефективне спілкування, емпатія, інформаційна гігієна, дихальні практики тощо – піклування про дух);

2) підтримка ефективних комунікацій, довірчих та міцних стосунків – створити «психологічний дім» у власному колективі, підприємстві;

3) уникнення катострофічного мислення та власним прикладом, повсякденним спілкуванням та діями навчити йому підлеглих;

4) прийняття життєвих оставин, яких неможливо змінити. Для цього важливим продовжувати ставити цілі, формувати в собі та демонструвати іншим готовність до рішучих дій, розвивати впевненість в собі та допомогати іншим в цьому, давати собі та іншим право на помилки, але виносити уроки з таких ситуацій.

Отже, важливість формування та розвитку трудового потенціалу є важливим завданням, як менеджменту організації, так і самого працівника за будь-яких обставин. Доцільно усвідомите це на всіх рівнях управління та мотивувати персонал не зупинятися у власному удосконаленні. За умов військового стану складно забезпечити матеріальне стимулювання розвитку кадрового потенціалу більшості підприємств та організацій, але це не означає, що немає інших засобів впливу. Сьогодні, як ніколи, важливим є мистецтво менеджменту для пошуку та поєднання

традиційних та нетрадиційних способів, інструментів, методів управління в нетрадиційних умовах.

Список використаних джерел:

1. Коцур А.С. Формування і реалізація регіональної соціальної політики збереження і розвитку трудового потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Київ, 2010. 20 с.

2. Гребенюк Г.М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. Проблеми економіки транспорту : тези доп. XV Міжн. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64-65.

3. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Economic journal.* 2020. № 2 (12). С. 102-107.

4. Рекомендації для роботодавців щодо безпеки та здоров'я на роботі працівників під час експлуатації вантажопідіймального устаткування в умовах воєнних (бойових) дій. URL: https://profpressa.com/news/rekomendatsiyi-dlia-robotodavtsiv-shchodo-bezpeki-ta-zdorovia-na-roboti-pratsivnikiv-pid-chas-ekspluatatsiyi-vantazhopidiimalnogo-ustatkovannia-v-umovakh-voiennikh-boiovikh-dii (дата звернення 27.09.2022).

5. Клименко А. Що таке резильєнтність, або Як мотивувати й надавати сил команді під час війни? URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=2409 (дата звернення 27.09.2022).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
А.М. Даценко, здобувачка вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Мистецтво управління людьми – основа та сутність менеджменту підприємства. Без ефективної взаємодії менеджерів із власними підлеглими не можливо досягти успіху, забезпечення конкурентоспроможності діяльності залишатиметься у стратегіях, але насправді дана ціль не буде досягнута. Адже, переваги, якими володіє підприємство створюються вдалими управлінськими рішеннями, спрямованими на управління, залучення, згуртування тощо персоналу.

Економічна та соціальна ситуація, яка склалася наразі в Україні, вимагає пошуку та впровадження нових методів менеджменту, спрямованих не лише на збереження ефективності господарської діяльності підприємств, але й її підвищення в сучасній складній ситуації.

Для забезпечення цього складного завдання стає необхідним розвиток та виважене застосування творчих зусиль менеджера, підвищення рівня його знань, напрацювання досвіду управління в умовах війни, а також кваліфікації, компетентності, ініціативності, інноваційності та відповідальності.

Поняття «стиль керівництва» є не тотожним поняттю «стиль управління». Адже, перше є вужчим: стиль керівництва виявляється в управлінській діяльності менеджера під час розв'язання виробничих, внутрішньогрупових, міжособистісних ситуацій, зумовлених необхідністю налагодження відносин між керуючою та керованою підсистемами [1].

Колективом, підлеглими необхідно управляти розумно: чітко визначати місце та

роль кожного, його права, обов'язки, функції та відповідальність. Щоб ефективно виконувати такі, здавалося б, очевидні управлінські завдання, менеджер має володіти навичками ефективного моніторингу, спостереження, аналізу та розвитку потенціалу кожного власного підлеглого. Лише за цієї вимоги, на нашу думку, стане можливим досягнення не лише тактичних, але й стратегічних цілей.

На сьогоднішній день все більше зростає вимога до ефективного менеджера – наявність яскраво виражених лідерських якостей. При цьому ступінь розвитку лідерських якостей можна розглядати з позицій [2]:

- особистісних характеристик, або теорії великих людей;
- ситуаційного підходу;
- поведінкового підходу.

Розглянемо детальніше кожен підхід. Згідно першого, вважається, що кращі менеджери володіють певним набором особистих якостей: високий рівень інтелекту, ініціативність, інноваційне та стратегічне мислення, високий рівень впевненості в собі, професійні знання, чесність, добропорядність, прагнення завжди навчатися, надійність, відповідальність.

Другий підхід (ситуаційний) означає, що ефективність управління, залежить від зміни конкретної ситуації та вміння менеджера швидко реагувати на неї, бути гнучким та адаптивним, швидко та впевнено приймати рішення.

Третій підхід (поведінковий) розглядає ефективність менеджменту та лідерства не з позиції особистих якостей людини, а через призму її поведінки щодо підлеглих та оточуючих.

На наш погляд, всі ці підходи є синергетичними, не можливо виокремити найкращий з них (хоча в розвинутих країнах найбільшу популярність набирає саме ситуаційний підхід), але якщо ситуаційний підхід дає переваги у рішенні коротко- та середньострокових завдань, то два інші, на нашу думку, формують основу для тривалого лідерства та його посилення.

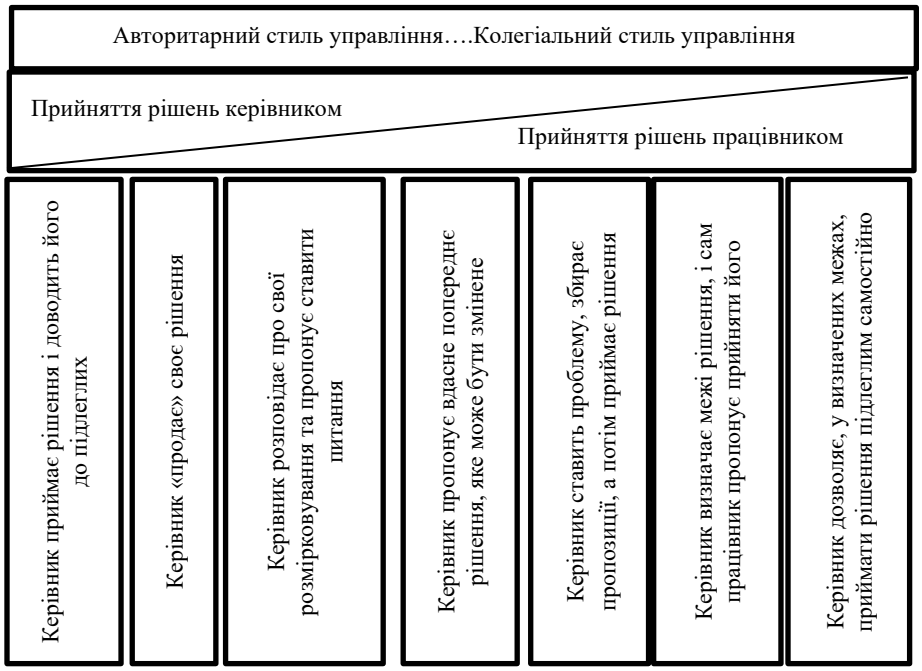

Рис. 1. Класифікація стилів управління [1]

Широко розповсюджена класифікація стилів управління, згідно до ознак авторитарності та колегіальності (рис. 1).

Отже, протягом професійного життя, менеджери частіше за все керують не так, як ефективніше загалом у певній ситуації (брак гнучкості), відносно конкретних працівників (брак індивідуального підходу), а як зручніше, звичніше, легше саме йому. Іноді – керують у тому стилі, який у конкретного керівника найкраще виходить.

Зараз важливим є управління «на позитиві», хоча це дуже складно зробити, з огляду на проблеми, з якими стикається український бізнес, та й неприбуткові організації. Керівник – лідер, який має вести за собою, надихати, заспокоювати, мотивувати, а не лише контролювати та формувати розпорядження. Позитивності в стилі управління більшості менеджерів, на наш погляд, не вистачає, адже його можуть забезпечити лише ті керівники, для яких природним є позитивне мислення, які є емпатичні та схильні до командної роботи.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук В.Г., Кузьмін О.Є., Мала Н.Т. Стилі керівництва персоналом. URL: http://surl.li/djbai (дата звернення: 16.10.22).

2. Стиль керівництва у бізнесі. URL: http://surl.li/djbbn (дата звернення: 16.10.22).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Р.Ю. Ожгибісов, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Вимоги щодо ефективності та прогресивності організації формуються не лише її керівництвом, але й зовнішнім середовищем прямого та непрямого впливів. Мова зокрема йде про необхідність дотримання такими організаціями цінностей сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Для таких організацій теза: «Люди – головна цінність будь-якого підприємства» – не просто гасло, а – керівництво до дій. Соціально відповідальні підприємства, організації можна ідентифікувати за тими заходами, які вони реалізують як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах в умовах війни:

- спрямовані на збереження фізичного та психологічного здоров'я співробітників;
- спрямовані на збереження життя як працівників, так і людей, які живуть у місцях присутності потужностей підприємства;
- спрямованих на забезпечення необхідним та різноманітну допомогу воїнам ЗСУ та тероборони;
- підприємства ж, чиї потужності знаходяться в регіонах активних бойових дій, дбають про їх завчасну консервацію – з метою мінімізації потенційного негативного впливу на навколишнє природнє середовище у випадку руйнування.

Разом з тим, на наш погляд, соціальні відповідальність підприємств починається з соціальної відповідальності їх керівництва та власників. При цьому, соціальна відповідальність керівника – це форма його активної взаємодії з колом внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, яка має сприяти прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм економічної, юридичної, соціальної та морально-етичної

відповідальності, що панують в суспільстві [1, с. 152].

При цьому, на нашу думку, для ефективної побудови діючої системи соціальної відповідальності керівники мають не просто володіти на високому рівні фаховими компетентностями, але й бути реально лідерами (не лише за посадою, але й у сприйнятті та ставленні внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів). Важливими є наявність наступних особистісних та професійних рис: логіки, розсудливості, стратегічного бачення, концептуальності, комунікативних здібностей, інтуїтивності, прагнення та здатності до навчання, широкого кругозору, ініціативності, гнучкості, креативності, чесності, сміливості, впевненості у собі, незалежності, амбітності, наполегливості, завзятості, енергійності, працездатності, обов'язковості, співчутливості. Чому ми виділяємо саме ці риси? Тому що соціальна відповідальність керівника одночасно має бути його особистісною позицією та постійно формуватися та удосконалюватися, з дотриманням наступних принципів:

- усвідомлення політичного, економічного, соціального та технологічного стану розвитку держави;
- розуміння принципів, засобів, способів формування сучасної організаційної культури;
- виявлення, задоволення, а також формування очікувань стейкхолдерів;
- врахування тенденцій розвитку вітчизняної та зарубіжної практик менеджменту;
- постійне навчання через практику.

Розвиток соціальної відповідальності керівників має відбуватися впродовж всієї їх професійної кар'єри, адже система соціальної відповідальності досить складна та охоплює багато складових (табл. 1).

Таблиця 1

Складові системи соціальної відповідальності на підприємстві [на основі 2]

Складова	Елементи
Організаційно-управлінське забезпечення	- наявність спеціалізованого підрозділу; - наявність менеджера з соціальної відповідальності; - щорічне формування та оприлюднення соціального звіту; - соціальний аудит; - наявність кодексів ділової етики, філософії підприємства тощо
Управління персоналом	- потужна корпоративна культура; - ефективна система оплати праці; - навчання та розвиток персоналу; - наявність на підприємстві компенсаційного та мотиваційного соціального пакету; - соціальний захист працівників; - розвинена соціальна інфраструктура
Охорона праці та здоров'я	- навчання робітників з питань охорони праці та безпеки; - соціальні програми з охорони праці та безпеки праці.
Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження	- екологічний моніторинг результатів виробничої діяльності; - програми з охорони довкілля та енерго-, ресурсозбереження; - участь у міжнародних екологічних ініціативах; - застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції
Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства за напрямами	- об'єкти соціальної інфраструктури на території присутності; - охорона здоров'я; - культура і мистецтво; - спорт; - участь у партнерських проєктах із місцевими органами влади, громадськими організаціями та іншими підприємствами; - благодійна допомога

Отже, розгалуженість системи соціальної відповідальності сучасних підприємств, новітні практики та вимоги сучасності (пандемія корона вірусу, війна) формує

серйозні виклики перед менеджментом організацій. Розвиваючи описані професійні та особистісні риси, удосконалюючи систему соціальної відповідальності, виходячи із запропонованих принципів, приділяючи увагу всім складовим системи соціальної відповідальності, на наш погляд, керівництво забезпечить не лише сучасне, але й результативне та ефективне управління, що у підсумку сформує позитивний її образ у зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Буко С. Корпоративна соціальна відповідальність як принцип цінісно зорієнтованого менеджменту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг.* 2006. № 2. С. 149-158.

2. Малюга Л. М. Управління соціальною відповідальністю керівника. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 162-165.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
К.В. Яковлєва, здобувачка вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

На сьогоднішній день бізнес-світ все частіше впевнюється в ефективність командної роботи, порівняно з індивідуальною. Все в світі, і в світі бізнесу – відносно та потребує ситуативного підходу. Але все ж таки, на наш погляд, командний менеджмент є запорукою не лише ефективної діяльності колективу організації, але й важливим засобом психологічної та професійної підтримки персоналу в сучасних складних умовах функціонування підприємства як соціально-економічної системи. Даний висновок випливає з сутності поняття «команда» (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності команди

Автор, джерело	Характеристика сутності
Шавкун І. Г. [1, с. 220]	соціальна група, в якій зазвичай неформальні стосунки між членами мають більше значення, аніж формальні, при цьому визначена роль та вплив конкретного працівника може не збігатися з його офіційним статусом та впливом
Microsoft Teams [2]	будь-яка група людей, що працюють разом, для отримання визначеного результату
Katzenbach J.R., Smith D.K. [3]	невелика кількість людей, які володіють взаємодоповнюючими компетентностями, навичками, і які прагнуть до спільної мети, виконуючи поставлені завдання, застосовуючи визначені підходи, інструментарій; які при цьому несуть спільну відповідальність
Team Technology [4]	група, в якій її члени інтенсивно працюють разом для досягнення спільної групової мети
Муха Р. А. [5]	трудова спільність, група, колектив з високим рівнем згуртованості, що характеризується прихильністю всіх її членів груповим цілям та цінностям групи зокрема та організації загалом; група працівників, які розділяють між собою робочі операції, відповідальність за отримання заздалегідь встановлених результатів, мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички, вміння, високий рівень взаємозалежності та взаємовпливу, розділяють відповідальність за досягнення встановлених кінцевих результатів

Отже, звертаючись до умов функціонування сучасного бізнес-середовища, можемо констатувати той факт, що організація роботи персоналу за принципами командного менеджменту є життєво необхідним як для організації, так і для самих працівників.

Крім того командна робота та робота в команді для працівників має наступні переваги:

Резюмуючи, можна виділити наступні переваги роботи у команді:

- швидше виконання роботи, у порівнянні з часом, що витрачається на роботу індивідуально одним працівником;
- унікальний досвід в налагодженні міжособистісних взаємин, формування на цій основі навичок ефективної взаємодії у кожного члена команди;
- з огляду на те, що провідним методом прийняття рішень в команді – метод «мозкового штурму», її члени набувають вміння поважати думку інших та об'єктивно на неї реагувати;
- можливість та природне поширення практики взаємоконтролю;
- допомога у згуртуванні ефективного трудового колективу;
- можливість передачі досвіду, обміну, опанування знаннями та навичками, що забезпечує розвиток кожного члена команди;
- опанування вміння ефективного вирішення конфліктів через застосування стратегії компромісного рішення та «win-win».

Отже, наведені вище переваги командної роботи формують не лише ефективний колектив, але й забезпечують психологічну підтримку персоналу сучасних організацій, підприємств. Адже, подолати стресові стани, досягти відчутних результатів діяльності, надати суттєву допомогу в складних військових умовах, при цьому відчуваючи не лише підтримку та власну корисність, залученість до спільної справи є можливим лише в команді!

Список використаних джерел:

1. Шавкун І. Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 42. С. 219-226.

2. Що таке команда? URL: http://surl.li/djasy (дата звернення: 16.10.22).

3. Katzenbach J.R., Smith D.K. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School. 1993. URL : http://surl.li/djatv (дата звернення: 16.10.22).

4. Team Technology. The Basics of Team Building. URL : http://surl.li/djaub (дата звернення: 16.10.22).

5. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL : http://surl.li/djauy (дата звернення: 16.10.22).

Н.Г. Сейсебаєва, к.е.н., доцент,
Д.О. Матвієнко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Запорізький національний університет

ТЕХНОЛОГІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СЬОГОДЕННЯ

Розвиток підприємництва відбувався протягом багатьох століть. Цей процес був взаємопов'язаний із змінами та розвитком технологічної складової суспільства. Вирішальною подією, що знаменувала нову еру та напрям еволюції підприємств став винахід комп'ютеру. Поліпшений електронний облік, мережевий маркетинг, інтернет-магазини та багато інших потужних інструментів організації сучасного підприємства. Проте, як і багато століть тому, головним із факторів виробництва є саме люди. Разом із цим, при постійному розвитку технологій стає неминучим

еволюція і у сфері кадрового менеджменту.

Пандемія COVID-19 стала значним викликом для існування багатьох підприємств. Перехід на дистанційну роботу, там де це можливо, змусив адаптувати кадровий менеджмент до нових реалій. Порятунком стало використання HR-технології.

HR-технології включають програмне забезпечення, цифрові платформи, інструменти та хмарні технології, які надійно зберігають дані, автоматизують повсякденні процеси і надають аналітичні інструменти для прийняття більш стратегічних рішень. Цифрові HR-платформи управляють критично важливими HR-функціями, такими як заробітна плата, пільги, найм, адаптація, керування продуктивністю та спілкування зі співробітниками. Автоматизація цих процесів заощаджує час та гроші підприємця. Це також знижує ймовірність людської помилки, обмежуючи відповідальність та запобігаючи дорогим помилкам. Що стосується кадрових технологій, звіт PWC показав, що все більше і більше організацій використовують HR технології для досягнення успіху в майбутній роботі. Тому вони відстежують та впроваджують тренди у галузі HR-технологій [1].

Тенденції HR-технологій наразі все більше спрямовуються у бік використання штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, дистанційної та гібридної роботи, а також активної взаємодії із соціальними мережами та різноманітними додатками. Особливо цікавим є саме інтеграція штучного інтелекту у поєднанні з машинним навчанням. Таке поєднання здатне допомогти менеджерам у 2022 році значно зменшити навантаження та підвищити продуктивність своєї діяльності. Штучний інтелект безперервно аналізує та навчається, поступово зменшуючи кількість та якість помилок, що можуть бути допущені через людський фактор.

Використання блокчейну може здаватися доволі дивним у сфері кадрового менеджменту, але це далеко не так. Блокчейн пропонує надійну систему безпеки. Вона здійснюється через шифрування мереж, де співробітники та компанії в цілому можуть здійснювати безпечний обмін інформацією. Це дозволить рекрутерам безпечно та швидко перевіряти дані співробітників, у тому числі освітні та кар'єрні досягнення. Завдяки стандартизації, використання блокчейн технологій дозволить покращити співпрацю між відділам кадрів та персоналом, за рахунок чого підвищить якість системи його управління.

Разом із цим, вимушеного прискореного розвитку набула тенденція до децентралізації відділів кадрів на підприємствах та розвиток нових управлінських навичок. Компанії дедалі більше звертаються до гнучкого підходу в управлінні кадрами. Головну увагу, все частіше, привертають лідерські якості та навички наставництва у виборі HR-менеджера, ніж проста здатність виконувати завдання за інструкцією. Також, децентралізація кадрового менеджменту включає у себе делегування задач та обов'язків на більш нижні ланки, тим самим звільнюючи час та сили вищого керівництва для вирішення значно важливіших завдань.

Смартфон почав домінувати у сфері HR. Оскільки співробітники різних підрозділів шукають доступу до додатків через мобільні пристрої, компанії розглядають можливість впровадження HR-систем. Надання такої функціональності передбачає, що організації розглядатимуть HR-програми з процесом мобілізації та інтерфейсом, який шукають співробітники. Більше того, тенденція створення програм, що оптимізують базову HR-функціональність, продовжує розвиватися. 71% організацій використовують мобільні програми для виконання основних обов’язків відділу кадрів, а 70% – для відстеження робочого часу та відвідуваності. Ця

тенденція також поширюється на потенційних працівників. Насправді 35% претендентів на роботу вже вважають за краще подавати заявки на роботу за допомогою своїх мобільних пристроїв. Більше компаній у майбутньому розглядатимуть інтеграцію додатків із LinkedIn чи Facebook замість розробки корпоративних додатків [2].

У цей час, що стосується соціальних мереж, то можна зазначити їхнє використання не лише для пошуку, а й для залучення співробітників. Соціальні мережі дозволяють бути в курсі останніх новин, технологій і тенденцій, як загального плану, так і вузької спеціалізації підприємства. Також, соц. мережі дозволяють оперативно ділитися галузевими знаннями. Залучення працівників, налагодження стосунків, зміцнення комунікацій у робочому середовищі, підтримку доброзичливої атмосфери у колективі та взаємоповаги.

Зазначений перелік тенденцій у розвитку кадрового менеджменту не є закінченим. Постійний розвиток цифрових технологій, їхня інтеграція у наше життя та діяльність компаній, змушують підприємства адаптуватися до цих змін всебічно. Забезпечуючи конкурентоздатність, через підвищення ефективності, якості та швидкості управління у питаннях кадрового менеджменту, використання цифрових технологій є життєво необхідної складовою у наявних реаліях діяльності підприємств. Потенціал подальшого розвитку не має меж, тож HR-технологіям ще є куди розвиватися.

Список використаних джерел:

1. HRForecast. HR tech solutions in 2022. URL: https://hrforecast.com/7-digital-hr-technology-trends-2022/

2. Finances Online. Research Center. 6 Technological Trends that Redefine Human Resource Management. URL: https://financesonline.com/6-technological-trends-redefine-human-resource-management/

А.В. Холодницька, к.е.н., доцент
Національний університет «Чернігівська політехніка»

МОТИВАЦІЯ ТА ПІДТРИМКА СПІВРОБІТНИКІВ РОБОТОДАВЦЯМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Війна внесла свої корективи у роботу менеджерів та постійно кидає нові виклики, обумовлені не лише збереженням бізнесу, створенням безпечних умов праці, а й утриманням співробітників, їх мотивацією до праці, підтриманням ментального здоров'я [4].

Зважаючи на це виникла потреба у навчанні сучасних лідерів підходам до роботи з персоналом в умовах підвищеної небезпеки та невизначеності. Це потребує налагодження можливостей релокації бізнесу, нової специфіки роботи в екстремальних умовах, надання дієвої підтримки співробітникам та їх родинам.

На рис. 1 зобразимо стан українського бізнесу в умовах військового стану.

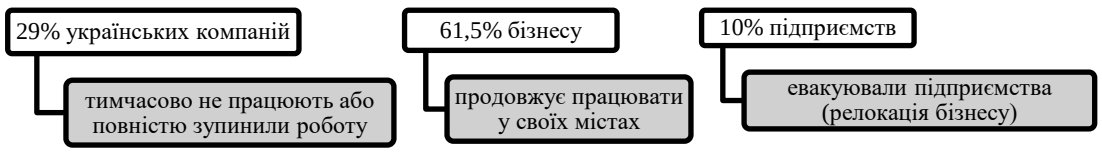

Рис. 1. Стан українського бізнесу в умовах військового стану
Джерело: сформовано автором

Не зважаючи на складність ситуації багато компаній підтримують власну соціальну відповідальності та намагаються допомагати своїм співробітникам, підтримуючи їх у складні часи та формуючи кардинально нові підходи до мотивації.

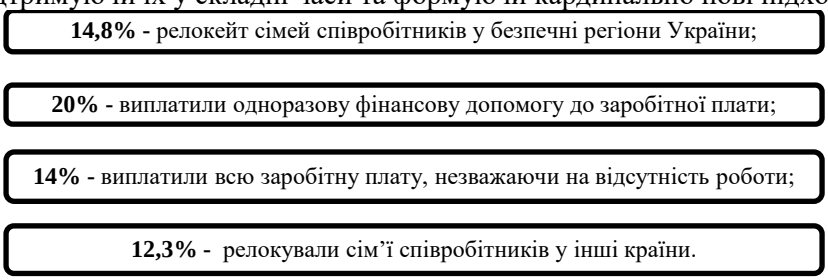

Рис. 2. Підтримка українськими роботодавцями своїх співробітників
Джерело: систематизовано автором

Як бачимо, пріоритетною стали релокація бізнесу бізнесу разом зі співробітниками, а також фінансова підтримка персоналу.

І це цілком виправдано, оскільки більшість громадян наразі знаходяться у стані підвищеного стресу, їх хвилює збереження власного життя, турбота про рідних та близьких людей, майбутнє країни. Навіть ті працівники, які релокувалися в безпечніші регіони чи країни, все одно відчувають тривогу, невизначеність та безпорадність [2; 3; 4].

У співробітників, які знаходяться у відносній безпеці може виникати відчуття провини за те, що вони не здатні допомогти тим, хто наразі перебуває на окупованих територіях чи на фронті. Через це вони втрачають уважність, не можуть сконцентруватися на роботі, а рівень мотивації до роботи поступово знижується

Тому одним з пріоритетних завдань роботодавця має стати моральна підтримка персоналу**,** уміння довести працівнику те, що своєю працею він теж приносить користь країні [1]**.**

Крім того, варто застосовувати нетрадиційні підходи до мотивації та підтримки, зокрема:

- делегувати працівникам виконання професійних завдань, що допоможе активно включитися в процес праці та відволіктися від негативу;
- дякувати працівникам за досягнення позитивних результатів у роботі, що дозволить сформувати у них відчуття причетності до справи та усвідомленню важливості власних зусиль у кінцевому результаті діяльності організації;
- проявляти турботу про підлеглих, підвищувати власний емоційний інтелект та не перешкоджати проявам щирих емоцій співробітників;
- по можливості регулювати емоційний стан працівників та загальну атмосферу в колективі виконанням завдань різної складності;
- допомагати кожному чітко знати зону власної відповідальності, повноважень та контролю;
- мотивувати працівників, гарантувати їм отримання гарантованого доходу, можливості фінансової підтримки;
- проводити регулярні анкетування для вивчення потреб працівників, їх задоволеності роботою та ментального здоров'я [2, 4].

Зазначені заходи дозволять згуртувати колектив, сформувати у працівників відчуття соціальної захищеності, підвищить рівень довіри до роботодавця та сприятиме підтриманню дієвої мотивації.

Список використаних джерел:

1. Kychko I., Remnova L. , Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. Book of proceedings VI International Scientific Conference ISTSML 2022 P. 120-122. URL:http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12341/1/Proccedings_A5_ISTSML_2022.pd

2. Мігура А. Як підтримати та мотивувати співробіьтників у воєнний час. веб-сайт. URL: https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv (дата звернення 24.10.2022).

3. Міроненко Т. HR під час війни**.** Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. веб-сайт. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv (дата звернення 23.10.2022).

4. Пасічник Є. Як HR-ам «вмовити» співробітників працювати. веб-сайт. URL: https://hurma.work/blog/metody-diyevoyimotyvacziyi/?utm_source=smm&utm_medium=post&utm_campaign=nb (дата звернення 24.10.2022).

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
Д.І. Павлюкова, М.А. Тур, здобувачі вищої освіти СВО «Бакалавр,
Полтавський державний аграрний університет

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах господарювання керівники підприємств та їх структурних підрозділів все більше доходять розуміння, що традиційні технології менеджменту, якими передбачається досягнення мети шляхом прямого контролю і керівництва є малоефективними та майже безперспективними. Перевагу сьогодні віддають таким методам управління, які для досягнення мети використовують авторитет керівника й вміння підвести до виконання поставлених задач. Тобто відбувається зміна стилю спілкування керівників з працівниками. Такі технології отримали назву коучинг (coaching), що означає “наставляти, надихати, тренувати”. Стартом коучингу слід вважати 1970 рік, витоками якого є позитивна психологія (психотерапія), яка заснована на:

вірі у людину та її можливості;

ефективному менеджменті;

“спортивній” спрямованості на результат.

Коучинг – це технологія зміни мислення сучасної людини, засновником якої є американський бізнес-тренер Тімоті Голві. Автор методики досягнення особистої та професійної ефективності має більше мільйону прихильників, а його ідеї застосовують сьогодні у різних сферах: у спорті, бізнесі, освіті, охороні здоров’я та ін. Пізніше, поняття, сутність, наукову основу й види коучингу досліджували та розвивали багато зарубіжних вчених, серед яких: Дж. Уітмор, Дж. О’Коннор, С. Дуглас, У. Морлей, Д. Ролкер, Д. Пітерсон та ін.

Суть методики полягає у зведені до мінімуму будь-якого втручання у розкриття та реалізацію потенціалу людини. Основна задача коучингу – здійснення практичної допомоги щодо розвитку навичок самостійного пошуку рішення тієї чи іншої проблеми, що принципово відрізняє його від наставництва та тренерства. Даний підхід стимулює працівників до самоосвіти, розвитку різних типів мислення

(критичного, інтуїтивного, позитивного, системного, креативного та ін.), а керівників різних рівнів – створювати організації, що самонавчаються. Таким чином, “коучинг забезпечує менеджера реальним, а не ілюзорним контролем, а підлеглого - реальною, а не ілюзорною відповідальністю” [1].

Згідно теорії коучингу, в управлінні дуже важливо при виявленні будь-якої проблеми не шукати її причину й “ховатися за нею”, а одразу перетворювати її на задачу та “програмувати мозок” на її роз’язання.

Велика популярність та розповсюдження технологій коучингу у різних сферах людської діяльності обумовлена:

швидкістю змін, що відбувають у бізнес-середовищі;

великою кількість інформації;

необхідністю прийняття великої кількості рішень;

постійними кризами: політичними, економічними, соціальними та ін.

Завдяки технологіям коучингу можна досягти балансу самореалізації, сім’ї і здоров’я; підвищити індивідуальну та колективну продуктивність за рахунок формування особистої відповідальності та покращення взаємовідносин у колективі. Вважаємо, що кожен сучасний менеджер має опанувати технології коучингу та застосовувати їх в управлінні персоналом, стати коучем для своїх працівників.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

П.В. Немчук, науковий співробітник
ННЦ Інститут аграрної економіки, м. Київ

КАДРОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

У умовах, що постійно зазнають змін, змінюються і конкуренти, постачальники, і покупці, пред'являючи все нові вимоги до функціонування підприємства та до його бізнес-процесів.

Основна цінність підприємства – це трудові ресурси, персонал, кадри, оскільки тільки вони можуть приймати рішення в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, адаптувати бізнес-процеси до нових ринкових умов.

Саме тому дедалі все більшої ваги набуває управління трудовими ресурсами, оскільки, як і в епоху індустріалізації, так і в епоху інформатизації [1].

Зазвичай під управлінням трудовими ресурсами організації розуміють прагнення підприємства найняти та утримати на роботі найбільш висококваліфікованих співробітників.

При цьому компанія намагається мінімізувати витрати на фінансування їх праці, прагнучи максимальної віддачі з боку працівників з метою отримання найбільшого прибутку. При цьому всі проблеми в управлінні трудовими ресурсами повинні вирішуватися спільно кваліфікованими менеджерами з кадрів і керівниками вищої та середньої ланки компанії [2].

Проблеми, що виникають під час управління трудовими ресурсами:

1. планування трудових ресурсів, тобто. розробка тактики задоволення майбутніх потреб компанії у певному персоналі;

2. підбір кадрів – це з найскладніших етапів управління трудовими ресурсами;

Він також передбачає створення резерву потенційних співробітників у разі звільнення будь-якої вакансії;

3. відбір найкращих кандидатів на відкриті вакансії компанії;

4. розробка оптимального рівня зарплати, який сприятиме залученню нових та утриманню вже наявних співробітників і водночас не ляже тяжким фінансовим тягарем на компанію;

5. адаптація співробітників та введення їх у курс того, що очікує отримати від їхньої професійної діяльності компанія;

6. навчання співробітника трудовим навичкам більш ефективної діяльності;

7. проблеми грамотності професійної діяльності – це з найскладніших етапів управління трудовими ресурсами, який вимагає високої кваліфікації від менеджера з персоналу;

8. підготовка керівників середньої та вищої ланки, розвиток здібностей фахівців, призначених для цієї мети.

Усі сучасні концепції управління трудовими ресурсами мають базуватися як у принципах і методах адміністративного управління з одного боку, і використання економічних важелів, стимулів, заохочень, тобто за принципами і методах концепції всебічного розвитку особистості працівників.

Концепція управління трудовими ресурсами з позиції теорії підсистем, де працівники (людські ресурси) виступають як найважливіша підсистема [3].

В якій є дві групи систем економічну та соціальну. Економічна система містить такі аспекти як виробництво, обмін і розподіл матеріальних благ, й у системі працівники (персонал) розглядаються як трудовий ресурс підприємства.

До соціальної системи відносяться такі аспекти як відносини людей, соціальні групи, духовні цінності, розвиток, і в цій системі працівники сприймаються як головна система, що складається з особистостей, які мають різні якості, здібності.

На жаль, багато організацій у своїй діяльності розробляють лише поточні плани щодо окремих напрямів роботи з персоналом [4].

Відсутність загальної системи управління персоналом веде до появи недоліків щодо підбору цього персоналу, набору непрофесійних кадрів, що зрештою веде до зниження використання трудових ресурсів і, як правило, до зниження ефективної роботи підприємства.

Тим часом, для того, щоб отримати стійкі конкурентні переваги на ринку та підприємстві, повинна бути сформована система формування, освоєння, розвитку здібностей та професіоналізму кожного працівника.

Підприємство, націлене на довгостроковий успіх на ринку, на перемогу в конкуренції, на задоволення потреб клієнтів, має планувати не лише кількість працівників, а й має визначати орієнтир на їх особистісний розвиток, на придбання співробітниками нових знань, кваліфікацій, професійних компетенцій, формування у працівників можливостей та бажання збільшення продуктивності праці, творчості, підприємницької активності на розвиток кадрового потенціалу підприємства в цілому [5].

Керівникам підприємств необхідно пам'ятати, що найбільш негативним для підприємства наслідком нестабільності є зміна соціально-психологічного стану працівників.

Тому дуже важливо розробляти і адаптувати до соціально-економічних умов програми розвитку персоналу, що швидко змінюються, в кризових ситуаціях. Інакше «людський ресурс» – як основне джерело ефективної роботи, діятиме проти

компанії, породжуючи внутрішні конфлікти та руйнуючи її зсередини.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук, В. І. Проблема вдосконалення структури і якості робочої сили та шляхи її розв'язання [Текст] / В. І. Герасимчук. − К. : Укр. інст. соц. досліджень, 2001. − 40 с.

2. Корнелиус, Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст] : пер. с англ. / Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

3. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління/ Ю. М. Чабаненко // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – Донецьк, 2010. – №29. – С. 141–146

4. В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. А. Мостецька Управління персоналом. Навчальний посібник / Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостецька Т. А. – К.: Кондор, 2013. – 309 с

5. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; За заг. ред. д-ра економ. 229 наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнєцової. – К.: УБС НБУ, 2009. – 258 с.

Я.М. Кемова, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Мистецтво менеджменту формується на основі застосування сукупності методів управління. Їх необхідно, не лише гармонійно поєднувати для досягнення поставлених цілей управління персоналом, але й застосовувати ситуативно. Метод управління – це визначений спосіб впливу, який дозволяє організувати роботу колективу або окремого працівника. Ці прийоми застосовують для здійснення координації їх роботи, підвищення ефективності результатів діяльності індивіда або групи працівників, за допомогою створення оптимальної системи впливу та мотивації.

Методи управління персоналом можна класифікувати наступним чином (табл. 1).

Кожен метод має власні переваги та недоліки. Але в сучасних умовах функціонування бізнес-середовища, як ніколи, необхідно застосувати ситуаційний підхід до застосунку методів управління персоналом. Головна їх задача – не просто зберегти прийнятний рівень ефективності та результативності праці персоналу, а допомогти це зробити через дієву систему його адаптації до нових реалій функціонування. Яким чином менеджер може допомогти в адаптації?:

1) проявляти емпатію до підлеглих, колег у більшій мірі, ніж раніше, адже прояви людяності важливі у важкі часи. Підлеглих необхідно вислуховувати, давати їм час на висловлювання власних проблем, але при цьому встановлювати межі по часу, не жорстко, але впевнено;

2) створювати інструктажі щодо поведінки при настанні критичних ситуацій, повітряних тривогах тощо. Чіткість алгоритму дій створює психологічну впевненість у працівників, певне відчуття визначеності, а отже, зменшує стрес;

Таблиця 1

Класифікація методів управління персоналом
[сформовано на основі 1, с. 80; 2, с. 114-115]

Класифікаційна ознака	Види методів
За характером етапів управлінської діяльності	- методи підготовки; - методи ухвалення; - методи організації; - методи контролю над виконанням рішень
За характером етапів здійснення впливу на виконавців	- економічні; - організаційно-розпорядчі; - соціально-психологічні; - правові
За характером впливу на виконавців:	- методи прямого впливу; - методи непрямого впливу
За характером застосування	- загальні; - специфічні
За характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці	- методи стимулювання; - методи переконання; - методи адміністративного примусу; - методи інформування.

3) переглянути встановлені межі продуктивності показники ефективності праці, адже стрес, напруженість впливає на всіх по-різному, залежно від темпераменту, характеру, рівня самоорганізованості тощо: одні можуть переважно самостійно впоратись зі стресовими станами та відновити власну продуктивність, але у більшості – ефективність праці знизилась. Головне це прийняти, але не допустити значного зниження, якщо ж керівництво буде вимагати відновити продуктивність довоєнного рівня від усіх працівників – вони, скоріше за все, загонять їх у ще більший стрес та знизять не лише продуктивність, але й якість праці;

4) моніторити стратегії взаємодії в колективі, в команді – тримати руку на пульсі змін та зрушень в морально-психологічному кліматі колективу та швидко реагувати на зміни.

Отже, серед методів управління персоналом в складних воєнних умовах, провідне місце, на наш погляд, мають займати соціально-психологічні методи, непрямої дії, а також методи інформування та переконання. Для організації швидкого реагування на нестандартні події – звісно, адміністративно-розпорядчий, але на нашу думку, даний метод наразі має застосовуватися досить обмежено та обережно.

Список використаних джерел:

1. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

2. Голубка О. Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 5-1 (05). С. 113-117.

І.В. Корнієнко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Комунікації являються важливим інструментом побудови громадянського суспільства в державі. Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління [1,

с. 11]. Про рівень демократизації суспільства, його готовності до завоювання та утримання громадянської свободи засвідчують взаємовідносини між владою та засобами масової інформації. Так як охорона здоров'я є пріоритетним напрямом соціальної діяльності держави, тому комунікації в охороні здоров'я відносяться до розділу соціальних комунікацій.

Головна мета формування українського суспільства полягає в розбудові суверенної, демократичної, соціальної та правової держави. Одним із найважливіших інструментів побудови громадянського суспільства стають соціальні комунікації. Комунікація в інтересах громадської охорони здоров'я скерована на підвищення рівня санітарної грамотності та покращання стану здоров'я окремих громадян і груп населення.

Ефективна комунікація призначена для надання населенню доступної, актуальної, повної інформації із можливість подальшого використання цієї інформації з метою вибору необхідних послуг охорони здоров'я, а для осіб, що приймають рішення, сприяє реалізації заходів політики в охороні здоров'я.

В сфері охорони здоров'я застосовуються комунікаційні навички в таких напрямках, як освіта, міжособистісне спілкування, медична журналістика, інформаційно роз'яснювальна діяльність через ЗМІ, соціальна комунікація та соціальний маркетинг, розповсюдження інформації про ризики та кризи та комунікація в середині організацій та між ними. Комунікація утворює сукупність засобів масової інформації, мультимедійної та інтерактивної інформації, включаючи мобільний зв'язок та Інтернет, традиційної, що враховує культурну специфіку, також об'єднує різні канали, такі як міжособистісне спілкування, інформаційні засоби організацій, в тому числі радіо, телебачення, газети, блоги, електронні дошки об'яв, підкастинг та обмін відео файлами, розсилка повідомлень по мобільному телефону та онлайн форуми.

У галузі громадської охорони здоров'я комунікація надає громаді можливість протидії активній пропаганді нездорового способу життя та просуванню на ринок небезпечних для здоров'я людини виробів. Комунікація це процес двостороннього обміну інформацією, що складається із прослуховування, збору інформації та з'ясування того, як люди сприймають повідомлення, в наслідок чого формують в свідомості ідеї відносно здоров'я, щоб надалі створювати та передавати інформацію більш в доступних та переконливих форматах. Комунікація у галузі громадської охорони здоров'я також означає гласність, завдяки якій громада може знати, що говориться та діється від її імені [2].

Розвиток комунікації має наступні напрями:

1. Стратегічний напрям комунікації у галузі громадської охорони здоров'я потрібен, щоб розвиватися на основі розуміння особливостей сприйняття та потреб різних аудиторій.

2. Розповсюдження інформації серед різних аудиторій через доступні та зручні канали в зрозумілих форматах.

3. Роз'яснення про необхідність розробки та реалізації здорової політики та створення здорового середовища у всіх секторах державного управління (принцип врахування інтересів здоров'я у всіх стратегіях політики).

4. Навчання комунікації у галузі громадської охорони здоров'я та розвиток необхідного для цього кадрового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ

НАДУ. 2015. 168 с.
2. Health Promotion Glossary. World Health Organization. Geneva. 1998. URL: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/64546/WHO_HPR_HEP_98.1.pdf?sequence=1.

І.В. Шеремет, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Розвиток українського бізнесу в сучасних умовах бізнес-середовища, інтеграція до світової економічної системи, проблеми та загрози зовнішнього характеру (пандемія, війна) ставить перед вітчизняними підприємствами нові завдання, що пов'язані з активізацією процесів у сфері їх соціальної відповідальності. Бізнес навіть в сучасних складних умовах функціонування не може діяти ізольовано від суспільства, оскільки він сам є його частиною. Від діяльності підприємств, особливо аграрної сфери, багато в чому залежить стан природного середовища, якість споживчих товарів та послуг, що впливають на якість життя суспільства, життєвий рівень працівників тощо. Соціальна спрямованість діяльності підприємства буде ефективною та результативною, матиме системний характер, на наш погляд, лише за умови включення соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління підприємством.

Існуючі моделі соціальної відповідальності мають багаторівневу структуру. Виділяють три рівні для визначення соціальної відповідальності (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні соціальної відповідальності організації [сформовано на основі 1, 2]

Рівень	Характеристика
Перший (базовий) рівень	бізнес платить податки у повному обсязі, веде власну діяльність легально, отже, кошти надходять до державного бюджету, звідки розподіляються на соціальні програми.
Другий (корпоративний) рівень	соціально відповідальний бізнес має платити власним працівникам економічно обґрунтовану заробітну плату.
Третій (вищий) рівень	соціально відповідальний бізнес займається філантропією, благодійністю – тим самим демонструє не лише власну успішність, але й прозорість та взаємодію із соціумом

Соціальна відповідальність українських підприємств вперш чергу полягає в максимально повній сплаті податків, дотримання законодавства про працю та охорону навколишнього середовища, а також – у створенні робочих місць. В основному ці заходи спрямовані на макросередовище підприємства. Серед ініціатив, які спрямовані на мікросередовище, можна виділити наступні: підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, оптимізація коротко- та довгострокових витрат, реалізація стратегії розвитку, покращення внутрішнього іміджу, нарощування виробництва. Щодо малих підприємств, то соціальна відповідальність носить, здебільшого, неформальний характер. Це явище пов'язано, зокрема, з відсутністю управлінських навиків з питань КСВ у менеджерів малих та середніх підприємств.

Разом з тим соціальна відповідальність підприємств в умовах війни не тільки не припинилася, а навіть посилилася. Вона проявлялася наступним чином [сформовано на основі 3]:

1) надання гуманітарної допомоги (продукти харчування, одяг, тощо) власним працівникам, переселенцям, жителям регіону, що опинилися в складних життєвих обставинах;

2) створення органів / комітетів допомоги біженцям (фінансової, інформаційної, надання та пошук житла тощо);

3) закупівля та передача палива, генераторів тощо для пожежних частин, муніципальних об'єктів, волонтерам, військовим;

4) формування продуктових наборів та спрямування в регіони з напруженою гуманітарною ситуацією;

5) перерахунок коштів уряду для забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб;

6) пошук, купівля ліків, засобів медичного призначення та їх безоплатна доставка (населенню, лікарням, військовим, переміщеним особам);

7) безкоштовне водо- та електропостачання лікарень;

8) забезпечення евакуації цивільного населення по території України, в т.ч. власних працівників та членів їх сімей;

9) облаштування сховищ, укриттів, як для персоналу, так і цивільного населення;

10) забезпечення сховищ, укриттів запасом їжі, води, медикаментів, генераторами тощо.

Отже, гуманітарна діяльність, яка і є проявом соціальної відповідальності, українських підприємств є прикладом для всього бізнес-світу в реалізації гуманних цінностей та загалом цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка.* 2016. №5-6. С. 25-30.

2. Затєйщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ.* 2014. № 2. С. 200-205.

3. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/ (дата звернення 16.10.22).

В.С. Богданова, здобувачка вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент

ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

На сьогоднішній день управління персоналом займає провідне місце в системі менеджменту підприємства, здійснюючи значні вплив на ефективність функціонування підприємства, організації. Головним чином, управління персоналом відбувається через кадрову політику підприємства, що охоплює сукупність кадрових цілей, завдань, правил, норм, стандартів, які визначають та регулюють роботу з персоналом організації.

Актуальним завданням сьогодення є активізація потенціалу персоналу не лише для досягнення успіху та цілей організації, але й для розкриття та нарощування потенціалу працівників. Перед менеджментом підприємства постає складне завдання – оптимізувати всі елементи управління персоналом, забезпечивши працівників необхідними ресурсами для результативного виконання їх трудових функцій, налагодити ефективний комунікаційний зв'язок, контролювати та забезпечувати належний рівень соціально-трудових відносин в колективі та рівень мотивації. Все це має забезпечуватися як при стабільних умовах функціонування підприємства, так і в складних, кризових.

Науковий доробок дослідників та практика ефективного управління, переконливо засвідчують той факт, що людські ресурси організації є найголовнішим її ресурсом, вони ж можуть стати найбільшим її здобутком, сформувати потужну конкурентну перевагу, але за умови їх поміркованого добору, відбору, розвитку, мотивування, надихання на нові звершення, підтримання ініціативи, ефективної організації та координації їх діяльності задля досягнення організаційної мети.

Керівники в сучасних умовах (не лише кризи, але й військових дій) мають з подвійним професіоналізмом виконувати власні функції, застосовуючи різні підходи до управління персоналом, комбінуючи їх та адаптовуючи до сучасних реалій. Головне, на наш погляд, сучасний менеджер має бути, як ніколи, еталонним лідером – надихати та вести за собою власний колектив.

Отже, опрацьовуючи досвід організацій та підприємств щодо управління персоналом під час війни [1; 2], хочемо звернути увагу на наступні сучасні особливості менеджменту персоналу:

- необхідність постійної та відкритої комунікації з різних питань;
- налагодження зворотного зв'язку;
- поширення практики особистих зустрічей;
- інформування працівників (стан справ в організації; чим займається вона наразі та які успіхи, проблеми; де та яку допомогу можуть отримати працівники; наявність та облаштованість укриття, правил поводження щодо різних ситуацій);
- залучення та навчанню волонтерству;
- поширення знань щодо першої психологічної допомоги, управління стресом, або надання зазначеної допомоги з боку організації;
- забезпечення надання медичної допомоги (організація даних послуг з боку підприємства);
- організація «дитячих кімнат» для дітей співробітників, які не можуть працювати віддалено;
- «відточення» правил та особливостей дистанційної праці;
- внесення змін до системи мотивації праці (доплати працівникам, що не можуть зупинити виробничий процес під час сирен; за виконання функцій мобілізованого працівника тощо);
- впровадження додаткових систем захисту та безпеки;
- активізація розвитку менеджерів, зокрема щодо особливостей управління персоналом під час війни;
- більш ретельне планування робочого дня та тижня працівників – це не лише підвищує ефективність їх праці, але й має психологічний ефект;
- приділення більшої уваги колективним заходам – персонал має відчувати згуртованість, єдність та зацікавленість в їх емоційному стані керівництва.

Отже, на сьогоднішній день, не зважаючи на всю складність життєвої та

виробничої ситуації, менеджерам варто шукати можливості покращення життя колективу. Адже, саме від персоналу, його «ресурсності» та лояльності, готовності віддано працювати, не зважаючи на складні умови, залежить не лише ефективність спільної роботи колективу, але й всієї організації; її імідж та репутація.

Список використаних джерел:

1. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. 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 12.10.2022).
2. Вітковська О. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/ (дата звернення 12.10.2022).

Б.А. Данілейко, Я.Ю. Мешій, здобувачі вищої освіти СВО «Бакалавр»
Науковий керівник: к.е.н., доцент Ю.П. Калюжна

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення та успішне впровадження системи мотивації в підприємстві може створити широкий спектр можливостей для організації в цілому, а також умови для підвищення рівня культури управління. Зв'язок між системою мотивації, кінцевими результатами діяльності співробітників, а також підвищенням рівня організаційної культури надзвичайно тісний. Таким чином, ефективна система мотивації, веде до підвищення в компанії рівня організаційної культури і має відповідати світовим стандартам, для того, щоб компанія залишалася достатньо конкурентоспроможною на ринку, що постійно розвивається.

Запровадження ефективної системи мотивації в компанії зазвичай призводить до підвищення ефективності роботи персоналу. Оцінка системи мотивації здійснюється шляхом розрахунку показників ефективності. Однак при цьому, успішна мотивація співробітників веде до покращення соціально-психологічного клімату в організації, зменшує частоту та кількість конфліктів, збільшує повагу і довіру до керівника і до колективу в цілому, поява спільних цінностей і традицій в організації. Тобто можна сказати що ефективна система мотивації може бути одним з факторів підвищення організаційної культури.

Ряд вітчизняних і зарубіжних авторів дотримуються цієї точки зору у своїх дослідженнях. О. Продіус, М. Олексієв [1], Н. Богацька [2], Н. Любомудрова [3], С. Сергеєва [4] та ін. вони підкреслюють, що вибір відповідної системи мотивації в організації і її постійне вдосконалення, можуть призвести до підвищення рівня організаційної культури. За їхніми публікаціями, можна сказати, що компанії повинні оцінити поточну мотивацію система матеріальних і нематеріальних показників і розвивати її в порядку поліпшення організаційної культури.

Взаємодія між працівниками в компанії має бути побудована на повазі до особистості та зосередженості на результат, щоб успішно розв’язувати професійні проблеми, забезпечити умови для професійного та особистого розвитку і підтримувати конструктивний стосунки в колективі. Компанія повинна розвивати

культуру, ефективні корпоративні комунікації на основі довіра та командного духу, заохочує до конструктиву ініціатив співробітників, і надає можливості для їх реалізації.

Рівень мотивації можна визначити з використанням різних методик [2]: Розглянемо модель В. Герчикової [4]. Це модель дозволяє компанії ідентифікувати найбільш та найменш ефективні методи мотивації. Це техніка також дозволяє отримати досить об'ємні результати і характеристики, які водночас доступні для ручної обробки результатів опитування.

Характеристика видів стимулювання є на основі поділу анкет на 3 великих блоки, кожен з яких дозволяє компанії отримати інформацію про певний напрямок стимуляції. Блок 1 відображає рівень задоволення первинних потреб, які виявляється як у формах матеріального та у формах нематеріального заохочення. Блок 2 показує керівний аспект і значущість його впливу на співробітників організації, що виражається в таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Блок 3 дозволяє компанії побачити потреби працівників у самореалізації та розкритті власні можливості та здібності. Результатом застосування вказаної моделі є можливим створення мотиваційного профілю компанії та прийняття рішення про ефективність мотивації. Мотиваційний профіль містить елементи матеріальної та нематеріальної мотивації.

В Українських компаніях матеріальна мотивація відіграє життєво важливу роль через низький рівень доходів населення. В той же час нематеріальна мотивація проявляється в зацікавленості працівників у роботі, яка не підтримуються оплатою. Результати обробки отриманої інформації дозволяють бачити, що в компанії з не сильним рівнем організаційної культури, нематеріальна мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливості кар'єрного зростання, вони не завжди можуть реалізуватися як професіонали.

Отже, можна зробити висновок, що для покращення організаційної культури компанія повинна вдосконалювати систему нематеріальної мотивації персоналу. Пропонуються наступні заходи : – створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників, оскільки вони побачать реальні перспективи для себе, що тягне за собою підвищення заробітної плати. Виходячи з того, що більшість співробітників орієнтовані на грошову винагороду за рахунок результатів своєї праці, то ця форма нематеріального стимулювання також включатиме наступні механізми: створення комунікаційного поля, яке буде залучати до процесу спілкування і забезпечити необхідну взаємодію. Співробітники будуть відчувати себе близьким до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчувати свою значимість, отримувати визнання професіоналізму через вираження погодження з керівництвом при вирішенні різних питань.

Отже, сильна організаційна культура залежить від багатьох факторів. Одним із них є ефективна система мотивації. Дослідження показало, що разом із матеріальною мотивацією компанії повинні звернути увагу на створення системи нематеріальної мотивації. Цілі створення системи нематеріальної мотивації включають заохочення діяльності працівників спрямовані на досягнення цілей організації; стимулювання ефективної роботи працівників організації; забезпечення працівників соціальними гарантіями, спрямовані на підвищення рівня лояльності.

Список використаних джерел:

1. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного*

економічного університету. 2015. № 12. С. 188–200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_17 (дата звернення: 12.10.2022).

2. Богацька Н. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 3. С. 210–214.

3. Любомудрова Н.П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2015. № 11(3). С. 79–83.

4. Сергеєва С. Тест Герчикова: мотивація персоналу залежно типу особистості. Директор з персоналу: практичний журнал з управління людськими ресурсами. 2021. URL: https://www.hr-director.com/ article/67504-gerchikov-motivatsiya-personala-19-m11 (дата звернення: 25.09.2022)

М.С. Іванченко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: О.В. Сень, к.е.н., доцент

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Трудова складова потенціалу підприємства відіграє важливу роль у його діяльності, від рівня використання і збалансованості останньої залежать досягнуті конкурентні переваги, високі показники результативності виробничо-господарської діяльності й в підсумку забезпечення сталого розвитку підприємства. Ефективна діяльність підприємства в першу чергу залежить від високоосвіченого, кваліфікованого, відкритого до навчання та розвитку персоналу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємств, які не надають належної уваги розвитку персоналу, відчутно знижується унаслідок неповного використання трудового потенціалу працівників. Часто купуючи нові технології і устаткування, підприємства обмежуються короткостроковим ситуативним навчанням працівників, розвиваючи їх компетентність лише до певного мінімального рівня, що дозволяє розв'язати яку-небудь конкретну виробничу проблему. Це нераціональний і малоефективний підхід, оскільки не забезпечує персоналу ніяких гарантій попиту на нього у майбутньому. Процес розвитку трудового потенціалу повинен бути безперервним і розглядатися як довгострокові інвестиції, які окупляться вже в найближчому майбутньому.

Трудовий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі зайнятих у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду

Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння його постійного розвитку за рахунок поєднання наявних людських ресурсів, їх кваліфікації, досвіду, знань та часткових потенціалів з основною стратегією та цілями підприємства, а саме: прогнозування та забезпечення потреби підприємства в працівниках необхідної кваліфікації в певному обсязі; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; максимально можливе та ефективне використання трудового потенціалу окремого працівника та колективу в цілому; створення умов для високопродуктивної та якісної праці [1, с. 93].

Трудовий потенціал як складна соціально-економічна категорія, з одного боку, відображає рівень розвитку продуктивних сил, з іншого − характеризується

складною системою взаємозв'язків з виробничими відносинами, базисом, надбудовою, тенденціями соціально-політичного розвитку, демографічними, національними традиціями, численними соціокультурними факторами і відтворюється разом з ними. Головна специфіка сутності трудового потенціалу полягає у тому, що під впливом постійних змін суспільних форм і видів праці поступово розвивається людський фактор, підвищуються якісні характеристики робочої сили. Це, в свою чергу, має зворотний вплив на виробництво і зумовлює необхідність якісного оновлення форм його організації.

На думку М. Долішнього, С. Злупка, Т. Токарського [2], процес відтворення трудового потенціалу, аналогічно до процесу відтворення суспільного продукту, у своєму русі послідовно проходить фази виробництва, розподілу, обміну та споживання. Інші вважають, що процес відтворення трудового потенціалу являє собою єдність трьох фаз: формування, розподілу та використання.

Як стверджує Т. Федоркина у формуванні трудового потенціалу виділяють три моменти.

По-перше, в цій фазі відбувається відновлення та розвиток здатності до праці функціонуючої робочої сили.

По-друге, формується нова робоча сила, яка забезпечує покриття природного зменшення та приріст існуючої робочої сили.

По-третє, здійснюється розширене відтворення якісних аспектів робочої сили шляхом набуття нових знань, досвіду та інтелектуалізації праці. У сукупності ці три моменти забезпечують збереження та подальший розвиток трудового потенціалу підприємства [3].

Важливою складовою в процесі формування трудового потенціалу, є планування потреби в людському капіталі. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства як у бік зменшення, так і в бік збільшення, впливає на ефективність подальшого використання трудового потенціалу підприємства.

Зокрема Т. Федоркина, говорить, що формування трудового потенціалу підприємства реалізується за допомогою системи заходів у межах кадрової політики. Вони можуть бути спрямовані на нарощування і розвиток трудового потенціалу, у чому підприємство значною мірою має бути зацікавленим. Це може бути стабілізація колективу, збільшення «капіталовкладень» у робочу силу, сприяння розвитку персоналу та ін. Можна задовольнятися існуючим рівнем і всі зусилля спрямовувати на раціональне використання потенціалу шляхом створення умов для розкриття можливостей робочої сили щодо високопродуктивної праці і тим самим забезпечити віддачу від засобів, витрачених на робочу силу раніше. Не виключений і такий варіант: звільнення зайвої робочої сили, заміна її на більш відповідну за своїми якостями потребам виробництва, умовам його ефективного функціонування [3].

Отже використання трудового потенціалу будь-якого підприємства покликана сприяти досягненню однієї головної мети – виявленню резервів (можливостей) більш високої віддачі від кожного працівника. Це дасть можливість визначити можливості, основні напрями такої роботи, яка дозволить істотно підвищити віддачу від них у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Гончар О.І. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки. 2014.

№ 3(3). С. 91-94. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)__20.].

2. Долішній М., Злупко С., Злупко Т., Токарський Т. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці. Львів,1997.

3. Федоркина Т. М. Пофазний аналіз відтворення трудового потенціалу регіону. *Вісн. технол. ун-ту Поділля.* Ч. 1. 2002. № 2 . С. 35-38.

В.В. Книш, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: О.В. Сень, к.е.н., доцент

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В умовах війни всі процеси, функції менеджменту, стратегії зазнають подекуди кардинальних змін – перебудовується робота, реорганізовується процеси, визначаються нові вектори роботи. Але зміцнення кадрового потенціалу та розвиток ефективного лідерства залишається одним з пріоритетних завдань.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [1].

Його можна охарактеризувати кількісними та якісними показниками (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика показників оцінки кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 2, с. 49]

Група показників	Складові показники
Кількісні	середній вік працівників; статево-віковий склад; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; рівень ротації кадрів; стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому; середня чисельність працівників; укомплектованість підприємства кадрами тощо.
Якісні	індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; досвід діяльності у певній сфері; конкурентоспроможність; індивідуальні професійні характеристики; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства

Варто зазначити, що на сьогоднішній день, багато вітчизняних підприємств та організацій зіткнулися з проблемою розвитку та формування кадрового потенціалу. Зокрема, це зумовлене наступними причинами [сформовано на основі 2]:

1) трудова міграція, зумовлена спочатку соціально-економічними мотивами, а наразі – прагненням захисту від війни;

2) втрата та пошкодження виробничих активів та вразливість працівників. Так втрата та пошкодження виробничих активів, інфраструктури, переривання ланцюгів поставок, викликали послаблення кадрового потенціалу підприємств. Втративши можливість праці на «своєму» підприємстві, люди змушені працювати на небезпечних та низькооплачуваних роботах. При цьому, тіньовий сектор економіки (понад 41%), став можливістю заробітку для багатьох українців. Водночас, їх вразливість збільшилася через порушення трудового законодавства, їх трудових прав, погіршення умов праці. В тіньовому бізнесі ніхто не розвиває кадровий

потенціал;

3) війна призвела до втрати значної кількості різного рівня кваліфікації кадрів через загибель людей, крім того, навіть після її завершення, дана тенденція може зберегтися через значну замінованість територій України;

4) зміна структури пропозиції робочої сили:

- значна смертність серед працездатного населення;
- велика міграція саме цієї категорії населення;
- збільшення числа працівників з обмеженими можливостями, з рівнем працездатності та переліком робіт, які вони можуть виконувати, що різниться від довоєнного періоду;
- збільшення пропозиції жіночої праці (за наявності у них родин, які тепер вони змушені годувати та утримувати самотужки);
- очікуваним є збільшення показників дитячої праці внаслідок поширення бідності та втрати можливостей для отримання освіти, особливо вищої;

5) вичерпання фінансових можливостей підприємств та організацій. Більшість з них з перших днів війни намагалися максимально оптимізувати власні витрати, в т. ч. за рахунок скорочення персоналу, надання відпусток без збереження заробітної плати, призупинення трудових відносин за договорами, зниження рівнів оплати праці тощо.

Отже, за таких умов важко розвивати кадровий потенціал, але це потрібно робити задля забезпечення стратегічного розвитку підприємства та його виживання загалом у бізнес-середовищі. З метою забезпечення розвитку кадрового потенціалу в умовах війни, на наш погляд, керівництву доцільно:

1) забезпечувати участь кадрів у семінарах, вебінарах, круглих столах тощо, що спрямовані на розвиток hard- та soft skills;

2) планування нової стратегії розвитку організації та оновлення, відповідно до змісту корпоративної стратегії, кадрову стратегію;

3) розробка та удосконалення інформаційно-довідкових матеріалів;

4) перехід на проєктне управління та командний менеджмент;

5) планування та реалізація програм адаптації та розвитку професійних навичок у менеджерів підприємства (різних рівнів).

Реалізувати запропоновані напрямки, на наш погляд, можливо через приділення уваги саме розвитку керівної ланки, через пошук вигідної взаємодії з організаціями, що пропонують освітні послуги, а також важливим є власний приклад та мотивація розвитку.

Список використаних джерел:

1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

2. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Экономика и управление: Научно-практический журнал.* 2007. № 3. С. 48 – 53.

3. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Центр Разумкова. URL : https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf (дата звернення: 23.10.22).

R. Korniev, E. Horshal, V. Pistryak, student's
Poltava State Agrarian University

THE STRATEGY OF CONTINUOUS DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE

In modern conditions, the main component of the organization's personnel management is the creation of conditions for expanding knowledge, improving qualifications, continuous self-improvement and self-development of employees. The growing role of scientific knowledge in society, the development of science-intensive, intellectual technologies requires flexible and adaptive use of the organization's human resources, increasing the creative and organizational activity of employees, and the formation of a humanized organizational culture [1]. Considering this, the problems of modernization of classic management systems of personnel development processes and the introduction of new management models focused on the continuous development of the intellectual, cultural and creative potential of employees of organizations are of particular importance in modern production. Effective management of personnel development is a key factor in the future success of any organization.

Considering the fact that most of the mentioned factors fall into each of the above qualification signs at the same time, let's consider in more detail the sign of economic content, since it has the most significant impact on the processes of managing personnel development.

The management of personnel development is significantly influenced by the methods of work organization used by the organization. Increasing the productivity of personnel requires enriching the content of their activities through the diversification of performed functions, since highly specialized repetitive operations cause fatigue and loss of interest.

In order to establish an effective personnel development management system, in addition to the above, psychophysiological factors that require knowledge of the special characteristics of the human body should also be taken into account. The need to identify the hidden capabilities of personnel and reserves of the human body requires appropriately qualified managers who could manage these processes. By using appropriate mechanisms of influence on the employee's physical and intellectual reserves, it is possible to use his natural capabilities that are not revealed in a normal situation. At the same time, it should be noted that effective management of personnel development requires taking into account the combined integrated impact of the analyzed factors, and not each of them in particular. After all, individual factors combined into a system give it a new quality, that is, create a so-called synergistic effect, which is higher than the sum of the effect of separate, independently acting elements. The cumulative effect increases if the personnel development management system is organically "embedded" in the general management strategy of the organization [2; 3]. In this regard, strategic issues of personnel development are of particular importance.

The strategy of continuous personnel development meets the needs of the time to the greatest extent, because it implements the concept of continuous training of employees and provides an opportunity to create a favorable environment in which they would like and be able to use their own potential and improved abilities.

References:

1. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management

in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21 No. 12. P. 228-234.

2. 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. Vol. 36. P. 199-205.

3. 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. No. 3(189). P. 163-167.

В.В. Харенко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ХАРАКТЕРИСТИКА РІВНІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Більшість учених і практиків, які займаються організаційними проблемами, сьогодні усвідомлюють, що корпоративна культура впливає на основні показники діяльності і довгострокову ефективність підприємства. Більше того, окрім впливу на організаційному рівні, добре прослідковується і вплив корпоративної культури на окремих людей, наприклад, на їх моральні властивості, відданість справі, продуктивність праці, стан фізичного здоров'я й емоційне благополуччя.

Нові тенденції в науковому менеджменті вимагають нетрадиційних підходів до підвищення економічної та управлінської культури підприємства. Однією з таких управлінських ідей можна вважати управління корпоративною культурою підприємства. Цілеспрямоване формування корпоративної культури підприємства може дозволити ефективно використовувати людські ресурси для реалізації її стратегії конкурентоспроможності; підвищити рівень керованості підприємством; посилити згуртованість команди управління і всіх співробітників [1].

Формування корпоративної культури завжди пов'язано з інноваціями, які направленні на досягнення бізнес-цілей та збільшення конкурентоспроможності підприємства [2].

Корпоративна культура – це основний компонент у досягненні організаційних цілей, підвищення ефективності підприємства та управління інноваціями. Головна мета корпоративної культури – забезпечення зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції підприємства за рахунок удосконалення управління персоналом.

Корпоративна культура є в основному невидимою частиною підприємства, але й це не зменшує її впливу на поведінку співробітників. Вона може бути детально регламентована документами, а може бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративна культура складається з певних рівнів її пізнання, що подано на рис. 1. Перший рівень – «зовнішній» включає наступні видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, корпоративні церемонії, символи, тобто все те, що людина може відчувати і сприймати через свої відчуття. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифровувати у термінах корпоративної культури.

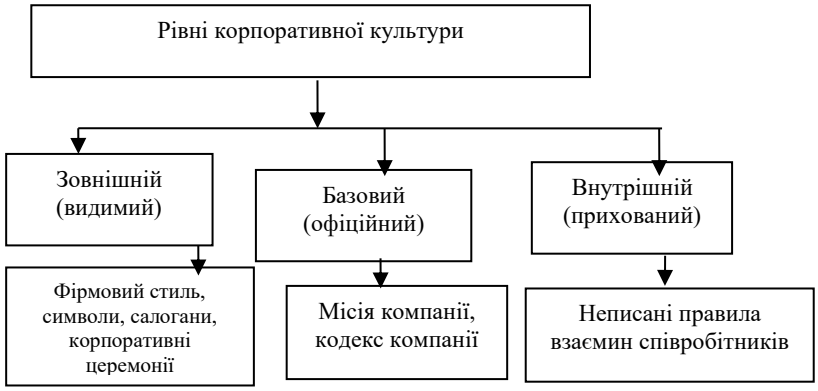

Рис. 1. Рівні корпоративної культури підприємства [3]

Другий рівень – «базовий», де відбувається глибше пізнання. Цінності на даному рівні є глибшими, порівняно з попереднім, хоча і є їх продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, тобто це основна ланка, що формує єдність дій і поглядів всіх співробітників [2].

Насамперед, мова йде про місію підприємства, правила взаємовідносин співробітників та його кодекс. Варто зазначити, що крім перших двох рівнів завжди існує ще один – «внутрішній», який прихований від сторонніх очей, оскільки містить незадекларовані правила, що контролюють взаємовідносини співробітників підприємства як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому [3].

Список використаних джерел:

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.

2. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 129-136.

3. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89-93.

В.В. Шкода, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: О.С. Михайлова, к.е.н., доцент

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкуренто спроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Тому однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості держав і України зокрема залишається проблема

ефективного управління персоналом організації.

Управління трудовими ресурсами – багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Т. Бурлаєнко стверджує, що персонал (від лат. personalis – особистий) – це особистий склад організації, включаючи всіх найнятих працівників, а також працюючих власників та співвласників [1].

Е. Карлова говорить, що система управління персоналом – це комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямованих на досягнення цілей підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з його співробітниками. Вона полягає у реалізації наступних функцій:

- загальне та лінійне керівництво;
- планування і маркетинг персоналу;
- найм і облік персоналу;
- встановлення трудових відносин;
- забезпечення умов праці;
- розвиток персоналу;
- мотивація поведінки персоналу;
- соціальний розвиток;
- розвиток організаційних структур управління;
- правове та інформаційне забезпечення.

В умовах ринку підприємствам потрібна організація ефективної діяльності працівників; розстановка персоналу відповідно до виробничих завдань, з урахуванням схильності і кваліфікації працівників; високий контроль за умовами праці; підвищення ролі навчання персоналу: організація всіх видів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного виробництва [3].

Структури управління персоналом повинні змінюватися у відповідності до зміни системи цінностей і стилю управління підприємствами [2].

Удосконалення системи управління персоналом підприємств необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Воно полягає у проведенні комплексу заходів щодо переходу від існуючого стану до цільового:

- у розрізі суб'єктів системи управління персоналом (керівників різних рівнів) – необхідно реалізувати програми навчання керівників з метою підвищення у них рівня сформованості управлінських навиків. В ході реалізації програми можна проводити тематичні семінари і тренінги з формування управлінських навиків;

-у розрізі процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом) – необхідно здійснювати впровадження розроблених технологій з управління персоналом: документацій не забезпечення управління персоналом; забезпечення підприємств персоналом; організація праці; система оцінки персоналу; система атестації персоналу; система стимулювання (мотивації) та оплати праці; система навчання і розвитку персоналу; моніторинг та корекція соціально-психологічного клімату; робота з кадровим резервом;

-у розрізі об'єктів системи управління персоналом (персоналу підприємств) – необхідно реалізувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємств, формування в них мотивів для досягнення цілей підприємств[2].

Таким чином формування системи управління персоналом – це процес коректної конкретизації довгострокових і поточних цілей кадрового менеджменту у прив'язці

до наявних у підприємства ресурсів, суб'єктів реалізації встановлених цілей, необхідного для цього інструментарію, тощо. Таким чином, система управління персоналом – це сукупність елементів реалізації кадрової політики підприємства задля задоволення його господарських інтересів і успішного досягнення мети створення і входження на ринок

Список використаних джерел:

1. Бурлаєнко Т. І. Формування економічної компетентності менеджера – шлях до формування управлінської еліти. // *Проблеми освіти*. № 80. С. 42-44.

2. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві. *Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Ключові аспекти наукової діяльності. 2008».* Том ІІІ. Дніпропетровськ, 2008. 296 с

3. Карлова Е. А. Актуальные проблемы социально-экономического оздоровления городов // *Економіка і держава*. – 2006. № 8. 307 с.

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. Перехожук, Ph.D., науковий співробітник
Університет Мартина Лютера (Німеччина),
Лейбніц-Інститут аграрного розвитку у країнах з перехідною економікою (ІАМО)

ОКРЕМІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСВ

Забезпечення конкурентоспроможності будь якого господарюючого суб'єкта є вкрай важливим питанням, вивченню якого присвячені доробки вчених у всьому світі, адже тільки конкурентне підприємство забезпечує сталий розвиток держави, сприяє її процвітанню та безпеці. Слід відмітити, що забезпечення конкурентоспроможності це проблема номер один для аграрних підприємств, адже діяльність підприємств аграрного сектору має ряд специфічних, унікальних особливостей.

Складність вирішення питання забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств зумовлено[1]:

- недосконалими інструментами державного регулювання розвитку аграрної сфери;
- недостатньо розвиненою інфраструктурою аграрного ринку;
- збільшенням агроекологічних дисбалансів;
- неефективним використанням сільськогосподарських угідь, їхній занепад, забруднення, зниження якості ґрунтів, відсутністю у вітчизняних сільськогосподарських виробників мотивації до дотримання агроекологічних вимог на фоні значного рівня розораності земель тощо;
- витісненням агрохолдингами дрібних сільськогосподарських підприємств і господарств населення, що опосередковано сприяє зростанню екологічного навантаження та соціальної напруженості;
- дрібні виробники не мають доступу до позик, інвестицій, сучасних технологій, досягнень науково-технічного прогресу, виходу на міжнародний ринок збуту сільськогосподарської продукції;
- недостатнім контролем за якістю та безперечністю продукції аграрного сектора;
- низьким рівнем оплати праці працівників сільського господарства порівняно із заробітною платою в середньому по економіці України;
-занепадом села і сільських територій;
- низьким рівнем соціального забезпечення працівників і мешканців сільської місцевості, умов праці та проживання [1, с. 67].

Таким чином, конкурентоспроможність є актуальною проблемою сучасної економічної науки і практики ведення господарського життя. Глобалізація ринків, участь у міжнародному поділі праці, що передбачає проникнення іноземних товарів на вітчизняні ринки, ставить проблему забезпечення конкурентоспроможності в ряд пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення якого забезпечить виживання економічних суб'єктів у новому економічному середовищі [2, с. 137].

Ми поділяємо погляд науковців щодо важливості вирішення поставлених задач, адже на сьогодні аграрний сектор є одним з бюджетоутворюючих, крім того експорт

вітчизняного зерна знижує ймовірність настання глобальної продовольчої кризи, відповідно забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора це здатність держави підтримувати високі темпи економічного розвитку й досягати стійких позицій в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Лопатинський Ю.М., Тодорюк С.І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2015. 220 с.

2. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С. Політична економія; Загальна економічна теорія (Ч. 1); Спеціальна економічна теорія (Ч. 2). К.: Ніка-Центр. 2000. 527 с.

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
В.В. Бурик, О.Ю. Плескач, здобувачі вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ОСНОВІ НОВІТНІХ ІТ-РІШЕНЬ

Цифрова економіка формує нові тренди та напрямки розвитку бізнесу, трансформує сфери діяльності, створює нові ніші та ринки. Зазначене призводить до створення нових бізнес-моделей, що базуються на принципах клієнтоорієнтованості. Цей підхід передбачає фундаментальні зміни у підходах до управління, формування корпоративної культури, зовнішніх комунікацій, тощо. Активний розвиток інформаційних технологій, що є головною причиною формування цифрової економіки, формує особливий вплив на маркетингову діяльність підприємств, перетворюючи традиційні підходи на принципово нові види діяльності: електронна комерція, онлайн реклама та інші. Сучасний маркетинг, базисом якого є технології цифрового маркетингу – це процес розробки продукту, який формується споживачем через віддалені канали зв'язку. Успіху мають власне ті підприємства, які створюють товари, що початково включають комплекс продаж та просування в готовий продукт [3].

Цифровий маркетинг доцільно визначати як маркетинг, який забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв [6]. З позиції маркетингу цифрова трансформація – це не одиничний захід або дія, а цілісний, комплексний, системний підхід, який передбачає симбіоз ключових напрямів маркетингової стратегії розвитку бізнесу, безперервний процес, що дозволяє відстежувати зміни навколишнього середовища та використовувати цифрові технології для зміцнення конкурентних позицій у цифровому економічному просторі [4]. Сутність трансформації процесу управління маркетинговою діяльністю полягає у прискореному застосуванні цифрових технологій, що стрімко розвиваються, для вирішення ключових маркетингових завдань, таких як аналіз конкурентної ситуації, моніторинг цін, заходи щодо просування товарів та послуг у віртуальному середовищі, презентації товарів та послуг покупцям тощо. Цифровізація бізнесу дозволяє формувати принципово нові інноваційні способи розвитку підприємств, а розвиток маркетингової діяльності в умовах оцифрування маркетингових функцій передбачає поряд з такими традиційними каналами, як інтернет-реклама, прямі поштові розсилки, мобільний

зв'язок тощо, використання соціальних медіа, соціальних мереж (Facebook, Instagram), цифрових платформ взаємодії споживачів та постачальників (Booking, Airbnb, Uber), різних сервісів (Google). Швидка реалізація та поширення технологій loT, Big Data, AI та ML, порівняння яких представлено на рис.1, та інших цифрових технології призвели до розвитку нових категорій бізнес-моделей, серед яких цифрові платформи; сервісні бізнес-моделі, засновані на використанні ресурсів замість володіння ними (Software-as-a-Service (SaaS), Infrastructure-as-a-Service (laaS), Robots-as-a-Service, City-as-a-Service тощо.); бізнес-моделі, в основі ціноутворення яких є досягнення результатів та ефекту для клієнта (Product-as-a-Service (PaaS); краудсорсингові моделі, що базуються на залученні зовнішніх ресурсів для реалізації бізнес-процесів; бізнес-моделі, засновані на монетизації персональних даних клієнтів [1; 5; 7].

Отже, цифровий маркетинг сьогодні є найважливішою складовою інноваційного маркетингу як процесу просування товарів та послуг нестандартними способами. Найчастіше просування нестандартними способами потребують інноваційні чи модернізовані товари через їх новизну, наявність психологічних бар'єрів у їх сприйнятті, необхідність формування потреби у потенційних покупців для переведення їх у розряд реальних.

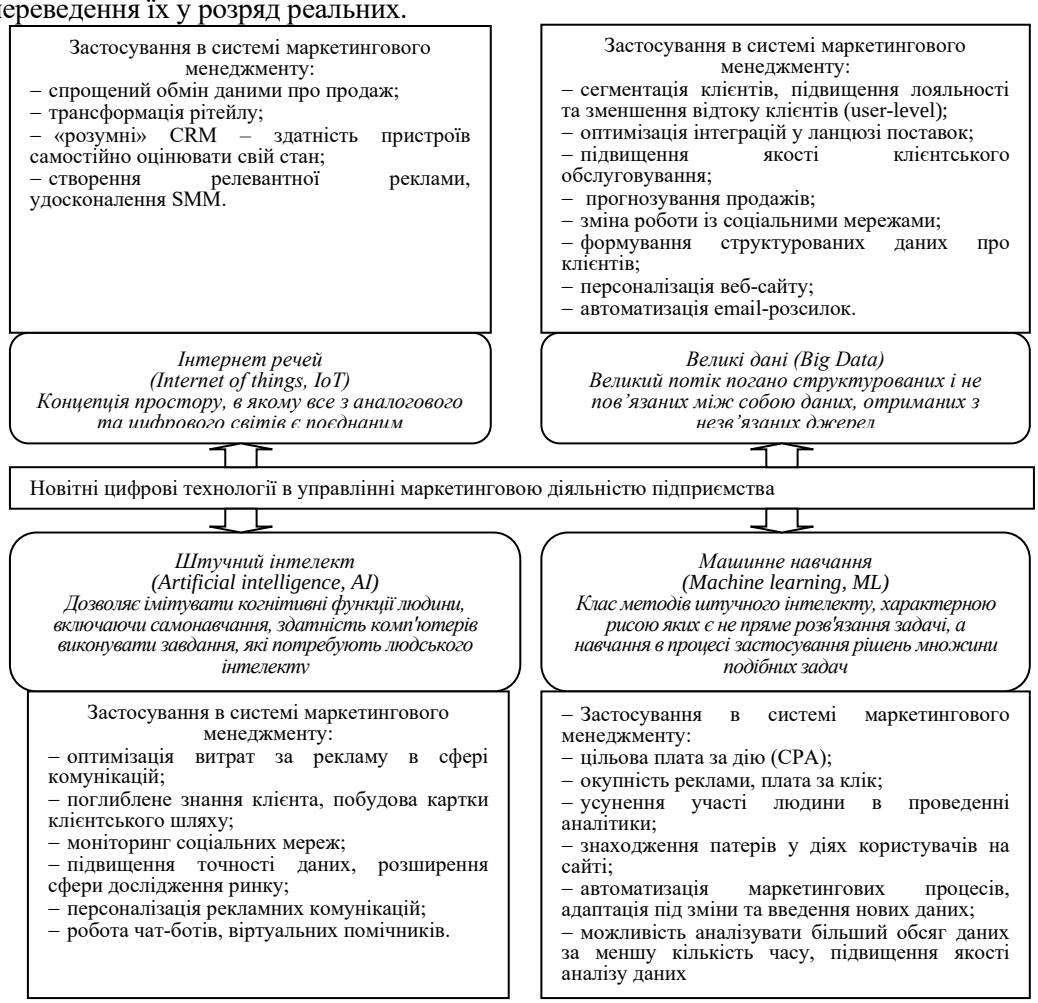

Рис. 1. Новітні цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю сучасних підприємств [узагальнено на основі 1-7]

Прикладами сучасних прийомів некласичного цифрового маркетингу просування товарів є:

створення доповнень до базового продукту, які утворюють необхідність в його оновленні;

залучення цільового сегмента до генерації ідей щодо нового продукту через соціальні мережі;

формування інтересу до нового продукту в інтернет-просторі у процесі спільного зі споживачем створення легенди чи іміджу.

Відтак, загальна цифровізація орієнтує сучасних виробників уникати традиційних каналів комунікацій зі споживачами і переходити в онлайн-простір з огляду на те, що більшість споживачів теж значну кількість часу проводять в онлайн-режимі. Подібні комунікації необхідно будувати ще на стадії зародження продукту, обговорюючи зі споживачем ідею та прогнозуючи його потенційну затребуваність [2]. Отже, цифровізація ринку містить не лише специфіку, долаючи проблеми свого становлення в рамках вітчизняної економіки та розвитку промислового виробництва, а й певні переваги для різних галузей економіки та виробництва. Основна перевага полягає у створенні нових інструментів та методів просування як інновацій, так і традиційних продуктів.

Список використаних джерел:

1. Андрушкевич З.М., Нянько В.М., Сітарчук О. В. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID–19. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки.* 2020. № 5. С. 15–18.

2. Бєлікова О.Ю., Фоміченко І.П., Шашко В.О., Ніколаєва Ю.В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 133–138.

3. Каліна І. І. Інноваційні інструменти маркетингу в епоху цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1(56). С. 188–194.

4. Олійник Г.Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 29–35.

5. Омельяненко В.А. Омельяненко О.М., Артюхова Н.О. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 72–77.

6. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 3. С. 4–11.

7. Нові акценти маркетингу: що означає digital сьогодні? URL: https://golaw.ua/ua/insights/publication/novi-akczentimarketingu-shho-oznachaye-digital-sogodni/

І.А. Романюк, д.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетинг – система управління діяльністю підприємства з розробки, виробництва та збуту товарів на основі вивчення ринку та на користь отримання прибутку. Основними завданнями маркетингу є: формування та стимулювання попиту; забезпечення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень;

розширення обсягу продажу, ринкової частки та прибутку.

Як концепція управління (філософії бізнесу) маркетинг вимагає, щоб підприємство розглядало споживання як «демократичний» процес, у якому споживачі мають право «голосувати» за потрібний їм продукт своїми грошима [1, с. 76]. Це визначає успіх підприємства та дозволяє оптимально задовольнити потреби споживача.

Оскільки маркетинг – це спосіб переконати маси зробити покупку, більшість помилково ототожнюють це поняття зі збутом та стимулюванням. Різниця полягає в наступному: збут, в основному, передбачає контакт віч-на-віч – продавець має справу з потенційними покупцями. Маркетинг використовує засоби масової інформації та інші способи, щоб заволодіти увагою та переконати багатьох людей – людей, які можуть взагалі не мати жодного прямого контакту ні з ким із підприємства даного збутовика.

Маркетинг – явище складне, багатопланове та динамічне. Основою існування маркетингу служить постійна взаємодія попиту та пропозиції, що є безперервним процесом задоволення та відтворення потреб та бажань окремих індивідуумів або їх груп [2, с. 97]. При цьому, в системі надання товарів та послуг, маркетинг визначається як система принципів, методів та заходів при комплексному вивченні попиту клієнта та формуванні пропозиції щодо надання товарів та послуг виробника, так званий маркетинг-мікс, як мінімум чотири «Р».

Таким чином, сучасний маркетинг визначає функцію підприємництва, пов'язану з процесом управління комплексу заходів щодо вивчення попиту та оптимального збуту продукції (затребуваних товариством товарів та/або послуг). При цьому він несе у собі системний підхід до вирішення проблем отримання максимального ефекту від продажу результатів праці з мінімальними комерційними ризиками та включає відповідно до: визначення потреб покупця у кількісному та ціновому аспектах; умови реалізації; питання доставки продукції; стимулювання збуту; інформування покупця тощо.

Маркетинг як управлінська діяльність включає:

- вивчення попиту (поточного та перспективного) на конкретний товар на певному ринку або його сегменті, вимог споживачів до товару: його якості, новизні, техніко-економічних та естетичних характеристик, рівня ціни та інших орієнтирів, включаючи можливі канали збуту;

- складання, виходячи з комплексного обліку ринкового попиту, програми маркетингу по продукту (або групі продукту), в якій на основі аналізу всіх необхідних факторів розглядаються можливі витрати виробництва конкретного продукту, у т.ч. враховуються необхідні капіталовкладення, витрати на НДДКР на основні товари, виробничі, збутові, транспортні витрати, витрати на рекламу, техобслуговування та ін.;

- встановлення верхньої межі ціни товару та рентабельності його виробництва;

- розробку з урахуванням програм маркетингу інвестиційної політики підприємства, розрахунок повних витрат виробництва та рівня рентабельності по підприємству загалом;

- визначення кінцевого результату господарської діяльності підприємства: валових доходів та чистого прибутку після відрахування вартості матеріальних витрат, оплати праці, сплати всіх видів податків і відрахувань, включаючи відсотки за кредит.

Важлива особливість маркетингу як управлінської діяльності полягає в тому, що

він передбачає прийняття рішень на базі багатоваріантних економічних розрахунків з використанням комп'ютерної техніки і орієнтований на створення організаційних, економічних та юридичних умов для ефективного функціонування та розвитку підприємства в цілому [3, с. 114].

Маркетинг включає у собі реалізацію збутової політики, що передбачає визначення каналів і методів збуту в кожному конкретному виду товару і певному ринку; обчислення можливих витрат на організацію збуту, витрат на рекламу, транспортування та доставку товару. Проте сама організація збуту, і проведення комерційних операцій відносяться до оперативно-господарської діяльність підприємства, підвищення ефективності якої спрямовані функції управління, зокрема і маркетинг.

Управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення в життя бізнес-плану та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями задля досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу продажів.

Особливість маркетингу як специфічної функції управління полягає в тому, що це діяльність спрямована на створення організаційних, економічних пріоритетів і юридичних умов ефективного функціонування та розвитку підприємства з урахуванням прийняття рішень на основі багатоваріантних економічних розрахунків [4, с. 205].

Маркетинговий процес складається із чотирьох етапів: аналізу маркетингових можливостей; розроблення маркетингових стратегій; планування маркетингових програм, включаючи визначення заходів маркетингу-мікс (продукт, ціна, місце та просування); організації виконання та контролю маркетингової роботи.

Маркетинг та планування займають вихідну позицію у технологічному процесі забезпечення управління підприємством. Тому аналіз господарської діяльності спрямовано, передусім, на отримання необхідної та достовірної інформації для ефективної реалізації цих функцій. Дані фінансового та економічного аналізу є вихідною базою розробки маркетингових програм з конкретного продукту та виробництва, а також для планування показників ефективності та розвитку виробництва, основних служб, структурних підрозділів та підприємства в цілому. Головним практичним результатом маркетингової діяльності як функції управління підприємством є маркетингові програми за продуктами та з виробництва (виробничих відділень та підприємства). У цілому нині розробка маркетингових програм дозволяє обґрунтовано визначити оптимальний варіант виробничої програми підприємства, що забезпечує йому бажаний стійкий прибуток у короткостроковій та тривалій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Бабко Н.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Квятко Т.М., Романюк І.А. Поведінка споживача: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 165 с.

2. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 164 с.

3. Романюк І.А., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Квятко Т.М. Рекламний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

4. Kviatko T., Romaniuk I., Azizov O. Theoretical aspects of the category “Agromarketing”. The II International Science Conference on Science and practical Technologies, January 26-29, 2021, Luxembourg, Luxembourg. C. 204-208.

Л.В. Бражник, к.е.н., доцент,
В.Д. Чумак, к.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ

Як відомо, концепція маркетингу полягає в тому, що планування та координація діяльності суб'єкта підприємництва дотичні до основної мети задоволення потреб покупців, що є найефективнішим засобом досягнення та збереження конкурентної переваги, а також виконання поставлених завдань. Орієнтовані на ринок фірми приділяють багато часу дослідженню покупців, перш ніж розробляти чи виготовляти продукцію, впроваджують у свою діяльність ряд організаційних процедур і структур з метою підвищення гнучкості й адаптивності процесу прийняття рішень [1].

В умовах сучасного ринку менеджери з маркетингу роблять більший вплив на рішення, що стосуються стратегічних напрямів діяльності, чим, наприклад, керівники виробничого та фінансового відділів. До таких рішень можна віднести вихід на нові географічні ринки, вибір стратегічних ділових партнерів і розробка нових товарів.

Оскільки менеджери з маркетингу займають «прикордонну» позицію між фірмою й її покупцями, дистриб'юторами та конкурентами, вони зазвичай краще всього знайомі з умовами ринкового середовища та тенденціями його зміни. Отже, вони не лише несуть відповідальність за розробку стратегічних планів для «своїх» товарів і ринків, а повинні брати активну участь у процесі планування бізнес процесів і на корпоративному рівні, оскільки успіх організації залежить від її здатності забезпечувати ціннісну перевагу для своїх покупців - і робити це краще, чим її конкуренти. Таким чином, можна зробити висновок про те, що орієнтація на ринок у стратегічному плануванні є ключовим чинником досягнення позитивних результатів діяльності будь-якої фірми [2].

Незважаючи на докази того, що ринкова орієнтація підвищує ефективність діяльності, багато сільськогосподарських підприємств не орієнтуються на своїх покупців або конкурентів [3]. У списку причин, чому аграрне виробництво не знаходяться в тісному контакті зі своїм ринковим оточенням, є наступні, які розглянемо нижче.

По-перше, конкурентні умови можуть дозволяти досягати успіху в короткостроковому плані без необхідності особливо прислухатися до бажань покупців. Це відбувається внаслідок того, що у багатьох великих аграрних підприємствах, існує відносно мало конкурентів, проте попит покупців на продукцію швидко росте та випереджає можливу пропозицію, то проблеми виробництва та ресурсні обмеження, як правило, є більш безпосередньою загрозою для виживання таких компаній.

Підприємства, що стикаються з такими умовами, часто орієнтовані на товар або на виробництво. Вони зосереджують велику частину своєї уваги та своїх ресурсів на таких функціях, як організація процесів, виробництво та фінансування, для того, щоб придбати й управляти необхідними ресурсами, щоб йти в ногу із зростаючим попитом. Фірма, в першу чергу, зайнята виробництвом того, що вона хоче робити, і маркетинг зазвичай грає другу роль у розробці та здійсненні стратегії.

По-друге, рівень економічного розвитку у галузі сільського господарства сприяє

іншій філософії бізнесу. Відомо, що обрання вектору орієнтації на ринок вирізняється не лише серед фірм, але також і серед цілих галузей. Галузі, які знаходяться на ранніх етапах своїх життєвих циклів або які отримують користь від вхідних обмежень або інших чинників, що знижують інтенсивність конкуренції, ймовірно, мають відносно менше орієнтованих на ринок фірм.

Враховуючи, що економічних стан галузей країни знаходиться на різних рівнях, головний фокус на технології у сфері аграрного виробництва, як і раніше залишається пріоритетним для нашої держави.

По-третє, багато підприємств страждають від стратегічної інерції – автоматичного продовження реалізації стратегій, успішних у минулому, навіть якщо поточні ринкові умови змінюються [4]. Багато аграрних підприємств, які досягали успіху у минулому, гармоніюючи зі своїм оточенням, поступово втратили зв'язок зі своїм ринком, тому що менеджери неохоче втручаються у стратегії та програми маркетингу, які були успішні у минулому. Така стратегічна інерція небезпечна, тому що потреби покупців і конкурентні пропозиції постійно міняються з часом, особливо зараз, в умовах воєнного стану. У майбутньому стратегічна інерція може стати для галузі сільського господарства ще небезпечнішою тому, що сьогодні ми маємо зростаючі масштаби та темпи змін у своєму зовнішньому оточенні.

На сучасному етапі реформування маркетинг, як цілісна концепція управління, є одним з перспективних напрямів розвитку агропромислового комплексу окремих регіонів і України в цілому, що дозволяє вирішити пріоритетні проблеми галузі на усіх рівнях. При цьому орієнтація суб’єктів підприємництва на активізацію ринкової діяльності на основі вдосконалення стратегічного планування стає ключовим чинником у забезпеченні їх стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=8977 (дата звернення: 14.10.2022).

2. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015.№4. С. 92-96.

3. Чумак В. Д., Безкровний О. В., Бражник Л. В. Фінансова діяльність аграрних підприємств : навчальний посібник. Полтава : ПДАУ, 2022. 211 с. URL: https://lib.pdaa.edu.ua/node/836 (дата звернення: 14.10.2022).

4. Стратегія підприємства : навчальний посібник ; за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.В. Михатіло, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМАТИКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Молокопереробна промисловість України відіграє домінантну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та виконує важливу соціально - економічну функцію на регіональному та державному рівнях, зокрема: забезпечує населення цінними та незамінними продуктами харчування, поглиблює територіальний поділ праці, формує ринки збуту молочної продукції, поповнює

обігові кошти як сільськогосподарських, так і молокопереробних підприємств, постачає продукцію для інших галузей промисловості [1].

Дослідник [2] наголошує: «для забезпечення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств та їх продукції необхідно враховувати споживчі уподобання покупців, зокрема:

- на першому місці якість, а серед показників якості найвагоміший фактор – термін зберігання;
- на другому місці інформація з упаковки – логотип виробника та дизайн упаковки виробу;
- на третьому місці – ціна;
- на четвертому – склад продукту та смакові якості, серед яких головна ознака якісного продукту з молока – його жирність [2, с. 226].

Як стверджує, О. Присяжнюк: «ефективна діяльність молокопереробних підприємств в ринкових умовах, що характеризуються кризовою ситуацією, вимагає розробки дієвої маркетингової стратегії, вибір якої базується на елементах стратегічного маркетингу. Застосування стратегічного маркетингу на молокопереробних підприємствах – необхідна умова забезпечення стабільно високого попиту на продукцію. Для цього потрібно, щоб вона мала певну конкурентну перевагу та реалізовувалась за сприятливих факторів привабливості ринку» [3, с. 213].

Молочна галузь належить до провідних у харчовій та переробній промисловостях та об'єднує такі основні групи виробництва, як: маслоробна група, сироробна, виробництво незбираного молока та молококонсервне виробництво, а також формує привабливий за обсягами виробництва ринок. Це безпосередньо пов'язано з тим, що продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Частка витрат на молочні продукти становить, за різними оцінками, близько 15% від загальних витрат на харчування. Молочні продукти потрапляють в категорію «першої необхідності», а молокопромисловий комплекс – це один із найважливіших агропромислових комплексів України [4, с. 55].

На сьогодні ми маємо ряд невирішених питань в молокопереробній галузі, це і зменшення поголів’я тварин, зниження умотивованості персоналу, міграційні процеси, відсутність ефективної підтримки тваринницької галузі та ряд інших. Проте, навіть в таких надскладних умовах ефективне функціонування та подальший розвиток молокопереробних підприємств є необхідною умовою розвитку економіки країни та забезпечення її конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Dalrymple Douglas J., Parsons Leonard J. Basic Marketing Management, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 2000.

2. Павловська Л.Д. Вплив споживчих уподобань покупців мопокопродукції на конкурентоспроможність підприємств. *Зрівноважений розвиток регіонів в умовах глобалізації. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.* Житомир. 2010. с. 224-226.

3. Присяжнюк О.Ф. Застосування стратегічного маркетингу на молокопереробних підприємствах. *Розвиток агробізнесу в Україні: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* Житомир. 2010. с.211-213.

4. Millier Paul. Marketing the Unknown: Developing Market Strategies for Technical Innovations, John Wiley & Sons, 1999.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент
Я.Г. Панова, В.С. Сотніков, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ЕТАПИ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день найважливішим аспектом сприйняття і конкурентною перевагою організації є її позитивний імідж. Не залежно від бажання як самої організації, так і фахівців зі зв'язків з громадськістю, імідж є об'єктивним фактором, який відіграє вирішальну роль в оцінці будь-якого соціального процесу чи явища.

Імідж установи або підприємства – це образ організації, який існує у свідомості людей [2].

Образ в будь-якій організації існує не залежно від того, чи працюють над ним спеціалісти та може оцінюватися по-різному окремими групам суспільства.

Складовими іміджу компанії є: корпоративна культура, історія компанії, корпоративна філософія, зв'язки з громадськістю, їїзовнішній вигляд.

Перевагами управління іміджем підприємства є: можливість більш спокійно переживати економічні спади, швидше відновлення після криз, підвищення лояльності споживачів, залучення нових партнерів і споживачів, можливість залучати і утримувати найкращих кадрів.

Створення і підтримка позитивного іміджу є фінансово- і трудомістким процесом, що ставить керівників перед вибором – отримання максимального прибутку чи інвестування в імідж. Але потрібно чітко виставити правильні пріоритети, адже коли підприємство поступається своїми ринковими позиціями, то повернутися на них дуже складно.

Успіх формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання залежить від запровадження зовнішніх і внутрішніх соціально-відповідальних програм, які формують позитивне уявлення стейкхолдерів про його конкурентоспроможність, прозоре, надійне і відповідальне функціонування у ринковому середовищі [1, с. 45].

Сформований позитивний імідж підприємства забезпечує вільний доступ організації до різноманітних ресурсів: фінансових, інформаційних, а для цього потрібно чітко виділити етапи формування, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, застосування, за необхідності, науково обґрунтованих і перевірених на практиці технологій формування іміджу [3; 4].

Заходи для підвищення іміджу можуть мати великі витрати, а результат від них бути відчутний не відразу. Для сприйняття іміджу суспільством має пройти певний час, тому керівництво має чітко продумати, як створений імідж буде впливати на підприємство в майбутньому, враховуючи ризики зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Поліпшення іміджу компанії впливає на конкурентоспроможність шляхом впливу на зовнішні та внутрішні чинники, які формують конкурентні переваги компанії.

Основними засобами впливу на імідж підприємства є: фірмовий стиль, реклама, зв'язки з громадськістю і візуальні чи вербальні засоби.

Існують такі чинники формування іміджу:

- зовнішні (екологічна відповідальність, імідж товару чи послуги, соціальна відповідальність тощо);
- внутрішні (імідж керівника, імідж персоналу, корпоративна культура, стиль

фірми).

Формування іміджу відбувається в декілька етапів:

1. Аналіз рівня підтримки організації.

На даному етапі фахівці оцінюють образ підприємства шляхом соціальних досліджень. Важливо отримати правдиві дані, що дозволить поставити правильні цілі й обрати шляхи їх досягнення.

2. Розробка системи заходів щодо формування позитивного іміджу.

Цей етап включає генерацію плану, який складатиметься з місії, цілей, завдань, конкурентних переваг та сегментації ринку. При цьому необхідно враховувати споживачів, партнерів, акціонерів та працівників суб'єкта господарювання.

3. Реалізація розробленої системи заходів.

4. Регулювання реалізації розробленої системи заходів.

Запорука ефективної реалізації будь-якого плану – контроль правильності його виконання. Для цього необхідно визначити людей, які будуть відповідальними за перебіг реалізації формування іміджу і будуть спроможні оперативно реагувати на зміни і загрози, які стоятимуть на шляху успішної реалізації плану.

5. Обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування іміджу.

На цьому етапі оцінюється отриманий імідж і, залежно від того чи була досягнута поставлена мета, приймається рішення щодо необхідності повернення до першого етапу.

Отож, імідж є керованим інструментом впливу на поведінку споживачів, працівників та партнерів. Внутрішній імідж створюють відносини між керівництвом і працівниками, а зовнішній – це сприйняття підприємства конкурентами, споживачами, інвесторами, що формує рівень довіри до підприємства.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. С. 45-49. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/voronko-nevidnycha.pdf.

2. Льошенко О.А., Гриценко І.М. Особливості формування іміджу у медико-соціальному напрямку. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. № 35. С. 168–176. URL: https://lbku.krok.edu.ua/krok-university-law-journal/article/view/235/198.

3. Никифоренко В. Г. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного унівеситету. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія*. 2017. № 5 (248). С. 70-83.

4. Семенчук Т.Б. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 543-477. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/79.pdf.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет,
Л.О. Гладка, завідувачка відділення,
викладач-методист вищої кваліфікаційної категорії,
Т.О. Шевченко, викладач-методист вищої
кваліфікаційної категорії, заступниця директора
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»

ІМІДЖ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Всі господарюючі суб'єкти зацікавлені у формуванні бажаного іміджу, який починають формувати з самого початку створення, тому що змінити вже сформований імідж набагато складніше за сучасних інформаційних можливостей.

Успіх формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання залежить від запровадження зовнішніх і внутрішніх соціально-відповідальних програм, які формують позитивне уявлення стейкхолдерів про його конкурентоспроможність, прозоре, надійне і відповідальне функціонування у ринковому середовищі [2, с. 45].

За сучасних умов світова практика чітко показала, що сприятливе уявлення організації підвищує попит на продукт, товар, послугу. Як наслідок, завдання для кожного суб'єкту господарювання полягає у тому, щоб підвищити конкурентоспроможність шляхом формування позитивного іміджу на ринку, отримуючи таким чином певну конкурентну перевагу, зміцнюючи свої позиції, полегшуючи доступ до різних ресурсів тощо.

В умовах жорсткої конкуренції між підприємствами, що пропонують однакові товари, послуги, проблема завоювання ринку збуту та залучення потенційних клієнтів стає ще більш серйозною.

Форми і методи боротьби набувають найрізноманітніших варіацій і зумовлюють необхідність отримання та утримання таких цих факторів успіху, створення конкурентної переваги на ринку у довгостроковій перспективі.

Одним із основних інструментів покращення свого становища на ринку є позитивний імідж підприємства, який вирізняє його, зміцнює позиції на ринку, підвищує ринкову вартість та розширює сферу діяльності. Позитивний імідж підприємства та його продуктів, послуг стає ключовим чинником успіху.

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 [1].

Зауважимо, що основними завданнями іміджу є наступні:

1. Підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару, послуги.

2. Полегшення виведення на ринок нових товарів, послуг, тому що організації зі сформованим іміджем вивести товар, послугу на ринок легше.

3. Підвищення конкурентоспроможності організації [3].

Отже, процес формування позитивного іміджу підприємства є достатньо вагомим і складним процесом у сучасних умовах економіки. Причиною ускладнення формування позитивного іміджу підприємства є загострена економічна та політична ситуація у державі та невизначеність у зовнішньому середовищі, що дає керівникам

підприємства невпевненість у подальшому розвитку бренду та можливості конкурувати на нових ринках збуту, що в результаті уповільнює розвиток підприємства та іміджу в цілому.

Отож, процес формування позитивного іміджу підприємства є досить важким і складним процесом у сучасних умовах господарювання. Причиною складності формування позитивного іміджу є загострена економічна, політична ситуація в країні, повномасштабне вторгнення в Україну, глобалізаційні процеси, невизначеність у зовнішньому середовищі, що дає керівникам бізнесу невпевненість щодо подальшого розвитку брендів та можливостей у результаті цього конкурувати на нових ринках збуту. Це стримує розвиток та імідж господарюючих суб'єктів у цілому. При формуванні позитивного іміджу підвищується статус організації, зростає вартість бренду, підвищується конкурентоспроможність, що збільшує можливість виходу на нові ринки збуту тощо.

Список використаних джерел:

1. 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.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. С. 45-49. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/voronko-nevidnycha.pdf.

3. Семенчук Т. Б., Басараб Н. А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/ journal/7_ukr/79.pdf.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
А.І. Змага, А.А. Світлова, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ХАРАКТЕРНІ ДЛЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Ринок сільськогосподарської продукції охоплює два відносно самостійних ринки: рослинницької та тваринницької продукції. Кожен із них має певні свої особливості. Зокрема, ринок продукції рослинництва характеризується сезонністю виробництва, нерівномірністю пропозиції продукції та неможливістю прогнозування її обсягів, тобто даному ринку притаманна нестабільна кон'юнктура. Ринок продукції тваринництва є більш стабільним та прогнозованим [1].

Функціонування ринку забезпечує взаємодію виробництва та споживання, «стикує» попит і пропозицію на тому рівні, який характеризує ефективність його інституціонального забезпечення.

Ринковий попит формується як сумарний попит усіх споживачів. Залежно від споживацьких уподобань і доходів, їхнє бажання та можливості придбати товар за однакових цін будуть відрізнятися. З одного боку ринковий попит залежить від тих факторів, що впливають на індивідуальний попит, а з іншого – від самої кількості носіїв цього попиту, тобто від кількості споживачів [3].

Продукція сільського господарства, переважно, швидкопсувна, а тому виробники не можуть тримати ціну, і в умовах перевищення пропозиції над попитом змушені

істотно знижувати ціни. Різкого падіння цін можна уникнути у два способи: організація переробки продукції на підприємстві або тривале їх збереження. Однак все це вимагає великих капітальних витрат, що доцільно при великому обсязі виробництва. Дрібні виробники не мають достатньо фінансових ресурсів, до того ж вони не можуть використовувати переваги ефекту масштабу виробництва [5].

Регулювання ринку сільськогосподарської продукції здійснюється з метою досягнення рівноваги між попитом та пропозицією за ринкових цін. Рівень державної фінансової підтримки в Україні з кожним роком зростає, однак ще не досягнуто того рівня, коли вітчизняні товаровиробники мали б високий рівень конкурентоспроможності порівняно з зарубіжними виробниками. Перш за все, державна фінансова підтримка повинна бути спрямована на продукцію, виробництво якої є низькорентабельним, або збитковим, та продукцію, обсяги виробництва якої не забезпечують нормативний рівень споживання [1].

Взаємовідносини виробництва та споживання на ринку відбуваються у вигляді співвідношення платоспроможного попиту та пропозиції. Ринок урівноважує попит та пропозицію. Відповідно від співвідношення попиту та пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції виробник змінює свою стратегію діяльності на ринку.

Виходячи з вищезазначеного, особливості характерні для маркетингу сільськогосподарської продукції наведені на рис. 1.

Рис. 1. Особливості маркетингу сільськогосподарської продукції [2; 4]

Отже, характерні особливості маркетингу сільськогосподарської продукції, полягають у природних умовах виробництва, інтенсивності використання сільськогосподарських земель, важливості виробленого товару, що передбачає особливі вимоги до його виробництва, зберігання та транспортування; неспівпадіння часу виробництва продукції і її споживання; різноманіттям форм власності у системі АПК.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук Н.В. Ринок та виробничі послуги в АПК. *Агросвіт*. 2010. № 3. С. 22–25.

2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2010. 720 с.

3. Махмудов Х.З. Взаємозалежність попиту і пропозиції на аграрно-продовольчому ринку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2011. № 31. С. 213–219.

4. Хижняк В.М. Ефективність виробництва при раціональному поєднанні галузей сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2012. № 8. С. 81–84.

5. Шпичак О.М. Теоретико-методичні аспекти ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. *Економіка АПК*. 2012. № 8. С. 3–10.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
В.Е. Мощенський, Л.О. Сизоненко, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Маркетингова діяльність в агропродовольчій сфері дозволяє науково обґрунтовувати прийняття рішень про виробництво, збут і просування на ринок товарів, дає можливість адекватно оцінювати і прогнозувати ринкову ситуацію, розробляти стратегію і тактику конкурентної боротьби.

Особливості сільського господарства визначають основні чинники розвитку агропродовольчої сфери в цілому.

У даний час всі учасники ринку, стейхолдери визнають доцільність і необхідність маркетингової діяльності, її раціональної організації та управління.

Маркетингова діяльність в агропродовольчій сфері має низку особливостей, що визначаються специфікою самого сільського господарства:

- стійкий обсяг споживання;
- тісний зв’язок з біологічними системами,
- великий обсяг продукції, яка швидко псується;
- диверсифікація виробництва,
- технологічна залежність пов’язаних виробництв;
- монополізація переробки;
- концентрація споживачів на територіях.

Як зауважують фахівці виробництво і збут необхідно організовувати за принципами так званого світового маркетингу, що ґрунтується на концепції прогностичних техніко-економічних розробок новітніх поколінь товарів та послуг, робіт. Для того, щоб реалізувати продукцію, підприємства повинні використовувати широкий набір комерційних засобів, які утворюють маркетинговий комплекс [1; 3].

На сучасному етапі вимогою функціонування маркетингової діяльності є безперервні, систематичні дослідження споживчого попиту, можливості забезпечення вищої якості продукції та вищих стандартів обслуговування споживачів, що дозволить забезпечити стійке становище на ринку, прогнозовані доходи і стабільність у даній сфері. При формуванні маркетингової стратегії рекомендується починати з оцінки ключових ринкових і економічних чинників і аналізу існуючої стратегічної можливості.

Зважаючи на те, що умови сьогодення висувають нові вимоги до якісного рівня управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств агропромислової сфери і враховуючи практику стратегічного управління маркетинговою діяльністю, можна зробити висновок, що даним суб’єктам господарювання для вдосконалення управління необхідно звернути увагу на розроблення комплексного підходу стратегічного маркетингового управління підприємством [2, с. 454].

Отож, вирішення важливих маркетингових сучасних викликів для підприємств

агропродовольчої сфери може підвищити результативність їх діяльності в цілому. Забезпечення результативної маркетингової діяльності призведе до зростання зайнятості населення, збільшення виробництва аграрної продукції та інших споживчих товарів, а також, як наслідок, до соціально-економічного зростання країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2009. 400 с.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Алієв А. І., Ястреба В. М. Особливості стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислової сфери. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава : ПДАА, 2021. 524 с. С. 453-455.

3. Москаленко О. В., Макаренко Н. О. Процес організації маркетингової роботи на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу. *Технології XXI століття* : зб. тез за матер. 25-ї Міжн. наук.-практ. конф. Суми : СНАУ, 2019. Ч. 2. С. 14–17.

Т.В. Дядик, к.е.н., доцент,
Ю.І. Максимчук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

HR-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні тенденції розвитку підприємств диктують необхідність використання концепції HR-маркетингу, а маркетинг персоналу є невід'ємною частиною менеджменту людських ресурсів. Сучасна концепція HR-маркетингу забезпечує конкурентні переваги, як великим компаніям так і малим, середнім за масштабами діяльності підприємствам. За допомогою HR-маркетингу організація може покращити характеристики свого кадрового складу за якісними та кількісними критеріями, досягти нових висот у своєму позиціонуванні на ринку та формуванні HR-бренду.

З теоретичної погляду, HR-маркетинг є видом управлінської діяльності, що орієнтований на забезпечення організації довгостроковими людськими ресурсами. Однак сьогодні не до кінця з'ясовано питання сутності інструментарію HR-маркетингу. Сучасний ринок праці визначає вакансії роботодавців як продукт, що продається на ринку праці. З цього погляду маркетингу персоналу можна представити як інструмент:

- управління ринком;
- досягнення конкурентних переваг;
- дослідження потенційних кадрів, здатних вирішувати стратегічні завдання компанії.

Такі інструменти маркетингу персоналу дають змогу сформувати певну концепцію, спрямовану на створення іміджу компанії, прозорої інформаційної бази на внутрішньому та зовнішньому ринках, міцної комунікаційної складової зі зворотним зв'язком між компанією та персоналом [1].

Виходячи із зарубіжної практики використання маркетингу, слід зазначити два ключові принципи:

1) принцип філософії та стратегії управління людськими ресурсами, де персонал – це зовнішні та внутрішні клієнти організації. Мета маркетингу за даного принципу – максимальне формування сприятливих умов праці, лояльності до компанії кожного співробітника;

2) принцип управління кадрами орієнтований на виявлення і задоволення потреб організації у людських ресурсах. Ґрунтуючись на теорії та практиці управління людськими ресурсами, доведено, що важливим фактором високої продуктивності праці є не тільки економічна складова, а й соціально-психологічний клімат у колективі. Коли співробітники добре мотивовані, їхню працю гідно винагороджують, у колективі формується конструктивний підхід до вирішення конфліктних ситуацій, співробітники одержують задоволення від робочого процесу та міжособистісного спілкування [2].

Теоретично HR-маркетинг застосовує різні методи і методи управління, з допомогою яких реалізується ефективний вплив на кадровий склад підприємства задля досягнення поставлених стратегічних і оперативних завдань. Вся робота фахівців не повинна бути відокремлена від стратегії компанії, а тому повинна мати зв'язок із заходами стратегічного характеру. Як правило, стратегічні операції спрямовані на об'єктивну тенденцію зміни ринкового середовища. Така орієнтація невіддільна від концепції маркетингу, яка безпосередньо чи опосередковано впливає всю діяльність ринкового суб'єкта.

Основною метою HR-маркетингу є пошук та збереження кваліфікованого кадрового складу, який працює продуктивно, досягаючи намічених результатів. Реалізація такої мети пов'язана з урахуванням мотиваційної методології персоналу у соціальному та економічному аспектах. Одним із ключових завдань HR-маркетингу є визначення, з одного боку, вимог роботодавця до персоналу. З іншого боку, це фіксування запитів працівників до роботодавця. З метою виконання цього двостороннього завдання важливо проводити дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку праці.

Спираючись на розвиток інноваційних технологій та зростання конкуренції в економічній системі будь-якої галузі, слід зазначити, що більшість роботодавців не проводять дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку праці, а це означає, що з їхнього боку не приділяється належної уваги питанням управління персоналом і тим самим знижується ефективність роботи самої компанії. Стратегія компанії не буде ефективно реалізована при впровадженні інноваційних та інвестиційних проектів, якщо немає відповідного кадрового забезпечення.

Інноваційний підхід до управління персоналом можливий лише при формуванні інноваційної організаційної культури, коли в організації працівники націлені та мотивовані на творчу та інноваційну діяльність. Створення всередині фірми інноваційної культури сприяє формуванню інноваційного клімату, які у сукупності, формують інноваційний потенціал організації, у якому зароджуються і здійснюються нові ідеї. Наявність кваліфікованого мотивованого кадрового потенціалу є невід'ємною частиною іміджу бізнесу. На ринку праці роботодавці представлені зі своїм сформованим іміджем та певними вимогами до потенційних працівників і ті компанії, які мають великі конкурентні переваги, будуть більш привабливими та затребуваними.

Концепція маркетингу повністю зачіпає найважливіше поняття мотивації персоналу – індивідуальні особливості кожного працівника, торкаючись стимулів до творчої праці, які є ключовими моментами його особистості. Виходячи з

маркетингової концепції, роботодавець повинен вибудовувати систему диференційованого підходу управління персоналом, що сприятиме зростанню продуктивності праці та зацікавленості у кінцевих результатах бізнес-процесів. Вибравши потрібну тактику та правильну систему мотивації, можна компенсувати нестачу кваліфікації та професійних знань, а також недоліків управлінських рішень.

Індивідуалізація управління персоналом з урахуванням маркетингу незалежно від методики управління неоднозначна у різних галузях і сферах діяльності, проте, чинники внутрішнього і зовнішнього бізнес середовища повинні враховуватися компанією незалежно її діяльності та організаційно-правової форми. Ці чинники можуть змінюватися виходячи з потреб самого ринку, дій конкурентів, економічних та політичних тенденцій та ін. Компанія має враховувати та своєчасно реагувати на фактори конкурентного середовища, оптимізуючи та вдосконалюючи якісний та кількісний склад трудового потенціалу.

Ефективний HR-маркетинг дозволяє покращити стратегічні позиції компанії у конкурентному середовищі, підвищити продуктивність працівників, створити лояльність у комунікаційному середовищі з персоналом компанії. Використання сучасних методів економічної та соціальної винагороди персоналу, створення інноваційної організаційної культури та стилю управління покращує клімат у компанії, довірчі відносини та зацікавленість у результатах праці.

Список використаних джерел:

1. Даниленко В.І., Дядик Т.В. Тенденції розвитку ринку праці Полтавського регіону. *Економіка і організація управління*. Випуск 3 (43) 2021. С. 147-156. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/11130

2. Дядик Т.В., Лядський І.К. Соціальна орієнтованість бізнесу, як важлива передумова створення HR-бренду. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки».* № 2. 2020 р. С. 62-77. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn2020_2.html

В.В. Євченко, к.е.н, доцент
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ЯК СКЛАДОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

У сучасних умовах проблема стратегічного планування є однією з найактуальніших у галузі управління підприємством. Сьогодні організації в умовах динамічного розвитку техніки та технологій, швидкої зміни потреб, смаків та запитів споживачів, високого ступеня невизначеності факторів зовнішнього середовища та різноманітних ризиків змушені змінювати зразки своєї поведінки на ринку, розробляючи різні види маркетингових стратегій.

Стратегічне планування є управлінський процес досягнення та підтримки сталого балансу цілей, можливостей, ресурсів організації. Метою стратегічного планування є розробка таких дій, продуктів, послуг та процесу комунікації, які сприяють досягненню поставлених завдань щодо прибутку та зростання компанії.

Стратегічне планування на підприємстві здійснюється на трьох основних рівнях управління: корпоративному, функціональному та оперативному (рівні компанії, стратегічних бізнес-одиниць та окремих товарів). На рівні товару (асортиментних груп, торгової марки) розробляється план маркетингу задля досягнення цілей на

конкретних сегментах ринку.

Практика кращих зарубіжних підприємств свідчить про те, що головною умовою їхнього успіху є вміння створити і надати цільовому споживачеві продукт, який має для нього підвищену цінність. Таким чином, щоб забезпечити ефективне узгодження попиту та пропозиції, між учасниками процесу обміну повинні циркулювати інформаційні потоки, що в основному виходять від фірми і спрямовані на те, щоб довести до ринку позицію, на яку претендує марка або фірма.

Для більшості компаній проблема полягає в тому, яку інформацію потрібно донести, кому і як часто. Комплекс комунікацій включає стимулювання збуту, рекламу, зв'язку з громадськістю, особисті продажі та прямий маркетинг. На характер та результати комунікацій впливають зовнішній вигляд товару та його ціна, колір та форма упаковки, зовнішній вигляд та манери торгового представника, інтер'єр офісу та навіть канцелярське приладдя – будь-який з цих факторів передає певну інформацію покупцям. Кожен контакт із торговою маркою підкріплює або змінює враження клієнта про компанію.

Поняття брендинг означає цілеспрямовану діяльність з розробки бренду та управління ним. У організаціях цю функцію виконують бренд-менеджери. З фінансового погляду створення бренду є інвестиційним рішенням, яке має окупатися.

Сьогодні багато організацій змінюють ставлення до брендингу. Це виявляється у пошуку нових інструментів розвитку та методів просування, у тому, що фірми не приділяють належної уваги маркетингової діяльності, скорочуючи таким чином витрати. Якщо до кризи брендинг був чимось необхідним, то сьогодні багато організацій не ставлять його як пріоритетні завдання. Для багатьох людей слова "бренд" та "брендинг" означають створення будь-яких очікувань на ринку, а також завищеної ціни на все.

Брендинг не можна розглядати як антикризовий інструмент, це стратегічний інструмент. Якщо компанія не має для інвесторів і співробітників чіткої ідеї, пов'язаної з новою реальністю, значить, необхідно її виробити, створити цю частину бізнес-стратегії. Також скласти план стратегічних кроків для розвитку бізнесу на вже іншому, складнішому ринку.

Основна проблема у вітчизняному брендингу полягає у відсутності у виробників та рекламодавців чіткого уявлення про те, що таке брендинг, що входить у це поняття і яку роль він відіграє у загальному процесі існування товару чи послуги на споживчому ринку. Тому насамперед необхідно розглянути, чим не є бренд.

1. Бренд – це не продукт. Найпоширеніша хибна думка, з якою доводиться стикатися полягає в тому, що виробники часто відмовляються виводити сприйняття бренду за рамки фізичних і технічних параметрів продукту. Саме цими обмеженнями викликана поява маси брендів, як дві краплі води схожих один на одного і що вкладаються за своєю тематикою в «родові поняття» товарної категорії. У рекламі молочних продуктів використовуються образи, пов'язані з походженням або обробкою молока (корови, луки, ферми, пастухи тощо). Так само бренди фруктових соків використовують як провідні теми фруктові сади, соковиті фрукти та інші образи, що візуалізують походження продукту. Справді, первинні, найчіткіші та поверхові асоціації самі просять у бренд-комплекс. Але те, що спочатку здається безумовною перевагою подібних рішень, нерідко обертається їхньою слабкістю: у бренді, побудованому на родових характеристиках продуктової категорії, немає унікальності та індивідуальності. Принципово важливо зрозуміти, що бренд

набагато ширший за продукт. Зрештою, всі продукти в рамках товарної категорії більш-менш однакові. А якщо існують функціональні відмінності, то швидкість розвитку технологій робить їх явищем дуже тимчасовим. Замикаючи сприйняття бренду на характеристиках (нехай навіть позитивних) продукту, ми прирікаємо його за нудне існування у межах раціональних критеріїв оцінки. Життя таких брендів триває до тих пір, поки конкурент не пред'явить ще більш переконливі властивості, переключивши на себе увагу споживача. Природа бренду побудована на емоціях та відносинах, на асоціаціях та найчастіше імпульсивних симпатіях. Бренд – душа продукту, його вдачу.

2. Бренд – це не власник. Часто власник бренду відтворює в ньому свій власний портрет, але нав'язування власних інтересів споживачеві рідко дає позитивний ефект. Бренд за своєю сутністю має стати ідеальним партнером та супутником для мільйонів потенційних споживачів. Чи можна бути впевненим, що власник бренду ним є?

3. Бренд – це не логотип і назва. Як би звучно не був названий бренд, хоч би якою колоритною символікою був оснащений, він залишиться безпорадним, якщо за всім цим не стоятиме адекватний заявці характер. Більше того, яскраву заявку необхідно виправдовувати. І робити це слід планомірно, продумано та постійно на основі використання всього інструментарію маркетингу.

4. Бренд – це не антипод конкурентів. Створення образу бренду, що максимально суперечить ринковим стратегіям конкурентів, не найкращий шлях освоєння ринку. Негативна постановка завдання не надасть бренду позитивного характеру. Для вибудовування довгострокових відносин із споживачами репутація вічного буркоту і критикана – не найкращий варіант. Планомірно розвінчуючи рекламні обіцянки конкурентів, можна змусити людину під тиском незаперечних доказів придбати товар, але покупець у разі зміни ринкових умов може відмовитися від товару.

Список використаних джерел:

1. Алькема В.Г., Коченко К.А. Брендингові стратегії в забезпеченні ефективності інноваційного підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. Вип. 36. 2014. С. 196-204.URL: file:///C:/Users/l/Documents/Downloads/ Vzuk_2014_36_27%20(1).pdf.

2. Лабурцева О. Ідентичність корпоративного бренду торговельних мереж. Вісник КНТЕУ. № 5. 2016. С. 46-57. URL: http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2016/05/5.pdf.

3. Муллер М.В., Муллер М.О. Брендинг як інструмент стратегічного маркетингового управління: теорія та практика. 2017. URL: http://77.121.11.9/bitstream/PoltNTU/2863/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%8

В.І. Порфіренко, к.е.н., доцент,
І.С. Шмалько, здобувачка вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Незважаючи на численні дослідження впливу війни на національні політичні зміни та економіки протидіючих держав, локальні збройні конфлікти сучасного періоду мають особливу специфіку, тактику та інтенсивність, що впливає на їх економічні наслідки.

Британський професор Пол Кольєр довів, що якщо в середньому військові дії

тривають сім років, то наприкінцісм війни економіка країни перебуватиме на 15% нижче за довоєнний показник [1].

Російське вторгнення помітно підірвало українську економіку. Державний бізнес знаходиться у вкрай важких умовах. Однак ми маємо рухатись далі. Оптимізація витрат, відслідкування ринкових змін, зміщення вектора дій для досягнення короткострокових цілей – саме ці кроки допоможуть побудувати маркетингову стратегію в сучасних реаліях[2].

Впровадження нових маркетингових стратегій у новій політиці України під час війни є рушійною силою для стабілізації економіки країни. Звичайно, в умовах сьогодення це складне завдання, але існують певні кроки, спрямованні на вирішення проблем у галузі[3]. Ці кроки можна спрямувати в такі напрями:

1. Розробити маркетингову тактику:

Події навкруги змінюються занадто швидко, тож в нинішніх умовах довгострокові стратегії будуть малоефективними. Саме тому, доречним буде рух за допомогою тактичних дій. В такому випадку є можливість швидко переорієнтувати стратегію під умови ведення бізнесу, що стрімко змінюються.

2. Розрахувати оптимізацію витрат:

Прогнозування витрат – обовязкова частина стратегії економічної політики під час війни. Розумно переорієнтувати кошти варто на маркетинг, котрий чітко спрямований на залучення клієнтів. Виконати це завдання якнайкраще допоможе інтернет - реклама. Вона швидко залучає саме цільову аудиторію, а це, в свою чергу, безумовно впливає на збільшення замовлень.

3. Залучення інвестицій в інструменти маркетингу:

Висококваліфіковані спеціалісти-маркетологи, які вже зарекомендували себе на ринку, не повинні страждати від оптимізації та скорочення витрат. Пошук нових інвесторів є запорукою вдосконалення економічних стратегій. Наслідок для бізнесу – зростання та ефективність, адже спостерігається залежність вартості бренду та його продуктів чи послуг від інвестицій в довгостроковій перспективі, про яку теж не варто забувати.

4. Створити унікальну торгову пропозицію (УТП):

Цінність пропозиції має бути кращою, ніж у конкурентів. Якщо вона повинна ефективно працювати завтра, то замислитись про неї варто вже сьогодні. Кожен клієнт важливий, тож слід ретельно пропрацювати свій меседж до майбутнього споживача, щоб він замовив товар чи послугу саме у вас. Важливо також створити асоціацію між брендом та УТП. Якщо у пам'яті клієнта закарбувати, чому він обрав саме ваш товар поміж конкурентів, зросте шанс повторної покупки, а отже і лояльність до бренду.

5. Тримати руку на пульсі ринку:

Навіть у часи розквіту економічних часів слід пам'ятати це золоте правило, а особливо в кризовий період. Під час війни важливо бути якомога більш мобільними та відтворювати тренди за допомогою впровадження маркетингових стратегій. Спроможність бізнесу бути гнучким та підлаштовуватись під реалії поточних умов дає можливість вистояти в непрості часи.

Наразі українська економіка стабілізувалася на певному, меншому, ніж до війни, рівні. Підприємства на відносно безпечних територіях відновлюють роботу, частина працівників повертається до північних та центральних областей. Однак швидкого відновлення чекати не варто. Навіть у разі швидкого закінчення війни економіка України виходитиме на довоєнні рівні ще 5-6 років.

Поки уряд шукає шляхи глобального покращення ситуації з рівнем споживчих цін, кожен може спробувати змінити своє життя самостійно. Наприклад, запустити власний бізнес – для цього важливо переконатися, що його товари чи послуги будуть мати попит. Досягти маркетингового успіху і економічного зростання під силу кожному. Беремо все у свої руки.

Список використаних джерел:

1. Баронін Ф. Як військові конфлікти впливають на економіку https://mind.ua/ru/openmind/20173685-kak-voennye-konflikty-vliyayut-na-ekonomiku
2. Круглый стол CER: Влияние войны на экономику Украины https://dtek.com/ru/media-center/news/cer-round-table-discussion-on-the-impact-of-war-on-ukraines-econo/
3. Ліфиренко К. 5 речей, яких потребує маркетинг e-commerce під час війни. https://web-promo.ua/ua/blog/5-veshhej-v-kotoryh-nuzhdaetsya-marketing-e-commerce-vo-vremya-vojny/

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,
А.Р. Дмитренко, Ю.О. Щербакова, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

БРЕНДИНГ ЯК ОДИН ІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

При високому рівні конкуренції на ринку, де кожне підприємство намагається збільшити кількість своїх клієнтів шляхом задоволення їх конкретних потреб, питання про вивчення маркетингової діяльності загалом та комплексу маркетингу зокрема, безумовно, є актуальним.

В наш час, коли ми є заручниками тотальної діджиталізації суспільство все частіше робить свій вибір завдяки візуальній та маркетинговій роботі спеціалістів.

Саме в цей період ми і зустрічаємося з роллю корпоративної символіки підприємств-товаровиробників – товарних знаків і марок, так як споживачі сприймають їх не лише як гарантію якості, але і як символ високої репутації підприємств та показник статусу.

Тому зараз майже неможливо зустріти успішне підприємство чи організацію без стійкого, впізнаваного та індивідуального бренду.

Створення конкурентоспроможного бренду – один із основних напрямів маркетингової діяльності сучасних підприємств. Великі світові компанії, які свого часу успішно витримали конкуренцію на ринку та стали лідерами у своїй галузі, багато чим завдячують створенню успішного бренду. Хоча за багатьма показниками вітчизняні товаровиробники знаходяться далеко позаду зарубіжних колег, деякі з них уже можуть говорити про важливість застосування інструментів експансії (захоплення більших територій, навіть поза межами держави), перевірених на практиці в західних країнах, включаючи брендинг.

Бренд – це образ, який складається у свідомості споживача. Цей образ складається з усього, що знайоме споживачеві і пов’язане з продуктом, що значимо для нього.

Основними складовими бренду підприємства є:

логотип – це самий впізнаваний елемент бренду, який повинен бути максимально простим з мінімальним набором елементів і кольорів; логотип часто апелює не лише

візуальним, а й смисловим поняттям;

складові логотипу: чи відображають вони товар в прямому їх баченні чи можливо це абстрактна чи метафорична складова;

колір: не варто обирати колір, виходячи з особистих побажань, необхідно звертати увагу на посил, який дасть та чи інша кольорова гама.

Значення торгової марки чи бренду, для підприємства переоцінити неможливо. Насамперед, значимість бренду полягає в тому, що він забезпечує самі перші точки диференціювання між конкурентноздатними пропозиціями.

У людей століттями формувалася тяга до того, що більш впізнаване. Тенденція боятися чи остерігатися того, що нам маловідоме ніде не зникла. Ми як і раніше віддаємо перевагу бренду, який нам добре відомий чи про який нам вже розповідали і дали гарну рекомендацію. Сильні бренди з унікальною привабливістю, які користуються підтримкою сповнених ентузіазмом керівників, стають тілом і душею сучасних компаній. Тому саме від творців бренда залежить його привабливість і успішність.

Список використаних джерел:

1. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. ВД «Гельветика». 2020. Вип. 4 (27). С. 46-51.

2. Потапюк І.П., Вотінова О.С., Стрельнік С.В. Роль бренду в управлінні спортивно-оздоровчою діяльністю. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1 (12). С. 110-114. URL: http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-12.

О.В. Сень, к.е.н., доцент
Д.Р. Зеленський, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Специфіка іміджу як атрибуту підприємства полягає в тому, що він існує незалежно від зусиль самого підприємства. Тому, для досягнення бажаного іміджу необхідно його постійно оцінювати і коригувати. Імідж також формується по-різному для різних груп населення, оскільки бажана поведінка цих груп по відношенню до підприємства може відрізнятися. Синтез ідей про підприємство, властивий різним групам громадськості, створює більш загальну і ємну ідею підприємства.

Загальну структуру іміджу підприємства подано на рис. 1.

Рис. 1. Загальна структура іміджу підприємства [1]

Внутрішній імідж – узагальнене ставлення персоналу до свого підприємства. Персонал є основним носієм інформації про діяльність підприємства для зовнішнього середовища. Для внутрішнього іміджу найголовнішими детермінантами є: система найму працівників та його навчання, оцінки роботи працівників по критеріям, стосунки між підлеглими і керівниками, система винагород та соціальної допомоги, корпоративний стиль підприємства, стан здоров'я працівника, оцінка умов життя і роботи працівника в колективі [1].

Основним інструментами формування зовнішнього іміджу підприємства є зовнішня атрибутика, рекламні засоби, PR-заходи, фірмовий стиль. Звідси випливають основні елементи формування зовнішнього іміджу: моральні принципи, ціль створення підприємства, місія, особиста ділова філософія, стандарти поведінки та зовнішнього вигляду, історія підприємства, його традиції, образ продукції, якість, вартість продукції та послуг, фінансове благополуччя, особливості управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Синиця С.М., Вакун О.В., Фурса Т.П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 147-151.

Л.В. Тарасович, к.е.н., доцент,
І.Р. Грищенко, В.К. Силантьєв, здобувачі вищої освіти СВО «Бакалавр»
Поліський національний університет

МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА В ПЕРІОД ВІЙНИ: ЛОКАЛЬНИЙ І ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІРИ

За сучасних умов розвитку ринкових відносин та воєнного стану в Україні питання маркетингової логістики виступають чи не найактуальнішими і такими, що потребують системних досліджень в економіці й менеджменті. Це пов’язано із загостренням проблематики розвитку внутрішньої та міжнародної логістики через вимушену трансформацію логістичних потоків як у межах країни, так і за її межами. Реалії сьогодення вимагають від логістичних систем гнучкості й адаптації до швидкозмінних, непередбачуваних й наразі надто ускладнених внутрішніх і зовнішніх умов розвитку бізнесу. Окреслене обумовлює доцільність ґрунтовних досліджень сучасного стану логістичної галузі, ідентифікації проблем, які виникли за умов військової агресії з боку росії, а також обґрунтування інструментів маркетингової логістики, які будуть доцільними для імплементації.

Маркетингову логістику слід розглядати як комплекс взаємопов’язаних функціональних процесів у соціально-економічних системах (зокрема підприємствах), що спрямовані на формування певних конкурентних переваг у ланцюзі постачань через імплікацію ринкових важелів для забезпечення ефективності суб’єктів бізнесу. Метою маркетингової логістики є стратегічне поєднання (інтеграційна узгодженість) маркетингової та логістичної діяльності у межах логістичного ланцюга при створенні цінності для споживача.

За умов воєнного стану в нашій державі формування повноцінної системи маркетингової логістики детермінується трансформуванням маркетингових механізмів функціонування логістичних систем, оптимізацією матеріальних та

інших потоків, поліпшенням маркетингового менеджменту в діяльності суб'єктів бізнесу та ін. Суттєві зрушення у логістичній індустрії зафіксовано ще за часів загострення пандемії COVID-19, коли ринок почав прискорено локалізуватися, а логістичні компанії та перевізники були вимушені вибудовувати нові, більш гнучкі транспортні ланцюги, або оптимізувати уже існуючі через прийняття нових логістичних рішень. З початком повномасштабної війни ринок зіткнувся з низкою логістичних проблем, вирішувати які потрібно максимально оперативно.

Ключовими з-поміж таких проблем є: по-перше, відмова від довготривалого зберігання продукції за умов небезпеки їх зберігання (створення запасів); по-друге, вимушена зміна складських умов (у період війни підприємства часто змушені перевозити товари на захід країни, або у більш безпечні місця); по-третє, проблеми із закупівлею товарів, пов'язані із блокуванням зовнішніх транспортних магістралей; по-четверте, складність та небезпечність логістичних операцій (з появою блокпостів, комендантської години та постійних перевірок вантажів, процес транспортування надто ускладнюється); по-п'яте, через значний ризик появи нових військових атак, виникла потреба у завчасному плануванні запасних логістичних маршрутів тощо [1; 3].

Слід зазначити, що війна кардинально вплинула не лише на внутрішню, а й міжнародну логістичну діяльність. У мирний час 75 % зовнішньої торгівлі припадало на порти, але за умов їх воєнної блокади підприємства відшукують інші способи та маршрути транспортування продукції. Нині значна частка перевезень припадає на залізничні та автотранспортні перевезення. Але, не зважаючи на усі зусилля, вони не можуть транспортувати продукцію у тій кількості, що за мирних часів. Для прикладу, за три місяці 2022 р. залізницею перевезено 56 млн т продукції, що на 18,5 % менше, ніж за аналогічний період 2021 р. [3].

Проблеми з транспортними перевезеннями значною мірою відбилися на українському експорті та імпорті товарів. Оскільки переважна кількість необхідного для посівної надходило в Україну з росії і білорусі, то нині ці напрями просто закриті, що значною мірою вплинуло на діяльність вітчизняних підприємств. Тому для подальшого їх функціонування акцент зміщено на наземні поставки західних країн: Польщі, Словаччини, Румунії, Молдови [7].

Війна також суттєво вплинула на аграрний сектор нашої країни. Попри всі спроби агресора зупинити роботу українського агробізнесу, він продовжує функціонувати й навіть розвиватися. Особливо помітними стали такі проблеми, як скорочення площ, що були призначені під посіви, ризик проведення польових робіт, дефіцит добрив, техніки та пального та ін. Аграрії в цілому мають змогу закупити потрібну їм сировину та техніку, але цей процес ускладнився через логістичні проблеми, що постійно посилюються через військові дії [6]. Україна є одним з найбільших експортерів зернових культур, соняшникової олії, м'яса птиці та молочної продукції. Експорт з України за літо 2022 р. становить 8,782 млрд дол., що на 45,8 % менше, ніж за аналогічний період минулого року [3]. На даний момент 78 % експорту продукції орієнтований на країни ЄС, в той час, як торгівля з іншими країнами скоротилася на 80 %, якщо порівнювати з другим кварталом 2021 р. Якщо на початку війни були порушені тільки ланцюги поставок, то на нині така ситуація може спровокувати продовольчу кризу, адже Україна та росія виступали потужними експортерами агропродовольчої продукції [2; 4; 5].

Нині торгівля між Україною та ЄС фактично відновилася. У серпні 2022 р. експорт в країни Європейського Союзу склав 90 % рівня експорту, зафіксованого у

серпні 2021 р. А за три квартали 2022 р. Україна експортувала до ЄС, попри війну, навіть на кілька відсотків більше, ніж за І-ІІІ квартали 2021р. [6]. Загалом рівень українського експорту, порівняно з довоєнним, скоротився майже на 50 %. Якщо у січні-лютому Україна експортувала щомісячно продукції на понад 6 млрд дол., то зараз фіксується рівень 3,4 млрд дол. [6].

На жаль, або на щастя, війна жорстоко, але чітко вказала на стан справ й проблеми у сфері логістики. Українська логістична система виявилась неготова до такого стрімкого навантаження, але, не зважаючи на всі перешкоди з боку рф, українські підприємства досить швидко адаптуються до нових умов, докладаючи до цього значних зусиль. Маркетингова логістика виконує у цьому процесі незамінну функцію, адже ефективність вітчизняної економіки напряму залежить від рівня розвитку маркетингової та логістичної інфраструктури. Тому маркетингова логістика має стати більш комплексною й мати системний прояв, адже, як показала практика, такий підхід дозволяє «вижити» в умовах кризи. Реорганізація системи зберігань і поставок товарів, розробка більш гнучких транспортних шляхів та оптимізація логістичного менеджменту – це те, з чого почнеться трансформація нової системи маркетингової логістики у післявоєнні роки.

Список використаних джерел:

1. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики в Україні: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 93–103.
2. Григоренко Ю. Воєнна логістика: проблеми українського експорту залишаються невирішеними. URL: http://surl.li/dgdha/. (дата звернення: 05.10.2022).
3. Ісаченко О. Зберегти та забезпечити: як змінилася логістика в Україні під час війни і якими мають бути нові склади. URL: http://surl.li/dgdhi. (дата звернення: 05.10.2022).
4. Логістика під час воєнного стану: досвід SYNEX Logistics. URL: https://trademaster.ua/articles/313567. (дата звернення: 05.10.2022).
5. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. *АПК-інформ.* 2022. URL: https://www.apk-inform.com/uk/events/1527142. (дата звернення: 05.10.2022).
6. Рівень українського експорту скоротився майже вполовину. URL: http://surl.li/dgdit. (дата звернення: 05.10.2022).
7. Як війна в Україні змінює світову логістику. URL: http://surl.li/dgdix. (дата звернення: 05.10.2022).

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
В.В. Бохан, А.О. Олійник, здобувачі вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають від власників бізнесу постійного пошуку шляхів підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Враховуючи те, що у сучасних умовах господарювання увесь бізнес є клієнтоорієнтованим, тому конкурентоспроможність підприємств напряму сьогодні залежить від взаємодії зі споживачами [1].

Вибір маркетингової політики та її реалізація є важливою стратегічною метою підприємства для досягнення та підтримування його конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється з метою розвитку конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах, зниження впливу негативних чинників та розробки відповідних заходів, підвищення ефективності управлінських рішень. Маркетинг, в свою чергу, як функція управління покликаний визначати конкурентні переваги підприємства та розробляти комплекс заходів щодо залучення нових клієнтів.

Маркетинговий підхід в управлінні конкурентоспроможністю дозволяє вирішити такі завдання, як: уникнення неефективних витрат, пов'язаних з виведенням неконкурентоспроможних товарів та послуг на ринок; узгодження стратегічних планів підприємства з їх ринковими можливостями; пошук можливостей і необхідних ресурсів для стійкої та тривалої позиції на ринку та ін.

Вирішити вже відому проблему або визначити її можна за допомогою маркетингових досліджень. Сьогодні існує велика кількість видів маркетингових досліджень як офлайн, так і онлайн, але в умовах розвитку цифрових технологій та інтернет ресурсів останні набувають більшої популярності. Такі дослідження допомагають прийняти правильні управлінські рішення з питань виробництва продукції та її збуту, а саме:

дослідити потенціал ринку, його частку, сегментацію;

провести аналіз продажів та тенденції бізнесу;

надати оцінку цінової, іміджевої та ін. політики підприємств;

вивчити способи просування продукції та системи дистрибуції;

оцінити поведінку споживачів та стратегії конкурентів тощо.

Важливою складовою маркетингового дослідження є аналіз конкурентів, який полягає не тільки у моніторингу цін на товари або послуги, але й у вивченні їх цільової аудиторії, оцінці обраних стратегій та каналів взаємодії зі своїми споживачами. З метою дослідження конкурентів:

1) визначають завдання та цілі дослідження;
2) складають план його проведення;
3) проводять пошук, збір та аналіз отриманої інформації.

Інструментами онлайн дослідження можуть бути соціальні мережі, мобільні додатки, Google-форми, E-mail та ін. Найбільш розповсюдженими серед методів маркетингових досліджень є різні види опитувань (анкетування, інтерв'ювання), фокус-групи, панельні дослідження, моніторинг.

Маркетингові дослідження дозволяють виявити вузькі місця та сильні сторони власного бізнесу відносно конкурентів, розробити стратегії подальшої діяльності з урахуванням отриманої інформації, підвищити його конкурентоспроможність та ефективність, що, у свою чергу, сприятиме залученню інвестицій та реалізації інновацій.

Список використаних джерел:

1. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Миколаївського нац. ун-ту ім. В.О. Сухомлинського*. Вип. 20. 2017. С. 514–517.

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
А.В. Черевко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ БЕНЧМАРКІНГУ

Підприємства завжди прагнуть до високої продуктивності, від створення більш ефективних процесів до продажу більшої кількості своїх продуктів і послуг. Але як компанія визначає, чи є вона успішною?

Так, у процесі бенчмаркінгу будь-який бізнес може порівняти себе зі стандартом і розробити послідовний спосіб вимірювання ефективності. Бенчмаркінг - це метод порівняльного аналізу, за допомогою якого можна зрозуміти власну позицію на ринку в порівнянні з лідерами в ніші, а також отримати та оцінити середні показники в галузі та іншими конкурентами [3].

За допомогою бенчмаркінгу вивчаються технології, виробничі процеси, методи організації виробництва та збуту продукції, а також забезпечення безпеки. Результати такого аналізу використовуються для вироблення цілей і стратегії діяльності організації [1, с. 65].

Підприємства можуть використовувати наступні види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг: порівнює поточні показники з минулими показниками, щоб виявити області, де компанія вдосконалюється або погіршується;
2. Зовнішній бенчмаркінг: порівнює ефективність з іншими компаніями в галузі або іноді за межами власної галузі, при цьому розкриваючи, що роблять інші та як бізнес може покращитися;
3. Бенчмаркінг практики: збирає та вимірює якісні дані про діяльність, яку виконують люди, процеси та технології всередині компанії, щоб виявити прогалини, підвищити продуктивність та розробити стратегії процесів та технологій;
4. Бенчмаркінг ефективності: ефективність вимірюється за заданими показниками та ключовими показниками ефективності для покращення ключових бізнес-функцій з часом;
5. Стратегічний бенчмаркінг: порівняння бенчмаркінгу навколо того, що працювало для інших компаній у минулому, і як використовувати це для розробки нових стратегій;
6. Конкурентний бенчмаркінг: подібний до стратегічного, але більш детально зосереджений на продуктах і послугах конкурентів, показуючи, як власні продукти та послуги компанії порівнюються з продуктами та послугами конкурентів [2].

Незалежно від виду бенчмаркінгу його проводять у наступні етапи:

I етап – планування:

– вибір сфери застосування бенчмаркінгу та його цілей;
– визначення пріоритетів для вдосконалення;
– визначення ресурсів;
– визначення методології збору даних для аналізу.

II етап – збір даних:

– вибір групи підприємства для порівняння;
– збір даних про процеси підприємства;
– визначення методології аналізу даних.

III етап – аналіз:

– оцінка ефективності власного і порівняльних підприємств;

– виявлення розриву в рівні ефективності за основними аналізованими процесами;

– аналіз причин розриву на рівні ефективності.

IV етап – адаптація:

– виправлення отриманої інформації про інноваційні заходи у відповідності до умов функціонування підприємства;

– розроблення стратегії для подальшого розвитку підприємства.

V етап – реалізація:

– оцінка та аналіз процесу реалізації визначених заходів;

– вибір методологій та інструментів.

VI етап – контроль і оцінювання:

– моніторинг результатів реалізації заходів;

– з’ясування проблем та їх розв’язання [4].

Організації, які успішно використовують бенчмаркінг, повідомляють, що пов'язані з цим витрати окупаються щонайменше вдесятеро. Адже він може бути використаний, для того, щоб допомогти визначити не тільки, які процеси покращити, але й прогалини між існуючими процесами та найкращими практиками інших організацій. Він також доповнює ряд методів підвищення ефективності, таких як бізнес-аналіз і перепроектування бізнес-процесів.

Бенчмаркінг допомагає зрозуміти як зробити ривок вперед та що необхідно покращити, щоб відрізнятися і зростати в долі ринку; показує переваги та висвічує тонкі місця; є джерелом генерування ідей тощо.

Таким чином, можна констатувати, що:

бенчмаркінг допомагає підвищити продуктивність, навчаючись на передовому досвіді та процесах, за допомогою яких вони досягаються;

процес бенчмаркінгу допомагає бізнесу мати уявлення про його загальне становище на ринку та дає можливість визначити сфери, де є місце для вдосконалення;

бенчмаркінг слід розглядати не просто як метод порівняння, а як інструмент управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємств.

Список використаних джерел:

1. Вовчук О. Бенчмаркінг: аналітичний інструмент конкурентоспроможності. с.65. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/26126/1/збірник-converted.pdf (Дата звернення 20.10.2022)

2. Порівняння та розуміння типів порівняльного аналізу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://netbasequid.com/blog/benchmarking-comparisons. (Дата звернення 25.10.2022).

3. Сомова О. Бенчмаркінг. Як робити аналіз конкурентів? URL: https://web-promo.ua/ua/blog/benchmarking-kak-delat-analiz-konkurentov. (Дата звернення 21.10.2022)

4. Христенко О.В., Манжос С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Електронний журнал «Фінансовий простір».* 2018. URL: https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1801/18hovsup.pdf. (Дата звернення 20.10.2022)

Т.В. Янчук, к.е.н., доцент,
М.О. Юрчак, здобувач вищої освіти
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПУСКУ РЕКЛАМИ У FACEBOOK ADS MANAGER

Через велику кількість подій за останні роки, кількість інтернет магазинів зросла. Крім того, для успіху навіть фізичного магазину потрібно створити сторінку Інстаграм, Фейсбук, ТікТок чи інші соціальні мережі. Завдяки цьому, можна охопити велику кількість людей та популяризувати свій бізнес за відносно невеликі кошти. А реклама в соціальних мережах має великий успіх, який можна легко відстежувати в смартфоні. Звісно, одною з найпопулярніших платформ є Інстаграм та Фейсбук, які зараз діють від спільного імені Meta. Через те, що налаштування в цих додатках постійно змінюються, а попит на рекламу в соціальних мережах тільки росте, то дослідження запуску реклами є актуальним.

Через популярність соціальних мереж серед бізнесів, тему реклами на цих платформах досліджувало багато вчених. Загалом, рекламу в соціальних мережах досліджували Ажнюк Я.В., Грищенко О.Ф., Нєшева А.Д та інші. Рекламу в Meta досліджували К. Ю. Семененко, В. І. Юрченко, Н. П. Скригун [1] та інші.

Мета дослідження. Визначити особливості запуску реклами в Facebook Ads Manager та обґрунтувати її важливість для сучасного бізнесу.

За останні 5 років популярність Інстаграм та Фейсбук зросла до такого рівня, що про них знають діти і люди похилого віку. Молодь заполонила мережу Інстаграм, а дорослим подобається проводити час в Фейсбук. Станом на 2020 рік, ці соціальні мережі використовують понад 2,6 мільярди людей[2]. Тобто, цільову аудиторію тут можна знайти досить легко.

У жовтні 2021 року платформу, яка об'єднує Фейсбук та Інстаграм перейменували на Meta Platforms, а платформу завдяки якій можна запускати рекламу назвали Meta Ads Manager.

Meta Ads Manager – це інструмент, що дозволяє створювати рекламу та керувати нею. Користувачі мають можливість переглядати всі свої кампанії, групи оголошень та окремі оголошення в продуктах Meta, а також вносити зміни та відстежувати їх результативність.

Функції Ads Manager:

- Створення рекламних кампаній. Завдяки цій функції можна встановити мету кампанії, цільову аудиторію, місця розміщення та формат реклами.
- Керування одразу кількома оголошеннями. Після створення та запуску реклами, можна редагувати деякі деталі (аудиторію, бюджет, розташування).
- Оцінка результативності реклами. Дані про рекламу постійно оновлюються, тому в любий момент можна відслідкувати її ефективність. Це можна робити як через телефонний додаток, так і через ПК.

Однак така реклама має не тільки переваги, а й недоліки (див. табл.1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки реклами в Meta

Переваги	Недоліки
- Великі охоплення - Максимально точне попадання в цільову аудиторію - Швидкий зворотній зв'язок - Підходить як для малого, так і великого бізнесу	- Висока конкуренція - Довгий час запуску та очікування результатів - Багато обмежень для запуску

Отже, як і інші канали комунікації з клієнтами, Meta має свої недоліки. Перед запуском будь якої реклами, потрібно ознайомитись з правилами рекламної діяльності, адже в разі їх недотримання, рекламні публікації будуть заблоковані, а в гіршому випадку заблокованим буде рекламний кабінет. Серед найпопулярніших правил є:

- правила рекламної діяльності Facebook щодо особистих характеристик - інформація про правила, що забороняють показ реклами зі згадуванням особистих характеристик людини, а також поради про те, як уникати припущень про чиїсь особисті характеристики в оголошеннях.
- правила рекламної діяльності Facebook під час пандемії COVID-19.
- правила рекламної діяльності щодо криптовалюти.
- правила рекламної діяльності Facebook щодо служб знайомств.
- правила рекламної діяльності Facebook щодо центрів лікування алкогольної та наркотичної залежності.
- правила рекламної діяльності Facebook щодо онлайн-ігор, у тому числі азартних.
- правила рекламної діяльності Facebook щодо особистого здоров'я [3].

Детальніше про всі обмеження, можна дізнатись на сайті компанії або в технічної підтримки, яка зазвичай допомагає вирішити усі питання.

Після ознайомлення усіх правил та функцій, можна обирати спосіб запуску реклами. Це можна робити двома способами: через Інстаграм та через додаток Фейсбук. Новачкам радять починати з Інстаграму, там запуск реклами проходить значно швидше, а результати можуть не відрізнятись від іншого способу. А в Facebook Ads Manager є більше можливостей налаштування. Наприклад, можна обрати більше інтересів людей, які побачать рекламу (так шанс попасти в цільову аудиторію може зрости). Крім того, тут є можливість обрати платформу для показів реклами – це може бути стрічка, сторіс чи Reels. Також цей спосіб запуску реклами надає можливість об’єднати декілька рекламних кампаній в одну, тоді Фейсбук буде вирішувати на яку кампанію слід витратити більше коштів.

Таким чином, запуск реклами в соціальних мережах дає результати багатьом інтернет магазинам та іншим бізнесам, що дозволяє оцінити цей спосіб просування як популярний.

Отже, популярність реклами в розглядуваних соціальних мережах є обґрунтована її зрозумілістю, ефективністю та швидкістю. Такий метод просування товарів чи послуг може дати дуже хороший результат та збільшити прибуток компанії, врахувавши усі правила та деталі запуску. Крім того, значну роль у популярності Facebook Ads є її особливості: швидкість, результативність, правильність, оскільки жоден користувач не може просувати в соціальних мережах нелегальний, некорисний товар чи послугу.

Список використаних джерел:

1. Семененко В. Ю. Маркетингова діяльність в соціальних мережах Facebook та Instagram *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2019. № 2. С. 164–168.
2. Реклама facebook: як налаштувати кампанію та виміряти її ефективність. URL: https://mixdigital.com.ua/blog/reklama-facebook-yak-nalashtuvati-kampaniyu-ta-vimiryati-yiyi-efektivnist/ (дата звернення: 19.10.2022)
3. Офіційний довідковий центр Meta для бізнесу. URL: https://www.facebook.com/business/help/488043719226449?id=434838534925385 (дата звернення: 19.10.2022)

Н.Г. Яковлєва-Мельник, ст. викладач,
О.О. Фролова, здобувачка вищої освіти
Дніпровський гуманітарний університет

АНІМАЦІЙНІ ПОСЛУГИ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

Готельно-ресторанна сфера – одна з найрентабельніших галузей XXI сторіччя, що вимагає сучасних методів управління та застосування маркетингових інструментів для підтримання високого рівня конкуренції.

Анімаційні послуги – це додаткові послуги, що надаються відвідувачам та дозволяють, зробити найбільш комфортні умови для відпочинку. Анімаційні послуги виступають як додатковий інструмент маркетингу, що дозволяє створити не лише гарний настрій та адаптувати споживача готельно-ресторанних послуг до певних обставин, ай формує позитивний імідж закладу та в легкій формі дозволяє рекламувати основні продукти закладу.

Формування анімаційної послуги з урахуванням маркетингового стилю управління закладом необхідні:

- ідея анімаційної діяльності, що відповідає загальній маркетинговій програмі закладу, з використанням типових анімаційних програм і методик;
- матеріально-технічна для роботи аніматорів з клієнтами;
- професійні аніматори, які здатні втілити ідею, програми і методики в життя, а також допоміжний персонал.

Технологія створення і реалізації анімаційних програм, як елемента маркетингової компанії закладу, складається з чотирьох взаємозв'язаних підсистем: організаційної, інструкторська-методичної, режисерської, технічної.

На підготовчому етапі анімаційного заходу важливо дотримуватися таких кроків:

- визначення цілей;
- проектування анімаційної програми створення або підбір сценаріїв анімаційних заходів, включених в програму;
- пошук творчих колективів, вибір місця і часу проведення анімаційних заходів з урахуванням маркетингової стратегії;
- складання кошторису;
- технічна підготовка та ін.

Основну і системо утворюючу роль на даному етапі відіграє споживач анімаційних послуг. Попит, що ним формується, виявляється за допомогою маркетингових інструментів, шляхом анкетування відвідувачів, з урахуванням досвіду обслуговування гостей в споріднених закладах.

Анімаційна програма – це об'єднаний спільною метою, або задумом, план проведення відпочинку. Анімаційну програму ефективно організовувати відповідно до результатів дослідження споживчого попиту та інших маркетингових заходів. Варто враховувати традиційно сформований контингент відпочиваючих за місцем проживання, віком, статтю тощо; а також маркетингова політика закладу чи ланцюга, до якого належить заклад.

Група аніматорів (відділ анімаційної служби) покликаний створювати відповідну атмосферу гостинності; формувати почуття задовольняє потреби відвідувачів у фізичному та духовному розвитку. Ефективними є комплексні спеціальні програмами, на підґрунті маркетингових досліджень, що охоплюють усі види та форми анімації; генерує умови для комфортного спілкування, приємних особистих

та спільних переживань; ознайомлює відвідувачів з основними та додатковими товарами та послугами підприємства, заохочує до їх придбання у майбутньому.

Аніматори створюють позитивний імідж закладу, запрошують клієнтів зустрітися знову, таким чином формуючи постійну клієнтську базу.

Якість розважальних програм та різнобічність репертуару сприяє збільшенню попиту на послуги закладу ресторанного господарства. Але слід пам'ятати, що до вирішення цієї проблеми слід підходити комплексно з урахуванням маркетингової стратегії підприємства: стійке становище закладу на ринку готельно-ресторанного господарства можливе в тому випадку, коли в ньому успішно поєднуються яскраве шоу, якісна кухня, висококласний сервіс і атмосфера свята, а також відповідність ціни та якості послуг.

Список використаних джерел:

1. Організація анімаційних послуг в туризмі : навч. посібник / О. М. Кравець, С. І. Байлик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 335 с.

2. Петренко К.А., Посохова С.В. Маркетингові технології в інноваційному розвитку підприємств ресторанного господарств: зб. Наук. Праць здобувачів вищої освіти / [редкол. : О. І. Черевко (відпов. 32н.32.) та 32н.]. Харків : ХДУХТ, 2020. С. 40-47.

А.Є. Атрощенко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Поліський національний університет
Науковий керівник: Л.В. Тарасович, к.е.н., доцент

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ МОНІТОРИНГУ ПРОФІЛЮ СПОЖИВАЧА НА РИНКУ B2C

За сучасних динамічних умов розвитку ринку суб'єкти господарювання не можуть належним чином передбачати й контролювати вплив чинників зовнішнього бізнес-середовища, насамперед зважаючи на їх біфуркаційний характер. Особливо критично це питання постає через воєнні дії в Україні й пов'язані із цим наслідками. Ураховуючи окреслене, особливого значення набувають маркетингові інформаційні системи, доцільність яких зростає з кожним роком у зв'язку із посиленою переорієнтацією системи маркетингу з локального рівня на глобальний. Крім того, зростають вимоги до повноти, якості та своєчасності отримання й обробки маркетингової інформації.

Серед характерних рис ринку B2C можна визначити: кінцевий характер споживання (товари та послуги купуються для себе), високу чутливість при прийнятті рішень про покупку, менш особистий характер спілкування, ніж сегмент B2B. Для бізнесу, який працює безпосередньо на ринку B2C, важливий не кожен окремий користувач, а загальна кількість споживачів. Тобто, має місце системний підхід до формування цільового сегменту, адже маркетинг у сфері B2C орієнтований на потреби загального ринку.

Ключовою метою є забезпечення впізнаваності бренду, формування (побудова) бренду і підвищення ринкової репутації компанії. Маркетингові комунікації для такого ринку базуються на підтримці зв'язків зі споживачами та інформуванні їх про товари та послуги, незалежно від місця проживання, що забезпечує розширення

географії продажів.

Основними засобами комунікації зі споживачами у сфері B2C можна визначити: рекламу; присутність бренду в соціальних медіа; залучення інфлюєнсерів; використання роздаткового рекламного матеріалу; проведення зустрічей, виставок; розробка програм лояльності; анкетування та опитування тощо [2].

Процес моніторингу профілю споживача на ринку B2C можна представити таким чином:

1. За умови публікації дописів у блозі або на веб-сайті (аналізується кількість та якість взаємодії з представленим контентом за допомогою сервісів Google Analytics, Open Web Analytics, AWStats, StatCounter, Piwik та ін.);

2. За умови надсилання електронних листів потенційним клієнтам для реклами нових послуг бізнесу (аналізується кількість переглядів веб-сторінки та тривалість взаємодії, тобто залучення трафіку за допомогою сервісів Woopra, Crazy Egg та ін.);

3. За умови надсилання персоналізованих текстових повідомлень з нагадуваннями, які спонукають клієнтів до купівлі товару або послуги (аналізується кількість покупок та вподобання клієнтів на основі їх історії покупок) [3].

Отже, управління маркетинговими інструментами моніторингу профілю споживача на ринку B2C базується на результатах аналізу процесу запровадження, реалізації та оцінки певних маркетингових заходів на основі зворотного зв'язку з аудиторією.

Список використаних джерел:

1. Іванченко В. О. Роль маркетингових інформаційних систем в управлінні підприємством. *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес:* матер. V Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 54–57.

2. Садовська І. І., Петропавловська С. Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B та B2C-ринках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. № 3. С. 327–334.

3. What is B2C Marketing: A Comprehensive Guide. URL: https://www.jotform.com/b2c-marketing/. (дата звернення: 26.10.2022).

.

А.С. Гончаренко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
А.А. Світлова, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент

ОСОБЛИВОСТІ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов забезпечення конкурентоспроможності та продуктивності підприємств значною мірою залежить від уяви щодо нових послуг і стратегій. Творча особистість – це не лише художник, письменник чи музикант, а й той, хто має інтелектуальне, творче вирішення проблем. В умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, ці процеси можуть мати вирішальне значення для успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

Дослідники зауважують, що сьогодні імідж грає провідну роль у сталому розвитку підприємства будьякої сфери, тому виникає необхідність пошуку нових

форм організації управління [1, с. 45].

Ключ до успіху організації в основному залежить від працівників та їхніх творчих здібностей, за допомогою яких організація надаються якісні послуги чи виробляється продукція, забезпечуючи тим самим бездоганну репутацію і конкурентну перевагу серед інших підприємств. Тому суспільство повинно прагнути не тільки задовольнити споживача, а й розробити відповідну систему мотивації та стимулювання працівників [2].

Головною метою креативного менеджменту є підвищення вірогідності виникнення нових креативних ідей, які можуть реалізуватися та принести користь підприємству. Сутність креативного менеджменту полягає в:

– оціннюванні творчого потенціалу особистості – фахівця, який залучається до вирішення творчих завдань;

– утворення тимчасових творчих проектних колективів;

– оцінка найдієвіших мотиваційних установок, які заохочують до застосування фахівцем своїх творчих здібностей;

– створення можливості використання аналогій для орієнтування спонтанної активності мозку на вирішення запропонованого проектного завдання;

– підбір групи фахівців у якості самостійного «відділу креативності»;

– формування креативного середовища і креативної організаційної культури [3].

Рис. 1. Рекомендовані заходи розвитку креативних ідей персоналу підприємства (сформовано за допомогою [1])

На рис. 1 відображено системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні здібності.

Отже, можна зробити висновок, що для розвитку креативного мислення та ідей у працівників необхідно, щоб підлеглі бачили підтримку з боку керівництва організації. Важливим фактором є те, що кожна креативна і нестандартна ідея буде прийнята до уваги. Тому необхідною умовою з боку керівника – це донести до працівника, те що кожен внесок є вагомою часткою у розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. Modern Economics. 2020. С. 45-49. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/voronko-nevidnycha.pdf

2. Калюжна О.В. Креативний менеджмент. Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», денної форми навчання. 2018. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf.
3. Поленкова М. В. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Вип. 30. С. 207-215. URL: https://zenodo.org/record/6223396#.Y2J1W3ZByM8

М.О. Дищук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Донецький національний університет ім. Василя Стуса, м. Вінниця

SMM ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах з’являється все більша необхідність в методах для сприяння розвитку продуктів чи послуг компаній, і розвиток електронної комерції активно допомагає в цьому. Сучасна людина, щодня переглядає сотні сторінок і робить десятки запитів. У зв'язку з цим стали з'являтися все нові і нові способи впливу на масову аудиторію, тепер уже в віртуальному просторі.

В умовах постійно зростаючої конкуренції та впливу зовнішній факторів на ризики підприємств, конкуренція збільшується, а вартість проведення традиційних рекламних заходів значно зростає. Для залучення нових клієнтів та формування їх лояльності необхідне створення певної системи просування. Використання соціальних медіа може дозволити фірмам покращити спілкування зі споживачами та зацікавленими сторонами.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – процес залучення уваги до продукції, товару або послуги через використання соціальних мереж. Зазвичай це комплекс заходів із використання соціальних медіа як каналів для просування компаній та вирішення інших бізнес-проблем [1].

Цифровий маркетинг розділений на три категорії: платний вміст (наприклад, реклама з оплатою за клік), власний вміст (сторінки в соціальних мережах) та набутий вміст (відгуки користувачів та висвітлення у ЗМІ). Набутий вміст розглядається як найбільш невловимий і життєво важливий аспект сприйняття іміджу організації.

За допомогою емпіричного аналізу було виявлено, що існують внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ставлення до компанії. Внутрішніми факторами є підтримка керівництва та рівень освіти менеджерів. Зовнішніми факторами є тиск з боку конкурентів, передбачувана вигода та відчутна простота використання товаром чи послугою. Тому для підвищення конкуренції серед зовнішніх факторів необхідно підтримувати постійний зв’язок з клієнтами. Користувачі соціальних мереж, які беруть участь у бізнесі, більш схильні до підтримки, надання порад та обміну власним досвідом з новачками, оскільки вони хочуть бути включеними в бізнес і є з більшою ймовірністю взяти на себе відповідальність за результати розвитку фірм без реальної волі, яка отримає винагороду у відповідь. Завдяки цьому фірми можуть залучити рекламодавців, які поширюватимуть бізнес-ідеї, відображатимуть особистості фірм та спокушатимуть більше людей бути включеними до спільноти брендів у контексті соціальних медіа. Такі, в свою чергу, створять спільноту брендів, яка може сприяти рівню лояльності фірми серед споживачів, рівню взаємодії зі

споживачами, рівню зворотного зв'язку, який фірма може отримати від споживачів.

Відтепер компанії також почали додавати Інтернет-інфраструктуру до своєї бізнес-моделі. До того ж, вони змінили та оновили ключові елементи традиційного маркетингу. Соціальні медіа також стали переломними завдяки своїм реалістичним можливостям з позицій бізнесу, таких як: зниження витрат, економія часу та взаємодія з клієнтами.

Для SMM просування використовують численні платформи соціальних медіа, такі як Facebook, Snapchat, Twitter тощо. Вибір платформ залежить від цільових споживачів та маркетингової стратегії.

В наш час SMM просування охоплює роботу з сайтами, сторінками в соціальних мережах (Facebook, Instagram). Дослідження, проведене Кусумасонджая, показало, що на інтерактивні дописи брендів реагували частіше, ніж на інформаційний вміст повідомлень [3]. Twitter був більш ефективним для інформативного звернення. Результати підкреслили, що Facebook працював краще для інтерактивних розважальних публікацій і що Instagram більше підходить для інтерактивного контенту, що поєднує інформаційно-розважальні заклики. Найбільше відповідей на інтерактивні дописи брендів із неоднозначними закликами отримали у Facebook та Instagram, тоді як самоорієнтоване повідомлення з інформативним закликом отримало найменше закликів.

Цифровий маркетинг може мати й негативний ефект, якщо його здійснюють некваліфіковані постачальники послуг [2]. Необхідно відзначити, що при не належному ставленні до маркетингу компанії він не лише не зможе створити вигоди, а й знизить вартість, збільшуватиме трансакційні витрати, витрати на координацію та буде нести негативний вплив на довгостроковий розвиток.

Отже, SMM – це не тільки один із методів залучення трафіку користувачів на сайт, а ще й метод залучення уваги до товарів чи послуг компаній через соціальні мережі. Завдяки зворотньому зв'язку через соціальні мережі компанія має можливості для спільного створення вартості бренду в процесі вироблення та обміну ідеями з однодумцями (поточними чи потенційними клієнтами, що зацікавлені галуззю компанії). Але необхідно враховувати, що маркетинг в соціальних мережах може мати й негативний ефект, якщо його здійснюють некваліфіковані постачальники послуг.

Список використаних джерел:

1. Шестакова А.В. SMM та аналітика ринку : навч. посібн. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 215 с. URL:http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7965.

2. Knoblich, S., Martin, A., Nash, R., & Stansbie, P. Keys to success in Social Media Marketing (SMM) – Prospects for the German airline industry. Tourism and Hospitality Research, 17(2), (2017), pp. 147–164. URL:https://doi.org/10.1177/1467358415610415

3. Kusumasondjaja S. The roles of message appeals and orientation on social media brand communication effectiveness: An evidence from Indonesia. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 30(1), (2018), pp. 1135-1158. URL:https://doi.org/10.1108/APJML-10-2017-0267

4. Lamminen V. Social Media Marketing and its impact on product promotion in small enterprises. The case of Blendtec. ABSTRACT TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES. International Business, (2018).

А.Р. Дмитренко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент

РОЛЬ ІМІДЖУ В ЖИТТІ МЕНЕДЖЕРА

Кожна людина прагне виглядати виховано і поважно в очах інших. Значну увагу цьому приділяють менеджери різних рівнів управління. Вони слідкують не лише за сучасними тенденціями, а і за тим як вони говорять, що вони говорять, як правильно себе поводити в тій чи іншій ситуації. Тому що, незначна помилка може зруйнувати їх успіх, кар`єру до якої вони йшли роками. Це все називають іміджем ділової людини.

Імідж ділової людини – це образ, який містить в собі вигляд, що саме одягає особистість, певні дії, які вона робить в тій чи іншій ситуації; її вміння правильно себе подати, осанка, вербальна і невербальна мова, різноманітні аксесуари [4].

Можна зробити висновок, що імідж менш ширше поняття, воно є доповненням до поняття репутація. Дані поняття мають своє значення. Імідж нам показує як людина виглядає, що саме одягає, певні дії, які вона робить в тій чи іншій ситуації; її вміння правильно себе подати, осанка, вербальна і невербальна мова, аксесуари. А репутація дає нам більш повну характеристику тієї чи іншої особистості: внутрішній світ, принципи, переконання, виховання тощо.

Імідж формується не лише від зовнішніх чинників, але і від того як людина сама себе сприймає, це вже внутрішній чинник. Завдяки внутрішнім чинникам формується самоімідж. Сприйняття оточуючих – бажаний імідж, а також необхідний імідж, який має відповідати певним критеріям і статусу,в якому знаходиться сама людина [1; 2; 5].

Самоімідж формується з дитинства і відображає рівень самооцінки, самоповаги до себе. Тобто, якщо людина хоче, щоб її поважали, вона передусім повинна навчитись поважати сама себе.

Бажаний імідж – це імідж, який формується із метою сприймання менеджера оточуючими так, як би нам того хотілося.

Будується він за допомогою: зовнішнього вигляду ділової людини; її манер, уміння триматись, спілкуватись, використовуючи мовні та вербальні сигнали); зовнішньої й внутрішньої культури; уміння себе подати (підкресливши свої позитивні і затушувавши негативні сторони) [6].

Основними компонентами поняття іміджу за С. Колосок, є:

1) описове уявлення про суб’єкт;
2) інформаційне уявлення про суб’єкт [3].

Як правило, структура іміджу менеджера включає шість складових: діловий імідж суб’єкта господарювання; діловий імідж керівника; імідж персоналу підприємства; візуальний імідж; соціальний імідж.

Отож, потрібно зауважити, що імідж менеджера виступає як один з інструментів досягнення його професійних цілей, що стосуються основних сторін його діяльності й орієнтовані на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В. Формування корпоративного іміджу організації. Збірник наукових праць науково-практичної конференції професорсько-

викладацького складу Полтавської державної аграрної академії за підсумками науково-дослідної роботи в 2020 році (м. Полтава, 14 травня 2021 року). Полтава : РВВ ПДАА, 2021. 328 с. С. 39-42.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. С. 45-49. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/voronko-nevidnycha.pdf.

3. Колосок С.В. Формування іміджу установи в системі державного управління. *Актуальні проблеми державного управління* : наук. зб. Вип. ІІІ. Одеса: АстроПринт, 2000. С. 84-90.

4. Марченко О.І., Шрамковська А.Г. Імідж як основа успішного функціонування підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 444-448. URL: http://global-national.in.ua/archive/20-2017/90.pdf.

5. Семенчук Т.Б., Гера О.Г. Сучасна модель формування іміджу організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Час. 3. С. 178-181.

6. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. № 9. С. 59.

М.С. Комашко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет
Науковий керівник: Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Питання розвитку діяльності підприємства агропродовольчої сфери сьогодні як ніколи актуальне. Фактично, щодня на ринки виходить багато компаній, конкуренція зростає, а нестабільна економічна ситуація лише погіршує ситуацію. При цьому універсальної збутової стратегії не існує, адже кожне підприємство має свою індивідуальну стратегію, яка в першу чергу залежить від специфіки виробництва.

Збутова стратегія необхідна підприємству для досягнення максимальної відповідності між ринковою ситуацією та його ресурсами для здійснення успішної виробничої та фінансової діяльності. Створивши грамотну збутову стратегію, підприємство забезпечить свій розвиток, процвітання та успіх на довгі роки.

Вцілому, розробку збутової стратегії можна розглядати як початок діяльності. Оскільки вона показує, чи користується попитом сформований продукт або послуга, хто є потенційними споживачами і як вони виходять на ринок. Саме стратегічне планування дозволяє компанії визначити свої цілі та засоби розвитку бізнесу, а іноді й те, як вона не може вийти з гри у все більш конкурентному середовищі.

Характеристики збутової стратегії агропідприємства визначаються особливостями ринків у системі агробізнесу та характеристиками цін, попиту та пропозиції [1, с. 171]. Збутова сфера агробізнесу включає всі сфери, що забезпечують транспортування сільськогосподарської продукції від поля до споживача, тобто збір, зберігання, переробка та реалізація продукції. Тут визначаються потреби населення і держави в сільськогосподарській продукції, відповідаючи на три основні питання ринкової економіки: що виробляти; за якою

ціною продавати; скільки виробляти.

У своїй монографії, дослідник Я.І. Костецький зазначає, що специфіка стратегії збуту сільськогосподарського підприємства визначається особливостями сільського господарства: залежністю від погодних умов і природних особливостей місцевості; різними формами власності; невідповідністю виробництва і робочого часу; сезонністю виробництва і надходження продукції та багатьма іншими факторами. І ця особливість породжує ряд особливостей формування збутової стратегії [2, с. 5-6].

Першою особливістю є висока адаптивність системи агромаркетингу. Цим пояснюється величезний попит, гостра конкуренція на аграрному ринку через ідентичність товарів, необхідність швидкої адаптації системи збуту до державних та інших політичних рішень через різноманітність конкуруючих організаційно-правових форм.

Друга особливість – різноманітність форм власності в системі АПК (ТОВ, фермерські господарства, приватні селянські господарства та інші). Конкуренція визначається виключно споживчим попитом і його задоволенням. Звідси різноманітність тактик і стратегій, прагнення вдосконалювати методи і форми сільськогосподарського маркетингу, адаптуючи їх до інтересів і потреб споживачів. Ситуація ускладнюється ще й тим, що багато продовольчих товарів надходять в Україну з-за кордону, тому підтримка внутрішніх продажів повинна успішно конкурувати з іноземними фірмами.

Третя ознака – розбіжність виробничого і трудового періодів і розбіжність споживчого і виробничого періодів. Наприклад, продукцію рослинництва отримують один-два рази на рік, а робочий час триває цілий рік. Крім того, термін споживання – цілий рік і можливість отримання врожаю в більшості випадків тільки влітку.

Четверта характеристика – виробництво аграрної продукції, яка взаємопов’язана і визначається основним засобом і об’єктом виробництва – землею, її якістю та інтенсивністю використання. Існує також тісний зв’язок між землекористуванням і розвитком тваринництва. Все це визначає обсяг, якість і асортимент продукції, надаючи маркетинговій стратегії певної специфіки в процесі її реалізації та організації.

П’ята особливість полягає в тому, що служба збуту пов'язана з товарами першої необхідності, а значить важливо своєчасно задовольняти інтереси і потреби споживачів. Товар швидкопсувний, тому необхідні своєчасна доставка, продумана упаковка та варіанти обробки, що збільшують термін придатності продукту.

Погоджуємось з позицією дослідників І. Г. Кадирус, А. С. Донських, Ю. Л. Якубенко відносно того, що «ефективна система збуту сільськогосподарської продукції не тільки забезпечує підприємство короткочасним комерційним успіхом, але і допомагає посилити стратегічні переваги його діяльності, особливо в умовах сучасного суспільства» [3, с. 107].

Визначивши особливості формування збутової стратегії, можна сказати, що найважливішою умовою функціонування сучасних сільськогосподарських підприємств є ефективне формування портфеля замовлень та розробка збутової стратегії. Висока важливість цього аспекту роботи сільськогосподарських підприємств зумовлена наявністю конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Отже, усі перераховані особливості функціонування сільськогосподарських підприємств роблять неефективними методи формування маркетингової стратегії та потребують включення (використання) додаткових

показників оцінки економічної вигоди виробничого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль В.А. Особливості розробки та обґрунтування збутової стратегії агроформування. *Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАА, 2019. 253 с. С. 170-172.

2. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с.

3. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 102-107.

К.Р. Любінчак, здобувач вищої освіти
ДонНУ імені Василя Стуса
Науковий керівник: Т.В. Янчук, к.е.н., доцент

ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ

Формування інформаційної економіки нового напряму є важливою ланкою у процесі впровадження цифрових технологій у сферу маркетингу [1]. В умовах жорсткого конкурентного ринку трейдерські компанії зобов'язані забезпечувати економічну та виробничу самостійність із застосуванням омніканального маркетингу за рахунок розширення мультиканального підходу до регулювання всіх можливих напрямків реалізації продукції та переходу до цифрової платформи епохи 2.0.

Завдяки стратегії розвитку цифрових технологій виявляється потреба у формуванні мультиканальних (кілька каналів комунікацій для спілкування з потенційними покупцями з метою просування продукції) та омніканальних (канали просування продукції з'єднуються єдину систему) способів збуту різної за призначенням продукції [4]. У той самий час впровадження цифрових платформ розширює практику дослідження омніканального маркетингу та актуалізує розробку нових напрямів практичного застосування маркетингу сфері просування продукції різні сегменти ринку з урахуванням персоналізації потреб потенційних покупців.

Світовий досвід свідчить, що в епоху впровадження у повсякденну практику цифрових технологій відбуваються трансформації, спрямовані на практичне застосування інструментів дослідження та використання омніканального маркетингу, а саме:

− обґрунтовується можливість розробки та застосування уніфікованих підходів до використання інструментів мультиканального та омніканального маркетингу в частині практичного застосування трейдерськими структурами, які займають провідне становище на ринковому просторі [5];

− виявляються проблеми, що впливають на застосування мультиканального та омніканального маркетингу в галузі ефективності фінансово-господарської діяльності трейдерських структур;

− визначається сукупність параметрів, що впливають на управління процесом просування продукції із застосуванням цифрових технологій та впливають на постачання та систему дистрибуції продукції всілякого призначення по відношенню до мультиканальних способів розподілу по сегментах ринку [5];

− для задоволення купівельних переваг формуються переходи потенційних клієнтів від будь-якого одного каналу придбання продукції до комунікацій з іншими каналами з використанням цифрових ресурсів [3, с. 58];

− встановлюється вплив географічних, соціальних, психологічних та економічних факторів на вибір стратегії розширення каналів розподілу продукції, що реалізується, за різними сегментами ринкового простору із застосуванням інструментів мультиканального та омніканального маркетингу [2].

Провідні вітчизняні представники маркетингової науки основну увагу приділяють дослідженню можливостей просування продукції через інтернет-торгівлю.

У більшості робіт вивчаються процеси диференціації методів просування продукції на різні географічні ринки, а також специфічні риси розвитку бізнес-модифікацій у галузі електронної комерції, ведеться їх систематизація, формуються можливості трансформації реалізаційного процесу [2] при комодитизації та зниженні обсягу продажів, а також інших факторів , що впливають на споживача.

Однак однією з тенденцій у сфері формування та функціонування діяльності трейдерських мереж має стати безпосередньо персоналізація покупців. Тому в алгоритмах поведінки споживачів, що використовують цифрові технології, відбуваються перетворення та виробляються навички використання різних комутаційних пристроїв з метою отримання достовірної інформації про потенційних покупців для здійснення онлайн-купівлі потрібного товару.

Омніканальний маркетинг став формуватися в контексті застосування цифрових технологій в економіці та становлення інноваційної системи просування продукції. Це призвело до того, що споживач під час здійснення операції з придбання товару може звернутися лише через один канал збуту.

Перерахуємо фактори, що визначають розвиток омніканального маркетингу при економічних відносинах, що складаються в умовах переходу до нових цифрових платформ, серед яких можна виділити:

− якісне нове забезпечення передачі цифрової інформації на основі уніфікації процесів доставки товарів різним споживачам у зручний для них час;

− революційні зміни у сфері оптової та роздрібної торгівлі із застосуванням цифрових технологій;

− якісні зміни у поглядах потенційних менеджерів, які реалізують продукцію із застосуванням цифрових технологій, з урахуванням поведінки споживачів, які отримують послугу з придбання продукції через цифрові комунікаційні мережі; − різке зниження часу на здійснення угод щодо реалізації продукції [3, с. 63].

У сучасних умовах посилюється конкурентна боротьба на вузькоспеціалізованих ринках, що стимулює формування різних за довжиною каналів просування продукції: мультиканальної (або багатоканальної) форми інтеграції, яка полягає в тому, що при веденні торгового бізнесу перевага надається від двох до п'яти каналів, через які може здійснюватися просування асортименту продукції, причому застосовувані цінові стратегії та програми стимулювання збутової діяльності дуже істотно можуть відрізнятися за витратами залежно від використовуваних каналів технології продажів.

Відносини, що склалися на вітчизняному ринку і, як наслідок, у трейдерських структурах визначили вектор поетапного переходу до побудови омніканального маркетингу з використанням усіх ймовірнісних каналів просування продукції із застосуванням цифрових технологій, рекламних блоків і цінових стратегій.

Таким чином, суб'єктам сучасного ринкового простору надається повна

інформація, що впливає на можливість кращого вибору продуктів зі зручного каналу. При цьому покупець має можливість отримати уточнюючу інформацію з іншого каналу і в результаті здійснити покупку, використовуючи третій канал. Діалектика комерціалізації процесів просування продуктів створює платформу для посилення роботи з формування лояльного ставлення споживачів до трейдерських компаній та можливості оперативно здійснювати покупцем переходи на різні канали, пов'язані з придбанням продукції. При цьому всі процеси комунікації відбуваються всередині однієї компанії і потенційні покупці не вирушають до конкурентів, а залишаються в полі зору однієї компанії.

До аргументів на користь омніканального маркетингу та його переваг належать:

− певний ступінь охоплення різних сегментів ринку з урахуванням розширення кількості каналів, що використовуються при просуванні продукції;

− створення дієвих та розробка персоніфікованих програм лояльності, що дозволяють збільшити охоплення цільової аудиторії;

− підвищення точності прогнозування поведінки потенційних покупців за рахунок встановлення з ними тісніших контактів;

− більш висока швидкість виходу в нові ринкові сегменти за рахунок використання дистанційних торгових операцій (мобільних, електронних рішень та ін.);

− мінімізація витрат за рахунок синергії, пов'язаної з оперативним управлінням компанією.

У процесі розвитку омніканального маркетингу стає можливим максимально збалансувати систему попиту та пропозиції на вищому рівні із застосуванням цифрових технологій та виробити інноваційний комплексний підхід до розширення ринків збуту продукції на всьому ринковому просторі. У зв'язку з цим необхідно дослідити досвід компаній, які впровадили омніканальний маркетинг, та розробити програму для швидкої та гнучкої адаптації в нових умовах господарювання та зниження ризиків від включення до торгівлі із застосуванням цифрових технологій.

Список використаних джерел:

1. Баран Р. Я, Романчукевич М. Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернеті. Ефективна економіка. 2019. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf (дата звернення 13.10.2022).

2. Бондар С.В. Омніканальний маркетинг. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» (Київ, 9 листопада 2017р.). URL: http://biblio.knutd.edu.ua/conference/2017/APPRMU2017.pdf (дата звернення 14.10.2022).

3. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Колер, Г. Катарджая, І. Сетьяван; пер. з англ.. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ : вид. група КМ-Букс, 2018. 208 с.

4. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. Херсон, 2018. №30. Том 1. С. 143-146. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/36.pdf (дата звернення 14.10.2022).

5. Соколенко В. А., Поляк А. В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/10475/1/ vestnik_HPI_2012_45_Sokolenko_Suchasni.pdf. (дата звернення 09.10.2022)

СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Ю.З. Драчук, д.е.н., професор,
Д.Д. Чейлях, інж., головний економіст
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

СВІТОВА СПІЛЬНОТА ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІІ

У збереженні та захисті навколишнього середовища суттєвий внесок здійснюється відновлювальною енергетикою, де метою є пошук, отримання та використання енергії з відновлюваних джерел енергії. А відновлювані джерела енергії (ВДЕ) здатні поновлюватися, що відбувається природним шляхом. До природних джерел енергії відносяться: сонячна енергія, енергія води, вітру, органічна біомаса та ін. Тобто, відновлювальну енергію неможливо використати повністю в довгостроковій перспективі, як зазначається дослідниками [1]: в порівнянні нафти з енергією сонця. Нафта, як корисна копалина, формуються під землею протягом багатьох століть, в той же час сонце як космічне тіло, щосекунди випромінює колосальну кількість енергії, що буде тривати ще багато мільйонів років. Нафта в довгостроковій перспективі може закінчитись, а для її поновлення знадобиться значний час. Джерело енергії Сонця неможливо вичерпати так, як нафту, або інші види традиційних джерел енергії (газ, вугілля). Традиційно у наукових джерелах виділяються три види: енергія сонця; енергія землі та енергія, яку можна отримати за допомогою руху планети. Для практичних цілей відновлювальні джерела енергії поділяються на дві групи: нетрадиційні відновлювані джерела енергії 1-ї групи (НВДЕ-1), до складу якої відноситься енергія сонця, води, геотермальна, вітру тощо; нетрадиційні відновлювані джерела 2-ї групи (НВДЕ-2, що) поєднують енергію, отриману з біомаси, продуктів її переробки, побутових відходів й ін. [2].

Актуальним питанням є вивчення досвіду країн-членів ЄС, які займають провідні позиції у виробництві та використанні енергії з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Підписанням у січні 2020 р. «Зеленої угоди» ЄС підтверджено намір стати екологічно нейтральним.

Важливим в подальшому виробництва енергії з альтернативних джерел є застосування стимулюючих факторів, для прикладу, надання інвестиційних грантів, кредитів. У деяких країнах існують спеціальні фонди, які надають пільгові кредити на впровадження технологій, що потребують стимулювання. Для прикладу, у Польщі Національний фонд захисту довкілля та водних ресурсів надає пільгові кредити на реалізацію проектів «зеленої» електроенергетики в разі використання в них енергії вітру, біогазу та гідроенергії. Розмір кредиту становить 1…12,5 млн євро, але не може перевищувати 75 % вартості проекту. Позичальник звільнюється від виплати до 50 % обсягу кредиту [3].

Важливим є досвід Польщі щодо впровадження положень європейського законодавства у сфері альтернативної енергетики. В цій сфері Україна знаходиться в

подібному стані розвитку. На основі актів законодавства ЄС щодо популяризації ВДЕ розроблено в Польщі Національний план дій на користь ВДЕ (НПД-ВДЕ), затверджений ухвалою Ради Міністрів від 18.11.2010 р., де визначені конкретні завдання в секторах електроенергетики, теплоенергетики і транспорту по досягненню в Польщі 15 % частки ВДЕ в балансі енергії в 2020 році. Пільгове кредитування «зелених» технологій у різних формах діє також у Данії, Словенії та Чеській Республіці. У Фінляндії споживачі електроенергії кожен рік обирають вид енергії, що будуть використовувати: гідроелектроенергію, атомну, вітряну тощо або спільно декілька джерел. Замовлення спрямовується до Національної енергетичної диспетчерської служби, що на підставі цього видає ліміти виробникам. У розвиток альтернативної енергетики інвестують кошти великі енергетичні компанії, банки, міжнародні організації, фонди. Для стимулювання та підтримки впровадження поновлювальних джерел у багатьох країнах застосовують такі форми підтримки: пільгові тарифи для продажу електроенергії, що виробляється з поновлювальних джерел в енергомережу; використання для альтернативної енергії поняття «зелена енергія», що передбачає більш високу ціну для її свідомого споживача; податкові пільги; пільгові кредити; законодавчий припис забезпечити відповідну частку альтернативної енергії в загальному енергобалансі у встановлений строк.

Відносно зеленої енергетики Україна увійшла у 2019 році в ТОП-10 країн світу за темпами розвитку зеленої енергетики, а у 2020 – у ТОП-5 європейських країн за темпами розвитку сонячної енергетики. Загальна потужність об'єктів зеленої енергетики на початок 2022 року сягнула 9 656 МВт. Однак, вторгнення Росії не лише зупинила розвиток галузі, а завдало руйнівних збитків, а підприємства зупинилися на грані банкрутства. Перспективи вирішення проблеми мінімізації впливу описаної ситуацію на економіку та формування енергетичної незалежності України, а також, подальшому розвитку енергетичної галузі, спрямованої на відмову від російського газу, дієвими рекомендовано наступні маловитратні кроки:

1. Надати зруйнованим та пошкодженим об'єктам зеленої енергетики доступ до нового Фонду для відновлення в Україні зруйнованої війною енергетичної інфраструктури, який створено Європейським енергетичним співтовариством.

2. Підтримка (у вигляді: податкових канікул, відсутності протягом 5ти років рентної плати та податку на землю, пільговим підключенням до мереж) для будівництва нових сонячних та вітрових електростанцій. Нове будівництво зосередити у регіонах, в яких існує реальний дефіцит електричної енергії.

3. Надання пільгових умов доступу компаній зеленої енергетики на ринку електричної енергії «на добу наперед» з метою зменшення навантаження на ДП «Гарантований покупець» із виплат за зеленим тарифом.

4. Підвищення рівня гнучкості та декарбонізації енергосистеми України, в першу чергу шляхом будівництва нових накопичувачів енергії та маневрових потужностей, зокрема, із використанням біометану.

5. Створення спеціальних стимулюючих умов для виробництва відновлюваних газів потужностями зеленої енергетики (зеленого водню та синтетичного відновлюваного метану).

Вивчення досвіду формування регіональної політики розвитку відновлювальної енергетики в Португалії обумолено тим, що на сьогодні ця країна займає друге місце по використанню альтернативних джерел енергії та забезпечує за рахунок них 39% споживання електроенергії [4].

В Португалії визначено два пріоритетні напрями розвитку енергетики:

енергетичної ефективності і розвитку відновлювальної енергетики, що сприяло появі в Португалії великої кількості національних та зарубіжних профільних підприємств та створенню висококваліфікованих робочих місць. зниженню енергетичного дефіциту, що призвело до появи підприємств лідерів на світовому рівні. В Португалії зроблено досить важливий акцент щодо використання потужностей для продукування альтернативної енергії. В цій країні сформована система податкових пільг, методів економічного стимулювання щодо створення робочих місць, що власне також сприяло розвитку відновлювальної енергетики протягом останнього двадцятиріччя. Для формулювання регіональної політики в галузі відновлювальної енергетики в містах Україні доцільне використання досвіду щодо запровадження нетрадиційних та відновлювальних джерел Португалії. Тобто, маємо використати відновлювані джерела енергії, щоб зробити майбутнє більш процвітаючим та безпечним. На 10-ій сесії Асамблеї IRENA 1500 представників із 150 країн світу, у т. ч. України, обговорили роль «чистої» енергетики у глобальній енергетичній трансформації (Держенергоефективності України) [5].

Як зазначив генеральний директор IRENA Франческо Ла Камера, світ увійшов у нове десятиліття і потрібно прискорити розвиток відновлюваної енергетики для досягнення Цілей сталого розвитку (SDG). Адже «зелені» проекти безперечно впливають на вирішення таких питань:

доступ до енергії (SDG 7);

безпека довкілля (SDG 13);

стале економічне зростання (SDG 8);

сталий розвиток міст (SDG 11).

Також «чиста» енергетика активізує економіку та підвищує зайнятість населення. За оцінками IRENA, кількість робочих місць у цій сфері в світі може збільшитися до 40 мільйонів до 2050 року. Станом на кінець 2018 р. відновлювана енергетика дала робочі місця для 11 млн осіб по всьому світу. Наступні 10 років будуть вирішальними у спроможності запобігти змінам клімату та глобальному потеплінню.

Список використаних джерел:

1. Джерело L76509. Європейський досвід розвитку ринку відновлюваних джерел енергії для України. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs_stud/ES_19_20/robotu/6.pdf

2. Дудюк Д.Л., Мазепа С.С., Гнатишин Я.М. Нетрадиційна енергетика: основи теорії і задачі: навч. посіб., Львів 2008. 188 с.

3. Домбровська А.В., Чернікова А.В. Правове регулювання використання альтернативних джерел енергії як пріоритетний напрям інноваційного розвитку держав. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова, м. Харків.

4 Аверкина М.Ф. Зарубіжний досвід формування регіональної політики розвитку відновлювальної енергетики Португалії в руслі забезпечення стійкого розвитку міст.Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». №6, 2018. Національний університет «Острозька академія».

5. 11 січ. 2020 р. – Ми маємо використати відновлювані джерела енергії, URL: http://www.nas.gov.ua › siaz › 20016.3.1.001.pdf.

О.А. Галич, к.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ВИМОГ

Входження до європейського інтелектуального простору – один із пріоритетних напрямів розвитку нашої країни, адже Україна визначила орієнтир на Європу не тільки в економіці, а й у освітньому просторі. Традиції вітчизняної системи освіти цінні фундаментальністю освіти, принципом нерозривності освіти та науки, наявністю науково-педагогічних шкіл, консервативністю, що поєднується з готовністю до інновацій. Жодної з цих традицій не суперечать фундаментальні принципи євроінтеграційних процесів [3].

Приєднавшись до Болонського процесу ще в 2005 році, Україна взяла на себе зобов'язання реформувати систему вищої освіти відповідно до європейських стандартів та цінностей. За ці роки Болонський процес досяг вагомих результатів завдяки сумлінній роботі кожного з його учасників.

Проте, незважаючи на переваги, не можемо не враховувати суттєвих проблем, що виникають на шляху впровадження основних засад Болонської декларації.

Негативним моментом є те, що Болонський процес не передбачає уніфікації змісту освіти і нівелювання національних особливостей освітніх систем країн-учасниць. У зв'язку з цим, слід поєднувати зусилля щодо розвитку освіти, зберігаючи при цьому національні здобутки та традиції [2]. Насамперед необхідно розвивати міжнародну інтеграцію, оберігаючи все найкраще з вітчизняного досвіду. Вважливо зберегти й модернізувати національний інтелектуальний потенціал, розвиток якого значною мірою залежить від поглибленої системної взаємодії освіти, науки та інновацій. Адже він значно поступається розвиненим країнам світу.

Участь у євроінтеграційному процесі не має означати уніфікації систем вищої освіти, вона означає лише прагнення до сумісності систем освіти [1]. Кожна країна повинна зберегти національну самобутність та надбання у змісті освіти і підготовці фахівців, гармонійно поєднуючи їх з інноваційними прогресивними підходами до організації вищої школи, властивими європейському простору вищої освіти.

Значний мінус болонської освітньої системи в тому, що в Україні досі не сприймають дипломованих бакалаврів, як фахівців з вищою освітою. Це пов'язано з тим, що більшість роботодавців звикли до радянської системи, коли бакалаврат вважався незакінченою вищою освітою.

Оцінка реформи вищої освіти в Україні за результатами виконання завдань, окреслених у рамках окремих етапів Болонського процесу, не повною мірою відповідає суспільним запитам і професійним очікуванням щодо реформування вищої освіти [1]. У зв'язку з цим, на наш погляд, важливим постає питання про визначення чітких пріоритетів розвитку системи вищої освіти України, зокрема з урахуванням її потенціалу щодо національної самоідентифікації, у контексті розширення європейської освітньої традиції.

Отже, сьогодні відбувається модернізація освітньої діяльності в контексті європейських вимог, але для студентів і пересічних громадян залишається багато чого незрозумілим. Цілком логічним є висновок про необхідність серйозної підготовки і студентів, і викладачів вищих навчальних закладів України, щоб у складний період освітніх інтеграційних процесів максимально зберегти позитивні

здобутки національної системи освіти й ефективно використати досвід європейських країн для підготовки мобільного, творчого спеціаліста високої кваліфікації.

Список використаних джерел:

1. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт URL: https://mon.gov.ua/ua

2. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.

3. Урядовий кур'єр: Газета Кабінету Міністрів України. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/about/

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
А.О. Григоренко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Луцький національний технічний університет

СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

Питання адаптації особистості є надзвичайно актуальним у сучасній психолого-педагогічній літературі. Проблема соціальної адаптації розглядається у працях А. Алексюка, Ф. Березіна, Л. Закутської, І. Кона, М. Медвєдєва, В. Семиченко, Т. Шибутані та ін.

Традиційно вважається, що основною складовою та механізмом процесу соціалізації є адаптація, під впливом якої людина набуває рис соціальності, стає повноправним членом суспільства. Однак не можна стати соціальною істотою, не маючи для цього внутрішніх передумов, під впливом одних лише зовнішніх умов.

У ході соціального розвитку людини змінюються форми її соціальної взаємодії з суспільством, зростає міра відповідності вимогам, нормам останнього. Але це лише кількісні зміни. В ході індивідуального розвитку дитини не можна зафіксувати момент якісної зміни або стрибка, що означає зміну її біологічного існування та перехід до соціального. Цей стрибок відбувається не в ході онтогенезу, а процесі філогенезу роду людського.

У роботах Ю. Ган, І. Милославової та ін. можна знайти ототожнення понять соціалізації та адаптації, причому адаптація вважається початковою стадією соціалізації. Ці науковці вважають, що соціальна адаптація – це механізм соціалізації [1, с. 41]. Однак через свою природну автономність особистість зберігає і розвиває тенденцію до незалежності, свободи, формування власної позиції, розвитку індивідуальності. Обидві тенденції – соціальна типізація та автономізація особистості, властиві соціалізації, зберігають свою стійкість, забезпечуючи, з одного боку, взаємовідновлюваність суспільного життя, тобто соціуму, а з іншого – реалізацію особистісних потенцій, задатків, здібностей [2, с. 99].

Процеси соціалізації та соціальної адаптації тісно взаємопов'язані, оскільки відображають єдиний процес взаємодії особистості та суспільства.

Часто соціалізація пов'язується тільки із загальним розвитком, а адаптація – з пристосувальними процесами особистості, що вже сформувалася, в нових умовах спілкування та діяльності. Явище соціалізації визначається як процес та результат активного відтворення індивідом соціального досвіду, що здійснюється у спілкуванні та діяльності. Поняття соціалізації в більшій мірі має відношення до соціального досвіду, розвитку та становлення особистості під впливом суспільства,

інститутів та агентів соціалізації. У процесі соціалізації формуються психологічні механізми взаємодії особистості з середовищем, що здійснюється в процесі адаптації.

У ході соціалізації здійснюються розвиток, формування та становлення особистості, водночас соціалізація особистості є необхідною умовою адаптації індивіда у суспільстві. Соціальна адаптація є одним з основних механізмів соціалізації, одним з шляхів повнішої соціалізації. Це постійний процес активного пристосування індивіда до умов нового соціального середовища; результат цього процесу [1].

Соціально-психологічним змістом соціальної адаптації є зближення цілей та ціннісних орієнтацій групи, що входить до її індивіда, засвоєння ним норм, традицій, групової культури, входження у рольову структуру групи [5].

Виділяють два рівні адаптованості: адаптація та дезадаптація.

Адаптація настає при досягненні оптимальних взаємини між особистістю та середовищем за рахунок конструктивної поведінки. В разі відсутності оптимальних взаємин особистості та середовища внаслідок домінування неконструктивних реакцій чи неспроможності конструктивних підходів настає дезадаптація. Очевидно, соціалізацію доцільно розглядати як процес становлення особистості як суспільної істоти, у ході якого складаються різноманітні зв'язки особистості із суспільством, засвоюються орієнтації, цінності, норми, відбувається розвиток особистісних властивостей, здобувається соціальний досвід, накопичений людством за весь період розвитку [2, с. 101]. Процес адаптації в когнітивній психології особистості можна уявити формулою: конфлікт – загроза – реакція пристосування.

У процесі інформаційної взаємодії із середовищем особистість стикається з інформацією, що суперечить наявним у неї установкам (когнітивний дисонанс), при цьому переживається стан дискомфорту (загроза), що стимулює особистість на пошук можливостей зняття або зменшення когнітивного дисонансу. Робляться: спроба спростувати інформацію, що надійшла; зміна власних установок, зміна картини світу; пошук додаткової інформації з метою встановлення узгодженості між колишніми уявленнями та суперечливою інформацією [4].

Отже, соціальна адаптація – це постійний процес активного пристосування індивіда до умов нового соціального середовища; результат цього процесу. Успішність та швидкість адаптації не однакові у різних людей. У цьому сенсі прийнято говорити про рівень соціальної адаптованості або дезадаптованості індивіда. Оскільки соціальна адаптація протікає в умовах соціальногої взаємодії людей, то ступінь адаптованості суб'єкта до групи або соціуму визначатиметься, з одного боку, властивостями соціального середовища, а з іншого – його власними властивостями та якостями. Процеси соціалізації та соціальної адаптації тісно взаємопов'язані, оскільки відображають єдиний процес взаємодії особистості та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Козубовська І.В., Шикітна Г.М. До питання про взаємозв'язок адаптації і соціалізації особистості. URL: http://surl.li/dhmov (дата звернення: 25.10.22 р.)

2. Козубовська І., Шиткіна Г. Наукові підходи до розуміння термінів «адаптація» і «соціалізація» особистості. *Педагогічні інновації у фаховій освіті.* Випуск 10. Ужгород. 2019. С. 98-103.

3. Корсовецька М. Адаптація дітей молодшого шкільного віку до навчання в початковій школі. *Психологія молодшого школяра* : зб. наук.-метод. пр. Житомир.

держ. ун-т ім. І. Франка. Житомир, 2016. С. 253-257.
4. Мельничук М.Г. Психосоціальна адаптація як необхідна умова пристосування до нових умов існування. URL: https://zenodo.org/record/44733#.Y15KQnZBzIU (дата звернення: 29.10.2022 р).
5. Панченко Т.Л. Особливості соціально-психологічної адаптації дітей з порушенням мовлення. *Науковий часопис. Актуальні проблеми логопедії*. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7797/Panchenko.pdf?sequence=1 (дата звернення: 30.10.22 р).

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
І.Г. Гринюк, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Луцький національний технічний університет

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНЕ НАВЧАННЯ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

В умовах сучасних соціально-економічних перетворень у країні, що кардинально змінили соціокультурну ситуацію і ставлять перед суспільством завдання модернізувати сферу освіти, особливого значення набуває проблема навчання дітей з обмеженими можливостями здоров'я.

Пріоритетним напрямом навчання дітей з особливими освітніми потребами (ООП) є впровадження інклюзивної освіти, тобто забезпечення рівного доступу до освіти з урахуванням різноманітності особливих освітніх потреб та індивідуальних можливостей. Усі діти з ООП потребують збагачення досвіду у соціумі, зокрема взаємодії зі своїми нормотиповими ровесниками. Тому на цьому етапі важливим є підбір доступної і корисної моделі освіти.

Формування інклюзивного навчання в освітньому процесі розглядається як найвища форма розвитку освітньої системи шляхом реалізації права людини на здобуття якісної освіти відповідно до її пізнавальних можливостей.

Інклюзивна освіта передбачає прийняття учнів з ООП як будь-яких інших дітей у класі, включення їх до однакових видів діяльності, залучення до колективних форм навчання та групового вирішення завдань, використання стратегії колективної участі (ігри, спільні проекти, лабораторні, польові дослідження тощо).

З тенденцією розвитку інклюзивної освіти відбувається посилення неоднорідності складу учнів за рівнем їх розумового, мовного та загалом психічного розвитку. Це ускладнює адаптацію як дітей умовно здорових, так і з ООП; виникають додаткові, нерідко нездоланні труднощі у реалізації індивідуального підходу педагогів до учнів у процесі навчання, виховання, розвитку, які дозволяють повною мірою реалізувати принцип диференційованого, по-справжньому індивідуального підходу до кожного учня [1].

Вчені у своїх дослідженнях виділяють такі цілі диференціації: навчальну, розвиваючу, виховну.

Ідея диференційованого підходу розглядається сьогодні у науці у різних галузях знання по-різному.

У дидактиці навчання прийнято вважати диференційованим, якщо в його процесі враховуються індивідуальні особливості (відмінності) учнів, тобто основні властивості особистості учня.

У педагогічній літературі розрізняють поняття «зовнішньої» та «внутрішньої»

диференціації. Під внутрішньою диференціацією розуміється така організація навчального процесу, коли індивідуальні особливості учнів враховуються за умов організації навчальної діяльності на уроці. І тут поняття диференціації схоже з поняттям індивідуалізації навчання.

При зовнішній диференціації учні різного рівня навчання об'єднуються спеціально у навчальні групи за деякими індивідуальними ознаками: здібностями (або нездатностями), інтересами.

Диференціація за загальними здібностями складає основу обліку загального рівня навчання, розвитку учнів, окремих особливостей психічного розвитку: пам'яті, уваги, мислення, пізнавальної активності.

Сутність диференційованого підходу полягає в організації навчального процесу з урахуванням розумового, мовного та загалом психічного розвитку учнів, створенні оптимальних умов для ефективної діяльності всіх дітей, розбудові змісту, методів, форм навчання, що максимально враховують індивідуальні особливості школярів.

Реалізація диференційованого підходу у вихованні та навчанні є однією з умов забезпечення рівного доступу до освіти для всіх учнів, незважаючи на наявні фізичні, інтелектуальні, соціальні, емоційні, мовні та інші особливості. Для того, щоб кожен учень працював на повну «потужність», відчував упевненість у собі, відчував радість навчальної праці, свідомо та міцно засвоював програмний матеріал, просувався у розвитку, навчальний процес необхідно будувати на основі принципу диференційованого підходу.

Необхідно використовувати різні способи диференціації у поєднанні один з одним. Диференціацію змісту навчальних завдань: за рівнем творчості; за рівнем проблеми; за об'ємом.

Диференціацію різних способів організації діяльності дітей: за рівнем самостійності; за рівнем та характером допомоги учням; за характером навчальних дій.

У сучасних умовах дедалі рельєфніше виявляється недостатність, а часом і слабкість існуючих форм підтримки та допомоги дітям (багато робиться недостатньо професійно, вузька спеціалізація педагогів стосовно такої діяльності, низька їх психологічна компетентність) [2].

Отже, диференційоване навчання є концептуальним підходом і практичною технологією планування та реалізацією навчального плану та навчального процесу, що випливає з усвідомлення важливих відмінностей між учнями.

Диференційоване навчання дає змогу врахувати такі відмінності учнів: рівень підготовленості шляхом коригування; темп засвоєння і ступінь складності матеріалу; індивідуальні стилі навчання – забезпечення; різноманітність заходів, щоб учні мали можливість отримувати та обробляти інформацію різними способами і на різних рівнях; інтереси – засновані на захопленнях.

Список використаних джерел:

1. Дитина з особливими потребами : Інклюзивна освіта. Дефектологія. Корекційна педагогіка : журнал / гол. ред. В. Андрєєва. 2018.

2. Доступність є важливою? Чому / Нац. Асамблея людей з інвалідністю України. Київ, 2012. 22 с.

3. Прядко Л.О. Особливості індивідуалізації навчання в інклюзивному навчальному закладі. *Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки)* : збірник наукових праць / за ред. В.М. Синьова, О.В. Гаврилова. Камянець-Подільський : ПП Медобори-2006, 2017. Т. 2. С. 144–152.

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
А.І. Здрок, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Луцький національний технічний університет

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

Люди по-різному сприймають ситуації через різні характери, темпераменти тощо. Різниця в сприйнятті часто призводить до того, що вони не погоджуються з певних питань, оскільки скільки людей – стільки думок, й інтереси суперечать один одному. А отже, конфлікт визначається тим, що свідомі дії однієї зі сторін порушують інтереси іншої сторони [5].

Поняття конфлікту має багато визначень і тлумачень, але всі підкреслюють існування протиріч, які приймають форму неузгодженості у взаємодії людей. Коли ми думаємо про конфлікт, то найчастіше маємо на увазі агресію, залякування, конфлікт, ворожнечу тощо. У зв'язку з цим існує думка, що конфлікт завжди небажаний і його потрібно вирішувати відразу ж, як тільки він виникає. Однак у багатьох ситуаціях конфлікти допомагають виявити різні точки зору, надати додаткову інформацію та відкрити більше альтернатив чи проблем.

Конфлікт є конструктивним, якщо він сприяє прийняттю раціональних рішень і розвитку відносин. Конфлікти, які перешкоджають ефективній взаємодії та прийняттю рішень, відносять до деструктивних.

80% конфліктів відбуваються без волі учасників. Це відбувається через природу нашої психіки, оскільки більшість не знає про це або не надає цьому значення [4].

Основну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані конфліктогени. Тригери конфлікту – це слова, дії (або бездіяльність), які можуть призвести до конфлікту. Великі ризики створює ігнорування важливої закономірності – ескалації конфліктогенних факторів. Ми намагаємося протистояти тим конфліктогенам, які нам передають як сильнішим конфліктогенам.

Людина в конфліктних ситуаціях повинні обирати конкретні стратегії та стилі поведінки, щоб більш ефективно вирішувати проблеми. Психологи виділяють п'ять типових стилів поведінки в конфліктних ситуаціях: конкуренція; уникнення; адаптація; співпраця; компроміс [1].

Важливо розуміти, що кожен із стилів ефективний лише за певних умов, і жоден із них не можна назвати найкращим. Кращий спосіб визначається конкретною ситуацією і складом характеру.

Початок конфлікту визначається першим протистоянням сторін. Вважається, що конфлікт почався, коли існують три умови одночасно. Перший учасник свідомо та активно діє, щоб завдати шкоди іншому учаснику (поведінка – рух тіла, передача інформації). Другий учасник (інша сторона) усвідомлює, що вказана дія суперечить його власним інтересам. Опонент ініціює відповідну дію для першого учасника.

Конфлікту немає, коли один із учасників конфлікту ініціює агресивні дії, а інший займає пасивну позицію. Конфлікту немає, навіть коли одна зі сторін уявляє конфліктну взаємодію, тобто діє в своїй уяві, а не в реальності.

Завершення конфлікту може приймати різні форми, але в будь-якому випадку дії учасників по відношенню один до одного припиняються [2].

У динаміці конфлікту виділяють три періоди, кожен з яких має певні етапи.

Інкубаційний період включає наступні етапи: виникнення об'єктивних проблемних ситуацій; розпізнавання суб'єктом взаємодії об'єктивних проблемних ситуацій; намагання сторін безконфліктно вирішити об'єктивні проблемні ситуації;

виникнення передконфліктної ситуації.

Конфлікти виникають в об'єктивних проблемних ситуаціях, коли виникають протиріччя між суб'єктами (цілі, мотиви, дії, прагнення тощо). Проблемною ця ситуація називається тому, що протиріччя ще не усвідомлено і конфліктна дія відсутня. Більшість є результатом об'єктивних причин.

Об'єктивні конфліктні ситуації, що виникають у процесі діяльності людей, створюють можливість виникнення конфліктів, які стають реальністю лише в поєднанні з суб'єктивними факторами. Умовою переходу є об'єктивне сприйняття проблемної ситуації.

Визнання суперечливості дійсності та розуміння необхідності вжити заходів для усунення суперечності становить зміст цієї фази. Наявність перешкод для реалізації сприяє тому, що проблемна ситуація сприймається як спотворена і суб'єктивна. Суб'єктивність сприйняття створюється характером психіки, соціальними відмінностями (цінностями, соціальними установками, ідеалами, інтересами) учасників спілкування. Індивідуальність сприйняття залежить від рівня знань, потреб та інших характеристик учасників взаємодії. Чим складніша ситуація і чим швидше вона розвивається, тим більша ймовірність її спотворення іншою стороною.

Уявлення про суперечливість ситуації не завжди автоматично призводить до конфліктного протистояння сторін. Частіше вони (або один із них) намагаються вирішити проблему неконфліктним шляхом, умовляючи, пояснюючи, запитуючи, повідомляючи іншу сторону. Іноді учасники взаємодії поступаються, не бажаючи переростати проблемну ситуацію в конфлікт. У будь-якому випадку на цьому етапі сторони відстоюють свої інтереси і коригують свої позиції [5].

Конфлікт обставин сприймається як наявність небезпечної загрози для однієї із взаємодіючих сторін. Ситуації можуть сприйматися як передконфліктні та як загрози певним суспільно важливим інтересам. Також дії іншої сторони вважаються прямою, а не потенційною загрозою (перебування в проблемній ситуації). Саме відчуття безпосередньої загрози сприяє розвитку ситуації в бік конфлікту.

Період розкриття називається конфліктною взаємодією або власне конфліктом. До них належать: ескалація конфлікту; збалансоване протистояння; припинення конфлікту.

Конфлікти можуть бути обмежені інцидентами, якщо ресурсів, пов'язаних з однією зі сторін, достатньо для балансу сил. Часто конфлікт переростає в низку суперечливих подій. Конфліктна взаємодія може змінити та ускладнити початкову структуру конфлікту та додати нові стимули для подальших дій. Цей процес можна представити таким чином. Перехід від переговорів до боротьби – боротьба викликає емоції – емоції збільшують похибку сприйняття. Це призводить до загострення боротьби. Цей процес отримав назву «розширення конфлікту».

Ескалація полягає в різкому загостренні боротьби супротивника [3].

При збалансованій опозиції протистояння сторін продовжується, але гострота боротьби зменшується. Сторони знають, що силове продовження конфлікту не дасть результату, але кроки до домовленості ще не почалися.

Припинення конфлікту полягає в переході від протистояння конфлікту до пошуку вирішення проблеми та припинення конфлікту за будь-яких обставин. Основними формами припинення конфлікту є: дозвіл, розв’язання, згасання, усунення або інший розвиток конфлікту [6].

Потенційний (постдиспутний) період включає дві фази: часткову нормалізацію відносин між сторонами та повну нормалізацію відносин.

Часткова нормалізація стосунків відбувається за умов, коли негативні емоції не зникли. Етап характеризується переживанням учасників, розумінням ними свого місця. Відбувається корекція самооцінки, рівня булінгу, ставлення до партнерів. У розпалі конфлікту почуття провини за свої вчинки посилюється. Негативне ставлення один до одного не дає можливості відразу нормалізувати відносини.

Повна нормалізація відносин відбувається тоді, коли сторони визнають важливість додаткових конструктивних взаємодій. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності та завоювання довіри.

Можна виділити період, який характеризується диференціацією сторін конфлікту. Конфлікти розвиваються по висхідній, а розбіжності між сторонами поглиблюються. Конфлікт триває, поки не втратить сенс, поки не загостриться далі. З цього моменту починається процес інтеграції. Учасники починають працювати над угодою, прийнятною для обох сторін.

Справжній конфлікт часто виникає в процесі переконання іншої сторони. Людина може намагатися переконати або заблокувати точку зору іншої людини за допомогою таких засобів, як примус, винагорода, звернення до традицій, експертна оцінка, переконання [4].

Отже, конфлікт легше попередити, ніж лікувати. Необхідно зосередитися на позитивних думках і оцінках, пам'ятаючи, що позитивну інформацію всі сприймають більш прихильно, ніж негативну. Шанобливий стиль розмови значно знижує ймовірність конфліктних ситуацій. «Додаткова» ввічливість не знижує визначеності прохання, але багато в чому допомагає запобігти появі внутрішнього опору співрозмовника і усунути негативні емоції. Хорошим способом запобігання конфлікту є вміння слухати співрозмовника. Від того, наскільки співрозмовнику надається можливість висловитися, багато в чому залежить його авторитет.

Список використаних джерел:

1. Анцупов А.Я., Шіпілов А.І. Конфліктологія. 5-те вид., 2013. С. 33-47.

2. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 408 с.

3. Вокер Н. Чому виникають конфлікти? Причини. Етапи. Розв'язання. Наслідки. Vivat, 2018. С. 36-41.

4. Келлетт П. Конфліктний діалог. Робота з пластами значень для продуктивних взаємин. Гуманітарний центр. 2010. С. 240-256.

5. Коулман П., Ферґюсон Р. Результативний конфлікт. Незгода – це сила, що працює на вас. Наш Формат, 2016. С. 129-133.

6. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
Я.Г. Панова, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЙОГО РОЗВИТОК

В сучасному світі, коли має місце інформаційна війна та фейкові новини, дуже важливо розвивати критичне мислення. В час розвитку інформаційних технологій є цінним вміння пошуку необхідної інформації, її аналіз, оцінка і застосування. Це

називається – володіти критичним мисленням.

Критичне мислення – це процес розгляду ідей з багатьох позицій, відповідно до їх змістових зв'язків, порівняння їх з іншими ідеями. Критичне мислення – це результат, це момент у мисленні, коли критичний підхід стає природним шляхом взаємодії з ідеями та інформацією, це активний процес, який або стимулюється, або трапляється спонтанно і надає людині можливість контролювати інформацію, ставити її під сумнів, об'єднувати, переробляти, адаптувати або відкидати [1].

Критично мислити – це означає мати наступні вміння:

- працювати з інформацією (аналізувати, синтезувати, коректно інтерпретувати, вміти робити правильні і обґрунтовані висновки);
- вміти відфільтрувати когнітивні упередження, протидіяти маніпуляціям, знаходити логічні невідповідності та бути спроможним аргументувати свою точку зору);
- застосовувати перелічені навички задля досягнення запланованих бізнес-результатів).

В традиційних галузях таких, як важка промисловість чи сільське господарство, поширений директивний тип управління, тому там критичним мисленням персоналу зазвичай не зацікавлені. Роботодавець заганяє своїх працівників в рамки регламенту інструкцій, положень і статуту. При здійсненні небезпечного виробництва, це може бути виправдано.

Із розвитком автоматизації, від працівників все менше вимагається виконання рутинних операцій, а на противагу цьому стає вимога критично осмислити, обґрунтувати і запропонувати варіанти оптимізації своєї роботи.

Даний підхід застосовується на підприємствах, де функціонують інноваційні підходи та прогресивний менеджмент.

Визначимо декілька рекомендацій, як розвивати критичне мислення:

1. За трьома інструментами розвитку критичного мислення:

- лупа (все почуте і побачене необхідно піддавати сумніву);
- дзеркало (дозволяє пам'ятати, що всі явища і події ми бачимо крізь своє відображення);
- ваги (допомагають розвинути вміння ставати на бік опонента).

2. Техніка «В інтернеті хтось неправий».

Необхідно знайти інформацію, яка викликає у вас негативні емоції (новина про партію чи особу, яка вам не подобається). Прочитайте її і коментарі до неї і оцініть свої відчуття від 1 до 10, де 1 – спокій, а 10 – сильне враження. Наступний крок – це роздум про те, кому вигідні ваші емоції і чи вигідні вони саме вам. Зрозуміло, що уникнути емоцій не можна, але можна навчитися ними керувати і не діяти під їх впливом.

3. Важливо навчитися ставити запитання співрозмовнику і собі та прояснювати ситуацію. Будь-яке сприйняття суб'єктивне і зумовлене світоглядом людини і обмежене сферою її знань. Людина з нерозвиненим критичним мисленням ніколи не поставить своє бачення під сумнів і часто не здатна змінити свою думку.

Отже, критичне мислення дозволяє не розгубитися у перенасиченому інформацією світі і не піддаватися маніпуляціям. Критичне мислення – це не вроджена здатність, його можна розвивати, тому необхідно визначити для себе певну систему цього розвитку, адже в умовах сьогодення уміння критично мислити стає надзвичайно важливим для сучасної людини, допомагає їй пристосуватись до

реалій сьогодення, зберегти здоровий глузд.

Список використаних джерел:

1. Філіпович В.М., Подлєсна Г.В., Заїка Т.П. Формування критичного мислення здобувачів вищої освіти. Наукові перспективи. № 6 (24). 2022. С.596 – 610.

2. Козира В. М. Технологія розвитку критичного мислення у навчальному процесі. Тернопіль: Астон. 2017.

3. Пометун О. І. Критичне мислення як педагогічний феномен. Український педагогічний журнал. № 2. 2018.

О.М. Волощук, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ЗАСОБИ ТА ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВОГО ПРОЕКТУ

При створенні будь якого наукового проекту, одним із ключових питань, які мають бути вирішені на першому етапі є: бюджет проекту та методи його фінансування. Розглянемо, які існують засоби та джерела фінансування для наукових проектів, плюси і мінуси їх використання.

В залежності від форми залучення інвестиційного капіталу існують такі методи фінансування інвестиційних проектів, як бюджетне фінансування; самофінансування; акціонування; кредитне фінансування; фінансування за рахунок безоплатних та благодійних внесків і пожертвувань; змішане фінансування.

Звичайно потреба в фінансуванні і вибір засобів для нього сильно залежить від теми та цілі яку переслідує науковий проект, та його необхідного бюджету.

Наприклад, для проектів спрямованих на отримання доходу не варто використовувати такі засоби фінансування як: за рахунок державного(місцевих) бюджетів благодійної допомоги, а більш правильними є: самофінансування, акціонування, кредитне фінансування, залучення інвестицій.

Проекти, що спрямовані на покращення облаштування міст, загальних просторів громадян більше мають фінансуватися за рахунок бюджетних грантів різного рівня або благодійної допомоги, так як не передбачають повернення інвестицій.

Інколи створюються проекти, які спрямовані на покращення роботи комерційних підприємств, тоді цей проект може мати фінансування за рахунок гранту від комерційного підприємства.

Основними параметрами за якими пропоную обирати джерела фінансування:

1. Необхідність повернення коштів
2. Хто є власником проекту та його результатів.

Види фінансування які передбачають повернення коштів і додаткового доходу – це акціонування, воно ж інвестування, кредитне фінансування. При цих видах залучення коштів той хто їх надає очікує повернення коштів і бажано з додатковим прибутком.

Види фінансування які не передбачають повернення коштів: бюджетні фінансування (як державні так і комерційні), фінансування за рахунок безоплатних та благодійних внесків, самофінансування.

Також можна розділити види фінансування проекту за тим, хто буде власником проекту. Сам засновник проекту буде його власником у разі самофінансування, безоплатних та благодійних внесків та кредитування. В разі ж бюджетного

фінансування і акціонування власність в тій чи іншій мірі буде розділена або повністю перейде тому, хто фінансує проект.

Таким чином можна зробити висновок, що найпривабливішим методом фінансування є отримання безоплатних благодійних внесків, так як кошти не потрібно повертати і повним власником проекту є засновник, але є основний мінус, який змушує звертатись до інших, більш вартісних методів залучення коштів та жертвувати часткою результату чи навіть повністю передавати власність проекту – це кількість коштів, які можна залучити.

Тому, коли проект великий, потребує значних ресурсів, правильно використовувати змішану систему фінансування, де спочатку залучаються безоплатні благодійні внески, різні гранти, в разі наявності – власні кошти, різного роду бюджетні фінансування, потім акціонування і вже вкінці найдорожчий вид ресурсів – кредитні.

Хоча з розвитком волонтерського руху в Україні, є серйозні підстави розраховувати, що будуть набувати все більшого розвитку різного роду фандрайзингові платформи і як фізичні особи так і юридичні особи будуть охоче жертвувати безоплатно кошти на фінансування наукових проектів, особливо тих, які будуть направлені на зміцнення обороноздатності країни, її економічної, технічної, енергетичної незалежності. І, звичайно, можна очікувати, що значного розвитку зазнають проекти спрямовані на допомогу відновлення здоров'я військовослужбовців, та інших людей, що постраждали в результаті бойових дій.

В.Р. Завгородній, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ЧАС І ПЛАНУВАННЯ В НАУКОВИХ ПРОЕКТАХ

Планування будь яких проектів займає певний період часу, однак цей час можна використати з користю. Першочерговим етапом є структуризація проекту, котра в свою чергу покликана визначити загальні обсяги робіт. Але постає питання: які ж часові рамки того чи того проекту? Отже, давайте розберемося як же спланувати і визначити часові рамки для виконання проекту.

Для початку нам необхідно розуміти, що проектний менеджмент передбачає два типи планування:

- сіткове;
- календарне.

Через необхідність опрацювання великої кількості інформації виникає потреба у створенні сіткового та календарного графіків, що поєднують у собі три складові: часу, вартості та ресурсів.

Використання цих методів дає низку переваг, серед яких:

1) Визначення і наочне представлення повного обсягу робіт у вигляді графіка;

2) Встановлення таких цілей проекту щодо виконання робіт, вартості й обсягів ресурсів, що їх реально можна досягнути;

3) Оцінювання бюджету проекту;

4) За ходом здійснення проекту контролювати виконання робіт і передбачати подальший перебіг подій;

5) Ефективно розподіляти відповідальність за проектні роботи між членами

команди;

6) Визначати критичні роботи та переміщувати ресурси, зменшувати ризики та невизначеність.

Стосовно сіткового планування можна зазначити наступне, що виникло воно в 50-х роках з початком розвитку комп'ютерних технологій. Так визначають наступні методи сіткового планування:

- Метод критичного шляху (Critical path method (CPM)) ;
- Аналіз критичного шляху (Critical path analysis (CPA)) ;
- Метод оцінки й огляду програми (Programme evaluation and rewiew technique (PERT)).

Сіткове планування покликано вирішувати ряд питань стосовно виконання проектів, постаючи перед нами у вигляді графіків.

Сітковий графік – це графічне подання робіт проекту, що відбиває їх послідовність та взаємозв'язок. Його можна побудувати при наявності списку робіт та їх логічних зв'язків (послідовних або паралельних).

Інформацію щодо проектів при поданні через сіткове планування можна зображувати двома типами графіків стрілчастими та графіками передування.

Важливе місце також посідає календарне планування, котре покликане для планування та коригування графіків щодо виконання робіт. При створенні даного типу планування слід враховувати дотримання заданих обмежень та оптимальний розподіл ресурсів. Аналізуючи календарний графік, можна визначити наступні його цілі:

- забезпечення вчасного надходження фінансування;
- координування надходження ресурсів;
- вчасне забезпечення потрібними ресурсами;
- передбачати у різні моменти часу рівень необхідних витрат фінансів і ресурсів з наступним їх раціональним поділом;
- забезпечити вчасне виконання проекту.

За характером подання календарні графіки подають у двох виглядах табличному (у вигляді таблиці, де зазначено види робіт, термін виконання, тощо.), та діаграмою Ґанта (легка в побудові, послідовному показі робіт та в зображенні подальшого ефективного використання часу).

При побудові календарного графіку варто також врахувати три базисні складові:

1. Календарний план проекту;
2. Звіти про виконання;
3. Запити на заміну.

Враховуючи все вище сказане можна зазначити наступне, для ефективного використання часу при виконанні тих чи тих проектів варто застосовувати планування чи то сіткове чи то календарне. Оскільки вони можуть полегшити роботу з проектами та допоможуть одразу визначити матеріальну складову, терміни виконання, забезпечити проект доцільним використанням ресурсів та фінансів. В залежності від проекту слід застосовувати певний вид планування, так, до прикладу, календарне має два типи планування табличний (підійде для будь-яких типів проектів) та діаграмний (діаграма Ґанта), але другий тип планування буде складним у використанні для масштабних проектів. Також слід враховувати звіти та запити, що можуть виникати під час виконання проекту.

Список використаних джерел:

1. Основи управління ІТ проектами : навч. посіб. для студ. спеціальності

122 «Комп’ютерні науки» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В.О. Кузьміних, Р.А. Тараненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.

2. Сазонець І.Л., Ковшун Н.Е. Управління науковими проектами : навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

В.П. Комар, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

SPIN-OFF ТА SPIN-OUT КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ НАУКОВИХ ПРОЕКТІВ

В найбільш економічно розвинутих країнах світу, створення інноваційних компаній являється основним напрямом комерціалізації наукових розробок. Високотехнологічні інноваційні компанії являють собою привабливу базу для комерціалізації і трансферу технологій, оскільки сприяють створенню нових робочих місць, збільшенню обсягів податкових надходжень, формуванню позитивного іміджу територій, на яких вони розташовуються, відіграють важливуроль в розбудові економіки. Саме тому в США та країнах ЄС у рамках діяльності вищих навчальних закладів (університетів) і наукових інститутів використовуються найбільш ефективні форми організації інноваційних компаній, такі як спінаут- (spin-out) і спінофф- (spin-off)-компанії.

Зародження новітніх форм комерціалізації стартапів пов’язані з діяльністю технопарків. Вперше технопарки з'явилися в США. Фредрік Терман декан інженерного факультету, професор Стенфордського університета, запропонува керівництву навчального закладу здавати землю в довгострокову оренду для використання в якості офісного парку, землю якою володіла дана наукова інституція, але не мала права продати. Важливо що орендарями могли бути тільки високотехнологічні компанії. Цим самим було вирішено дві проблеми, це дефіцит висококваліфікованих фахівців та забезпечення роботою випускників університету.

Форми організації спінаут-компанії і спінофф-компанії багато в чому є подібними. Ці компанії являються одними з різновидів сучаснх інструментів реалізації наукових проеків.

Спінаут-компанії «відбруньковуються» від материнської компанії, але зберігають із нею тісні зв'язки, на відміну від спінофф-компаній, яким надається більша свобода дій, можливість самостійно розробляти інноваційні продукти або ж організовувати виробництво. Спінаут-компанії зберігають підпорядкованість підприємству (науковій організації), яке їх створило, щодо фінансових і оперативних зв'язків (фінансовий контроль, адміністративне обслуговування, підтримка керівництва, консультативна діяльність) [2].

Спінофф-компанії – це компанії-спадкоємці, які виділяються з материнської компанії з метою самостійної розробки, освоєння і впровадження на ринок інноваційного продукту або технології. Вони найчастіше формуються шляхом перетворення підрозділу материнської компанії в самостійну структуру.

Обидві форми організації спін-компаній засновані на акціонерному механізмі інвестування у створювану фірму. Компанія-засновник має у своєму розпорядженні контрольний пакет акцій новоствореної фірми, і за успішної її роботи може або знову включити фірму у свою структуру, або вигідно її продати [2; 3].

З 2000 р. найпоширенішою формою виділення супутнього бізнесу є спінаут-компанії, тобто форма створення і фінансування високотехнологічних компаній. Створення спінаут-компанії відбувається за наявності в корпорації технології або бізнес-ідеї, яка до певного часу не може бути реалізована всередині корпорації, однак являє для неї потенційний інтерес. Спінаут-компанії зберігають тісні фінансові й оперативні зв'язки з корпорацією, що їх створила. Виділяючи спінаут-компанію, корпорація (або її венчурний підрозділ) фінансує стартап, передає йому частину активів (матеріальних і інтелектуальних) і бере участь в акціонерному капіталі в обмін на можливість використання прав на інтелектуальну власність.

Зручним інструментом для реалізації наукових проектів стають спінаут- і спінофф-компанії, що дає змогу організаціям одержувати доступ до нових технологій, знижуючи власні видатки на дослідження та розробки, контролювати розвиток бізнесу на основі цих розробок, вирощуючи інноваційні компанії, підвищувати ефективність внутрішніх витрат на НДДКР, здійснюючи комерціалізацію побічних технологій або інноваційних продуктів.

Використання закордонного досвіду вітчизняними промисловими компаніями може сприяти підвищенню ефективності інноваційного процесу.

Список використаних джерел:

1. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2014. 271 с.

2. Порхун Е. Ю. Возможность применения моделей «спин-офф» и «спин-аут» при организации инновационных компаний. *Креативная экономика*. 2011. № 5. С. 103–108.

3. Muegge S. The Corporate Incubator as a Risk Management Strategy. Carleton University, Ottawa. 2005. 325 p.

4. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 386 с.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

В.І. Аранчій
Шляхи активізації інвестиційних процесів в економіці України…..…….. 4
С.В. Андрос, В.Г. Герасимчук
Державна підтримка фермерських господарств як основа сталого сільського розвитку: досвід Литви для України…….. 6
Д.В. Дячков, Д.В. Лютий, О.Ю. Плескач
Цифрові інновації в аграрному секторі……. 9
Л.В. Тєшева, Р.Ю. Холоша
Корпоративна культура в органах публічного управління…..... 11
Д.С. Арчибісова
Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні…… 13
О.В. Вараксіна, В.О. Стовба
Сучасні виклики готельно-ресторанного бізнесу в Україні…..... 15
В.Л. Вороніна, Т.Є. Іщейкін, Д.В. Шелковський
Адаптація малого бізнесу до нової реальності……. 16
Т.В. Воронько-Невіднича, О.В. Черних
Сутність стратегічного управління за сучасних умов……. 19
Ю.О. Головчук
Інноваційні підходи управління регіональним розвитком туризму…….. 20
О.В. Костюнік, В.В. Яковенко
Безвіз товарів в митній логістиці……..... 22
Н.Л. Панасенко, О.В. Петренко
Нормативно-правові засади цифровізації публічного управління……..... 24
О.М. Помаз
Проблеми та перспективи в управлінні відносинами соціально-економічної системи «Влада-бізнес-громади» в сучасних реаліях……... 26
Т.В. Савченко
Вплив розвитку регіонального ринку птахівництва на економічну привабливість регіону…….…….... 27
О.М. Тропіна, В.А. Мунтян
Вплив воєнних деструктивів на соціокультурний менеджмент …… 29
Н.М. Чернікова, Р.М. Долина, О.П. Діденко
Проблеми ведення бізнесу в умовах воєнного стану……... 30
Н.М. Чернікова, Є.М. Гнаток
Сучасний стан економіки в контексті національної економічної стратегії України до 2030 року…….. 31
Н.М. Чернікова, А.О. Стовба
Аналіз державної екологічної політики……. 33
А.В. Чуб
Розвиток АПК України та його державно-правовий захист та підтримка…… 35
Р.Ю. Агакерімова
Продовольча криза в України під час війни……. 37
Д.С. Конкін
Значення управління проектами в сучасних умовах економічного розвитку…….. 39
П.О. Пащенко
Управлінські аспекти проектування глобальної модернізації енергосистеми……. 41

А.С. Дрозд
Розвиток європейських правозахисних механізмів: сучасність і майбутнє…….. 43
І.В. Лихошвай
Прийняття зарубіжного досвіду у формуванні та реалізації державної політики запобігання та протидії домашньому насильству…… 45
А.В. Матюк
Сучасна модель управління розвитку економіки під час війни……..….... 47
Р.Ф. Руденко, А.А. Філіпчук
Соціально-психологічний підхід до розуміння організаційної культури…..…….... 48

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Д.В. Дячков, Я.В. Білоцерківець
Види консультаційних послуг в управлінській діяльності підприємства……. 52
П.І. Коренюк, О.В. Кравченко
Стратегічна діагностика в управлінні розвитком промислових підприємств…….. 54
П.І. Коренюк, В. Мануйленко
Динамічні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності……..... 56
П.М. Макаренко, Л.А. Власенко
Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства……..... 57
П.М. Макаренко, Д.К. Забірова
Теоретичні основи управління розвитком підприємств……... 59
N. Parkhomenko
Features of the development of the enterprise's export strategy…… 60
Є.Л. Большакова, Р.О. Карпухно, В.В. Обора
Операційна діяльність як невід'ємна складова організації виробництва на підприємстві…… 61
О.В. Вараксіна, Є.М. Гнаток
Особливості функціонування вітчизняних аграрних підприємств в умовах воєнного стану…….. 62
Т.В. Воронько-Невіднича, Є.І. Бурий
Стратегічне управління підприємств агроподовольчої сфери як ключовий засіб для реалізації цілей…….. 64
Т.В. Воронько-Невіднича, В.М. Лазоренко
Стратегічне управління підприємством в сучасних умовах…… 65
Т.В. Воронько-Невіднича, О.С. Толстой, О.М. Хало
Перспективи логістичної діяльності підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов……... 67
О.Д. Дивнич, Р.О. Граб
Економічна оцінка джерел формування доходів сільськогосподарського підприємства……..... 68
Т.В. Дядик, К.О. Ніконова
Роль конкуренції на ринку…….. 70
Т.Є. Іщейкін
Платіжний баланс та його вплив на розвиток зовнішньоекономічної діяльності України…….. 72

Т.Є. Іщейкін, Р.В. Бабенко, Д.В. Шелковський
Сутність поняття розвиток підприємства. види та форми…….. 75
Т.Є. Іщейкін, А.В. Пілюгін
Методи вдосконалення бізнес-процесів…… 77
Н.О. Коваль
Особливості глобалізації конкуренції та її вплив на соціально-економічний розвиток України……. 79
А.С. Олійник, Б.С. Карпенко
Вплив конкурентних переваг на систему управління конкурентоспроможністю… 81
А.С. Олійник, В.М. Олефір
Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності підприємства..…….. 82
А.С. Олійник, С.С. Топала
Сутність управління системою якості……..... 83
Н.В. Параниця, А.О. Томша
Аналіз експортних операцій ПАТ «Мотор Січ»…….. 85
Zh. Rakhmetulina, A. Korganbek, Ye. Piskun
Management of the image of enterprises in the conditions of increased risks of dynamic changes in the economy of knowledge……..... 87
О.А. Савенко, В.Д. Шапошніков
Креативний менеджмент в системі управління підприємством..... 88
Т.О. Сазонова, С.М. Капітан
Організаційна культура підприємства в сучасних умовах…….. 89
Н. Чернікова, М. Прусова
Роль критичного мислення у підприємницькій діяльності…….. 91
О.Є. Кузьменко
Економіко-правові аспекти дослідження розміру збитків, завданих бюджетним установам зміною істотних умов договору при здійсненні публічних закупівель... 93
R. Korduban
Organization of the management system of a modern enterprise in conditions of uncertainty…… 95
V. Sevryukov, O. Solod, P. Ovcharenko
Ecological and economic aspects of resource saving in agricultural enterprises…..... 96
В.В. Цимбалистий
Управління інноваційним розвитком підприємств АПК України…….…… 97
М.С. Дудник
Конкурентоспроможність підприємства та управління процесом її підвищення…. 99

СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА

Д.В. Дячков, М.О. Богдан
Особливості управління кадровою безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища……..... 102
О.В. Федірець, А.С. Олійник, В.С. Сотніков
Концептуальні засади контролінгу у системі антикризового управління підприємством……..... 104
O. Khodakivska, M. Zos-Kior, M. Somych
Economic and legal aspects management of the innovative potential of the organization in the conditions of security challenges and a dynamic business environment…… 105
О.В. Вараксіна, А.О. Стовба
Ступінь важливості врахування ризиків у підприємницькій діяльності…… 106

О.В. Вараксіна, В.Ю. Шульга
Вибір стратегії управління ризиком……... 108
С.П. Дунда, Д.О. Борисов
Роль планування діяльності підприємств в умовах війни……..... 109
Л.С. Козак, О.В. Федорук
Формування системи антикризового управління підприємством в умовах економіки знань…..... 111
І.П. Потапюк, М.О. Прусова
Сутність фінансової складової економічної безпеки підприємства……... 113
Р.В. Ціщик, Н.В. Котис
Обґрунтування використання статистичного забезпечення для антикризового управління підприємством…..... 115
С.Ю. Коваленко
Маркетингове планування як інструмент антикризового управління підприємством… 117
В.В. Прус
Управління ризиками як передумова забезпечення стійкості аграрних підприємств… 118
В.І. Ткаченко
Організаційно-економічні особливості кадрової безпеки підприємств агропродовольчої сфери в сучасних умовах……..... 120
В.І. Жовнір
Доцільність застосування механізмів антикризового управління у передкризовий період…….. 122
Р.Ю. Кривчун
Модель системи інформаційної безпеки підприємства……... 124
А. Назарчук
Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємств…… 125
Я.Г. Панова
Управління ризиками в проектному менеджменті……... 128
В.Р. Петренко, А.Ю. Куць
Менеджмент ризику банкрутства……..... 130
І.Р. Корпало
Антикризова політика у реальному секторі економіки в умовах війни..……... 131
А.О. Кущ
Особливості впровадження інструментів антикризового управління в ресторанному господарстві……..... 132

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА, ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ

Emmanuel Kwesi Boon, T. Voronko-Nevidnycha
Management of enterprises with modern digitalization opportunities……...… 135
Д.В. Дячков, В.А. Синенко
Тенденції інформатизації та цифровізації управління сферою охорони здоров'я… 136
Д.В. Дячков, Є.В. Соколовська
Особливості управління ресурсозбереженням на підприємствах в умовах динамічного бізнес-середовища……. 138
М.М. Ігнатенко, Л.О. Мармуль, А.С. Красножон
Чинники управління інноваційними проєктами аграрних підприємств…… 141
М.В. Ільїна

Інструменти підтримки підприємств, орієнтованих на розвиток місцевих громад.. 143
П.І. Коренюк, В.П. Ярема
Проблеми ефективного управлінні економічним потенціалом промислових підприємств..... 145
Є.Л. Большакова, Р.О. Карпухно, В.В. Обора
Формування операційної стратегії підприємств агропродовольчої сфери…… 148
В.Л. Вороніна, Ю.А. Нечитайло
Ключові проблеми в управлінні інвестиціями у рамках розвитку інноваційної стратегії підприємств України……..... 149
В.Л. Вороніна, Д.В. Шелковський, А.О. Руденко
Особливості управління витратами малого бізнесу……..... 151
Т.В. Воронько-Невіднича, В.М. Лазоренко
Стратегічне управління як невідємна складова розвитку аграрного підприємства 152
О.П. Копішинська, І.В. Кравченко
Критерії вибору інформаційної системи електронного документообігу в організації… 154
О.М. Овчарук, Р.М. Лелюх
Ресурсний потенціал підприємства: інноваційна складова……. 156
А.С. Олійник, В.В. Нестеренко
Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарського підприємства…..... 158
А.С. Олійник, Н.В. Саксон
Фактори впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства…… 159
А.С. Олійник, К.А. Удовиченко
Сутність виробничої стратегії підприємства…… 161
В.І. Порфіренко, А.В. Дяченко
Особливості формування та оптимізації матеріальних та складських логістичних потоків під час війни…… 163
Л.В.Савченко, Є.А. Шевченко
Необхідність та перспективи впровадження екологічної логістики в Україні…..... 165
Н.А. Славіна
Ризик-орієнтоване стратегічне управління інноваційним розвитком…… 167
S. Serhiienko
The impact of digitization on the development of land management of modern agricultural enterprises……..… 169
А.С. Загородня
Іннованційні процеси на підприємствах в умовах цифровізації……. 172
Ю.М. Карась
Проблеми раціонального землекористування в період війни……. 173
Н.П. Демчук
Класифікація власного капіталу як об’єкта обліку на національному та міжнародному рівні……. 175
В.Р. Євстігнєєва
Заходи підвищення ефективності управління оборотним капіталом АТ «Вінницяобленерго»..……..... 176
М.С. Рудник
Особливості регіональної диференціації за виробничими витратами галузі рослинництва……...……..... 179
О.О. Харченко
Динаміка прибутковості сільськогосподарських підприємств України…… 181
I. Dihtyar, V. Vobla, I. Luzin
Strategic management of competitive development of innovatively oriented enterprises in a dynamic business environment 183

S. Zakharov, A. Sarana, I. Kolodyazhnaya
Management mechanisms of the innovation and investment strategy of enterprise development…….. 184
М.М. Ковтунюк
Інноваційна діяльність підприємства та шляхи її підвищення…… 185
С.Д. Мартиненко
Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства….. 187
Н.А. Цимбал
Діджиталіція підприємництва як сучасна форма управління…… 188

СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Гаврилюк, Н.М. Котвицька
Новітні тренди розвитку ринку праці та рекрутингу…….. 191
Н.С. Іванова
Стратегічний підхід прийняття рішень в системі управління конфліктами…….. 192
В.В. Лаврук, О.С. Лаврук
Засади формування професійної компетентності управлінського персоналу…….. 195
Н.В. Баган, А.В. Недотятко
Управління комунікаційним процесом на підприємстві…..... 197
О.В. Вараксіна, О.Г. Карлінська, А.Ю. Куць
Згуртованість колективу фундамент конкурентоспроможності організації……..… 198
В.Л. Вороніна, В.Р. Завгородній
Кадри та правова база як фактор ефективного управління підприємством……... 199
М.В. Коваленко, V. Melnyk
Стратегічна важливість підтримки соціальної відповідальності організації в сучасному бізнес-середовищі …… 201
І.П. Миколайчук, В.В. Липкан
Вплив HR-технологій на стан функціонування вітчизняного бізнесу…..... 203
А.С. Олійник, О.Є. Попов
Способи побудови систем стимулювання персоналу…….. 205
Л.М. Ремньова
Зміна вимог до розвитку персоналу в умовах нових викликів…… 207
Т.О. Сазонова, Ю.В. Вовковінський
Значення розвитку трудового потенціалу організації в сучасних умовах……..... 209
Т.О. Сазонова, А.М. Даценко
Особливості формування стилю керівництва менеджера в сучасних умовах…….. 211
Т.О. Сазонова, Р.Ю. Ожгибісов
Соціальна відповідальність керівника підприємства в сучасних умовах…….. 213
Т.О. Сазонова, К.В. Яковлева
Командний менеджмент в сучасних умовах……. 215
Н.Г. Сейсебаєва, Д.О. Матвієнко
Технологічні тенденції у кадровому менеджменті сьогодення……..... 216
А.В. Холодницька
Мотивація та підтримка співробітників роботодавцями в умовах військового стану……. 218
Н.М. Чернікова, Д.І. Павлюкова, М.А. Тур
Коучинг як інноваційний підхід в управлінні персоналом…….. 220

П.В. Немчук
Кадровой потенціал та управління трудовими ресурсами…….. 221
Я.М. Кемова
Особливості застосування методів управління персоналом
в сучасному бізнес-середовищі……..... 223
І.В. Корнієнко
Комунікативна політики як ефективний засіб розвитку системи охорони здоров'я 224
І.В. Шеремет
Соціальна відповідальність підприємства в сучасному бізнес-середовищі..…… 226
В.С. Богданова
Значення управління персоналом в сучасних умовах…..... 227
Б.А. Данілейко, Я.Ю. Мешій
Дослідження впливу культури управління на мотивацію персоналу підприємства 229
М.С. Іванчено
Теоретичні основи формування трудового потенціалу підприємства……..…….. 231
В.В. Книш
Особливості управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах.. 233
R. Korniev, E. Horshal, V. Pistryak
The strategy of continuous development of personnel in the corporate management
system of a modern enterprise……..... 235
В.В. Харенко
Характеристика рівнів корпоративної культури підприємства…….. 236
В.В. Шкода
Теоретичні аспекти удосконалення системи управління персоналом підприємства 237

СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. Перехожук
Окремі питання забезпечення конкурентоспроможністю аграрних підприємств…. 240
Д.В. Дячков, В.В. Бурик, О.Ю. Плескач
Особливості управління цифровим маркетингом на основі новітніх IT-рішень…... 242
І.А. Романюк
Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю на підприємстві……... 243
Л.В. Бражник, В.Д. Чумак
Маркетинговий підхід при формуванні стратегії розвитку підприємства
аграрної сфери…….. 246
О.В. Вараксіна, В.В. Михатіло
Проблематика формування конкурентоспроможності молокопереробних
підприємств……... 247
Т.В. Воронько-Невіднича, Я.Г. Панова, В.С. Сотніков
Етапи та чинники формування іміджу сучасного підприємства……. 249
Т.В. Воронько-Невіднича, Л.О. Гладка, Т.О. Шевченко
Імідж сучасного підприємства як чинник забезпечення конкурентоспроможності 251
Т.В. Воронько-Невіднича, А.І. Змага
Особливості маркетингу характерні для сільськогосподарської продукції……..... 252
Т.В. Воронько-Невіднича, В.Е. Мощенський, Л.О. Сизоненко
Особливості маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери……. 254
Т.В. Дядик, Ю.І. Максимчук
HR-маркетинг як інструмент розвитку підприємства…..... 255

В.В. Євченко
Управління брендом як складовий елемент стратегічного планування……. 257
В.І. Порфіренко, І.С. Шмалько
Маркетингові стратегії у новій економічній політиці україни під час війни…… 259
І.П. Потапюк, А.Р. Дмитренко, Ю.О. Щербакова
Брендинг як один із основних напрямів маркетингової діяльності сучасних підприємств……..... 261
О.В. Сень, Д.Р. Зеленський
Загальна структура іміджу підприємства……..... 262
Л.В. Тарасович, І.Р. Грищенко, В.К.Силантьєв
Маркетингова логістика в період війни: локальний і глобальний виміри……. 263
Н.М. Чернікова, В.В. Бохан, А.О. Олійник
Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингових досліджень……..... 265
Н.М. Чернікова, А.В. Черевко
Управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємств за допомогою бенчмаркінгу……..... 267
Т.В. Янчук, М.О. Юрчак
Особливості запуску реклами у Facebook ads manager..……..... 269
Н.Г. Яковлєва-Мельник, О.О. Фролова
Анімаційні послуги як маркетинговий стиль управління..……..... 271
А.Є. Атрощенко
Управління маркетинговими інструментами моніторингу профілю споживача на ринку B2C..……..... 272
А.С. Гончаренко, А.А. Світлова
Особливості креативного менеджменту в системі управління професійним іміджем підприємства..……..... 273
М.О. Дищук
SMM як складова цифрового маркетингу у формуванні комунікаційної стратегії підприємства..……..... 275
А.Р. Дмитренко
Роль іміджу в житті менеджера……..... 277
М.С. Комашко
Особливості формування збутової стратегії підприємства агропродовольчої сфери у сучасних умовах господарювання……..... 278
К.Р. Любінчак
Омніканальний маркетинг як сучасний напрям розвитку……... 280

СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Ю.З. Драчук, Д.Д. Чейлях
Світова спільнота щодо ефективності використання альтернативних джерел енергії 283
О.А. Галич
Управління вищою освітою в контексті європейських вимог..... 286
Л.М. Потапюк, А.О. Григоренко
Соціальна адаптація як психолого-педагогічна проблема……..... 287
Л.М. Потапюк, І.Г. Гринюк
Диференційоване навчання в умовах формування інклюзивного освітнього простору……..... 289

Л.М. Потапюк, А.І. Здрок
Особливості розв'язання конфліктів у вищій школі……..... 291
Н.М. Чернікова, Я.Г. Панова
Критичне мислення у професійній діяльності та його розвиток…… 293
О.М. Волощук
Засоби та джерела фінансування наукового проекту……... 295
В.Р. Завгородній
Час і планування в наукових проектах…….. 296
В.П. Комар
Spin-off та spin-out компанії як інструмент реалізації наукових проектів……. 298