Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ

IX МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

(присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва)

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ»

ЧАСТИНА 1

06-07 березня 2025 року

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАТЕРІАЛИ

IX МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

(присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва)

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ»

ЧАСТИНА 1

06-07 березня 2025 року

Харків – 2025

УДК: 001:33:65
У 66

Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 804 с.

ГОЛОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

В.М МИХАЙЛОВ – проректор з наукової роботи ДБТУ, доктор технічних наук, професор.

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

М.Л. СЕРІК – проректор з науково-педагогічної роботи ДБТУ, кандидат технічних наук, доцент;

Ю.М. САГАЧКО – завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, кандидат економічних наук, доцент.

ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

В.І. АРАНЧІЙ – перший проректор Полтавського державного аграрного університету, професор;

І.Г. БРІТЧЕНКО – проректор з міжнародних зв'язків, професор Університету менеджменту безпеки в Кошице (Словаччина), доктор економічних наук, професор;

С.І. ВАСИЛІШИН – директор Інституту обліку і фінансів НААН, провідний науковий співробітник ННЦ «Інститут аграрної економіки», доктор економічних наук, професор;

Н.М. ВДОВЕНКО – завідувачка кафедри глобальної економіки НУБіП, доктор економічних наук, професор;

Т.А. ВЛАСЕНКО – завідувачка кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктор економічних наук, професор;

О.В. ГРІДІН – доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, кандидат економічних наук, доцент;

Ю.І. ДАНЬКО – проректор з наукової роботи СНАУ, доктор економічних наук, професор;

С.О. ЗАЇКА – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, кандидат економічних наук, професор;

С.М. КВАША – проректор з навчальної та виховної роботи НУБіП, доктор економічних наук, професор, академік НААНУ;

І.О. КРЮКОВА – завідувачка кафедри обліку і оподаткування ОДАУ, доктор економічних наук, професор;

Т.М. ЛОЗИНСЬКА – завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування ПДАУ, доктор наук з державного управління, професор;

О.С. МАКОВОЗ – професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», доктор економічних наук, професор;

О.В. МАНДИЧ – професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування ДБТУ, доктор економічних наук, професор;

А.В. МОСКАЛЕНКО – декан факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ, доктор юридичних наук, професор;

С.І. МІНЕНКО – завідувачка відділу аспірантури та докторантури, Голова Ради молодих вчених ДБТУ, членкиня РМВ при ХОВА, доктор філософії, доцент;

В.М. НАГАЄВ – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор педагогічних наук, професор;

В.С. НІЦЕНКО – професор кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор;

Г.П. ПАСЕМКО – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор наук з державного управління, професор;

РАФАЛ РЕБІЛАС – проректор з міжнародних питань, академія ВСБ, Домброва-Гурнича, Республіка Польща;

ЯЦЕК СКУДЛАРСКІ – доктор-інженер, Варшавський університет природничих наук – SSGW, Республіка Польща;

О.В. СМІГУНОВА – в.о. вченого секретаря Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, кандидат економічних наук, доцент;

І.Б. ЯЦІВ – професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ЛНУП, доктор економічних наук, професор;

Л.М. ЯЦУН – професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, доктор економічних наук, професор.

© Автори матеріалів, 2025
© Державний біотехнологічний університет, 2025

ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ І НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ УСТАНОВ, СПІВРОБІТНИКИ ТА ЗДОБУВАЧІ ЯКИХ БЕРУТЬ УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ:

- *Державний біотехнологічний університет*
- *Delft University of Technology, Delft, Netherlands*
- *Warsaw University of Life Sciences, Warsaw, Poland*
- *Kuyavian-Pomeranian Academy, Bydgoszcz, Poland*
- *University of Economics and Humanities in Bielsko-Biala, Poland*
- *Бердянський державний педагогічний університет*
- *Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»*
- *Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»*
- *Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»*
- *Відокремлений структурний підрозділ «Івано-Франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»*
- *Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури»*
- *Відокремлений структурний підрозділ «Тлумацький фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»*
- *Відокремлений структурний підрозділ «Харківський фаховий коледж харчової промисловості Державного біотехнологічного університету»*

- ***Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету садівництва***
- ***Вінницький національний аграрний університет***
- ***Вінницький національний технічний університет***
- ***Волинський національний університет імені Лесі Українки***
- ***Громадська організація «Міжнародна фундація освітян та науковців»***
- ***Громадської організації «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів обліково-контрольних дисциплін»***
- ***Державна митна служба України***
- ***Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»***
- ***Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»***
- ***Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»***
- ***Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади»***
- ***Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет»***
- ***Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»***
- ***Державний податковий університет***
- ***Державний торговельно-економічний університет***
- ***Державний університет «Житомирська політехніка»***
- ***Державний університет «Київський авіаційний інститут»***

- *Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку*
- *Державний університет інфраструктури та технологій*
- *Дніпровський державний технічний університет*
- *Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*
- *Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз Міністерства юстиції України*
- *Донбаська державна машинобудівна академія*
- *Донбаська національна академія будівництва і архітектури*
- *Донецький державний університет внутрішніх справ*
- *Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*
- *Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій*
- *Запорізький національний університет*
- *Західноукраїнський національний університет*
- *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*
- *Ізмаїльський державний гуманітарний університет*
- *Інститут демографії та проблем якості життя НАН України*
- *Інститут економіки промисловості НАН України*
- *Інститут тваринництва НААН України*
- *Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН*
- *Київський кооперативний інститут бізнесу і права*
- *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

- ***Київський національний університет імені Тараса Шевченка***
- ***Київський національний університет технологій та дизайну***
- ***Київський університет інтелектуальної власності та права***
- ***Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського***
- ***Липковатівський аграрний фаховий коледж***
- ***Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу***
- ***Луганський національний університет імені Тараса Шевченка***
- ***Луцький національний технічний університет***
- ***Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»***
- ***Львівський державний університет внутрішніх справ***
- ***Львівський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом***
- ***Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького***
- ***Львівський національний університет природокористування***
- ***Львівський національний університет імені Івана Франка***
- ***Львівський торговельно-економічний університет***
- ***Маріупольський державний університет***
- ***Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького***
- ***Миколаївський національний аграрний університет***
- ***Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України***

- ***Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України***
- ***Національна академія аграрних наук України***
- ***Національна академія Національної гвардії України***
- ***Національна академія Служби безпеки України***
- ***Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»***
- ***Національний інститут стратегічних досліджень***
- ***Національний лісотехнічний університет України***
- ***Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»***
- ***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»***
- ***Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***
- ***Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»***
- ***Національний транспортний університет***
- ***Національний університет «Запорізька політехніка»***
- ***Національний університет «Львівська політехніка»***
- ***Національний університет біоресурсів і природокористування України***
- ***Національний університет водного господарства та природокористування***
- ***Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова***
- ***Національний університет харчових технологій***
- ***Одеський національний економічний університет***

- *Одеський національний технологічний університет*
- *Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*
- *Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*
- *Поліський національний університет*
- *Полтавський державний аграрний університет*
- *Полтавський університет економіки і торгівлі*
- *Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»*
- *Приватний вищий навчальний заклад «Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва»*
- *Приватний вищий навчальний заклад Бориспільський інститут муніципального менеджменту при Міжрегіональній академії управління персоналом*
- *Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»*
- *Приватний заклад вищої освіти «Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика»*
- *Приватний заклад вищої освіти «Харківський технологічний університет «ШАГ»*
- *Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту сільського господарства Карпатського регіону національної академії аграрних наук України*
- *Рівненський державний гуманітарний університет*
- *Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка*
- *Сумський державний університет*
- *Сумський національний аграрний університет*

- *Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова*
- *Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*
- *Товариство з обмеженою відповідальністю «Аудиторська фірма «КАПІТАЛ ГРУП»*
- *Товариство з обмеженою відповідальністю «ГАЛЕОН»*
- *Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр»*
- *Український державний університет залізничного транспорту*
- *Український державний університет імені Михайла Драгоманова*
- *Український державний університет науки і технологій*
- *Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу*
- *Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*
- *Уманський національний університет садівництва*
- *Університет митної справи та фінансів*
- *Харківський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП»*
- *Харківський національний автомобільно-дорожній університет*
- *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*
- *Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*
- *Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*
- *Харківський національний університет радіоелектроніки*
- *Харківський соціально-економічний фаховий коледж*

- ***Херсонський державний аграрно-економічний університет***
- ***Херсонський національний технічний університет***
- ***Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут***
- ***Хмельницький національний університет***
- ***Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова***
- ***Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка***
- ***Центральноукраїнський національний технічний університет***
- ***Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»***
- ***Черкаський державний технологічний університет***
- ***Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького***
- ***Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича***
- ***Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету***

МАЗНЄВ ГРИГОРІЙ ЄВТІЙОВИЧ (1940-2017)

Шановні учасники конференції, колеги та гості!

Сьогоднішня конференція має особливе значення, адже вона присвячена світлій пам'яті видатного науковця, талановитого педагога, блискучого організатора та справжнього патріота вітчизняної науки – **професора Григорія Євтійовича Мазнєва**.

Його життєвий шлях – це яскравий приклад незламної волі, наполегливості та відданості своїй справі.

Григорій Євтійович народився 1 січня 1940 року в селищі Зелений Гай, що в Курській області. У ранньому дитинстві він залишився без батьків, але це не зламало його дух. Навпаки, важкі життєві обставини лише загартували його характер, навчили самостійності, відповідальності та прагненню до знань. Завдяки своїй наполегливості він успішно закінчив з відзнакою **Харківський інститут механізації та електрифікації сільського господарства** (ХІМЕСГ) та розпочав свій професійний і науковий шлях.

Професор Мазнєв зробив неоціненний внесок у розвиток освіти та науки. Протягом **44 років він очолював кафедру організації виробництва, бізнесу та менеджменту**, яка під його керівництвом була визнана зразковою та нагороджена **Почесною Грамотою Ради Міністрів СРСР**. Завдяки його зусиллям 8 квітня 1997 року було **створено факультет менеджменту** та відкрито чотири нові економічні спеціальності. Його діяльність на посаді декана факультету принесла йому заслужене визнання – у 1999 році він став дипломантом, а у 2000 році переможцем престижного конкурсу «Вища школа Харківщини – кращі імена» у номінації «Кращий декан».

Завдяки унікальному баченню майбутнього освіти та науки у 2010 році на базі факультету менеджменту було засновано **Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту**, який Григорій Євтійович очолював майже 20 років. Його прогресивні ідеї, новаторські підходи та організаторський талант стали основою для виховання поколінь успішних фахівців.

Наукова діяльність професора Г.Є. Мазнєва охоплювала широкий спектр досліджень. Він є автором **понад 500 наукових праць, 60 авторських свідоцтв і патентів на винаходи**. Його унікальні методики та дослідження знайшли практичне застосування у розвитку сільськогосподарського виробництва та менеджменту. Він одним із перших у системі агропромислового комплексу ініціював **впровадження підприємницької освіти для студентів технологічних і інженерних спеціальностей**, розробивши **структуровану програму підготовки підприємців**, яка включала програму **елітарної освіти бізнес-лідерів**.

Визначним досягненням професора Г.Є. Мазнєва стало **створення у 2006 році науково-дослідної лабораторії «Обґрунтування інноваційних агротехнологій»**. Під його керівництвом у лабораторії було розроблено та впроваджено у виробництво інноваційні ресурсозберігаючі технології вирощування зернових, кормових, технічних та овочевих культур. Ці технології отримали широке визнання на національному та міжнародному рівні – у 2006-2015 роках сім книг з описом розроблених методик здобули **сім золотих медалей на всеукраїнських конкурсах «Кращий вітчизняний товар року»**. А у 2009 році лабораторія була **нагороджена двома золотими медалями міжнародної виставки «Агро-2009»** за активну інноваційну діяльність у сільському господарстві.

Григорій Євтійович Мазнєв був не лише видатним ученим та викладачем, а й чудовим наставником, який виховав багато поколінь науковців та управлінців, ставши **прикладом справжнього лідера**, що вмів надихати,

підтримувати та спрямовувати молодь до нових звершень. Його людяність, принциповість, доброзичливість та безмежна любов до своєї справи зробили його одним із найшанованіших науковців свого часу.

За свої заслуги Григорій Євтійович отримав численні **державні нагороди**, серед яких:

– Почесне звання «Заслужений працівник освіти України» ***(2005);***

– Медаль «За трудову відзнаку» ***(1986);***

– Медаль «Ветеран праці» ***(1987);***

– Нагрудний знак «Винахідник СРСР» ***(1984);***

– Знаки «Відмінник освіти України» ***(2000)*** **та «Відмінник аграрної освіти та науки України»** ***(2003);***

– Знак пошани ***(2003);***

– численні Почесні грамоти Міністерства освіти і науки України та Міністерства аграрної політики України.

Григорій Євтійович Мазнєв залишив після себе не лише велику наукову спадщину, а й світлу пам'ять у серцях тих, хто мав честь працювати з ним, навчатися у нього чи просто спілкуватися. Він був і залишається яскравим прикладом того, як **відданість науці, освіті та людям** здатна змінювати світ на краще.

Сьогодні, коли ми зібралися для обговорення актуальних проблем управління соціально-економічними системами, ми не лише вшановуємо пам'ять видатного науковця, а й продовжуємо його справу – справу освіти, науки, прогресу.

Нехай ця конференція стане ще одним кроком до розвитку тих ідей, які професор Г.Є. Мазнєв втілював у життя.

Світла пам'ять Григорію Євтійовичу Мазнєву!!!

Секція

Сучасний менеджмент та стратегічне управління розвитком соціально-економічних систем на мікро -, мезо - та макрорівнях

КЛАСТЕРНА ОРГАНІЗАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ ЗА МЕТОДИЧНИМ СУПРОВОДОМ ПРОФЕСОРА Г.Є. МАЗНЄВА

Нагаєв В.М., доктор педагогічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3130-6112
Кускова С.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4725-3537
Бернацький О.Є., аспірант,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4006-7053

Соціально-економічні зміні в умовах цифрових трансформацій економіки України об'єктивно зумовлюють необхідність нового типу моделей сучасного бізнесу. Особливо гостро ці процеси відбуваються в аграрній галузі, яка в останні роки суттєво розширила інноваційні впровадження як в технологічних так і управлінських аспектах, вийшла на європейські ринки і сьогодні є одним з основних джерел формування валового продукту України [1]. Цей процес зумовив необхідність побудови сучасної кластерної моделі організації агробізнесу в умовах різноманіття організаційно-правових форм господарювання [2]. Проблемність даного напряму обумовлюється необхідністю оптимізації ресурсного потенціалу сукупності невеликих аграрних підприємств, діяльність яких повинна бути приведена у відповідність до принципів концентрації виробництва, спеціалізації праці, мінімізації витрат та максимізації прибутку. Вирішення цього питання потребує комплексного урахування управлінських, економічних, соціальних т а нормативно-правових важелів формування економічної політики суб'єктів господарювання.

Метою даного наукового дослідження є обґрунтування концептуальних засад кластерної моделі бізнесу в системі АПК, враховуючи методичне підґрунтя професора Г.Є. Мазнєва, засноване на комплексному аналізі соціально-економічних та організаційно-правових основ сучасного менеджменту та підприємництва.

Кластерні об'єднання – на сьогоднішній день є однією з найефективніших форм організації інноваційних процесів, за якої на ринку конкурують вже не окремі підприємства, а цілі комплекси, які скорочують свої витрати завдяки спільній технологічній

кооперації компаній. Американський вчений Майкл Портер дає наступне визначення: «Кластери – це зосередження в географічному регіоні взаємозалежних підприємств та установ у межах окремої сфери діяльності» [3].

Аналіз дослідження з даного напряму необхідно розпочати з 90-х років XX-го століття, коли після розпаду СРСР через невідповідність ринкових принципів існуючим формам господарювання на селі сталася суттєва соціально-економічна криза, яку академік І.І. Лукінов (організатор аграрно-економічної науки в Україні того часу) назвав «економічною руїною» [4]. Серед аграрних формувань в Україні налічувалося приблизно 10 000 великих господарств (середньою площею біля 3,5-4,5 тис. га с.-г. угідь). Після Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» від 3 грудня 1999 р. розпочався процес «шокової терапії» – роздержавлення та розукрупнення аграрних формувань. При цьому на базі колхозів і радгоспів почали з'являтися нові форми агробізнесу - колективні с.-г підприємства, сільськогосподарські кооперативи, а потім: господарські товариства, приватні та приватно-орендні підприємства, а також безліч фермерських господарств (відповідно до Законів України: «Про кооперацію», «Про господарські товариства», «Про фермерські (селянські) господарства» та ін.). Таким чином через декілька років в Україні функціонувало понад 64 000 дрібних аграрних формувань, які в сукупності не досягли попереднього рівня ефективності (за обсягом продукції та прибутковістю), що було підставою для прояву багатьох соціальних конфліктів [5].

Наш співвітчизник, економіст Михайло Іванович Туган-Барановський зазначав у своїх дослідженнях і мемуарах з приводу організації праці на селі та справедливого розподілу доходу: «Земля – це скарб для всіх і кожен громадянин має право нею розпоряджатися…». Його праці «Соціальні основи кооперації», «Економічна природа кооперативів» та ін. і сьогодні є актуальним скарбом, яким користується не лише вітчизняна практика, але й закордонні фахівці, які реалізують ідеї кооперації та концентрації виробництва [6]. Цей напрямок обумовлюється об'єктивними законами та принципами аграрного менеджменту (концентрації виробництва, відкритості та добровільності реформ, соціальної захищеності працівників тощо). Наприклад у Східній Німеччині об'єктивні умови змусили багатьох фермерів об'єднатися на правах кооперативної власності (сільськогосподарський виробничий кооператив «Гінздорф»

має площу с.-г. угідь 10163 га) [5]. Також, статистика свідчить про поступове зростання рівня концентрації виробництва у США. Наприклад, якщо 70 років тому середній розмір американської с.-г. ферми був 75 га, то сьогодні статистичне фермерське господарство США має розмір більше 200 га. При цьому 25 % великих фермерських господарств Америки виробляють 75 % с.-г. продукції, а решта 75 % дрібних господарств (до 75 га) – лише 25 %. Прослідковується така тенденція: за кожні 20 років кількість фермерських господарств скорочується у 2 рази [4].

У цей кризовий час в аграрних навчальних закладах формуються наукові колективи з числа провідних вчених, які розробляли альтернативні моделі господарського механізму агробізнесу. На той час працювали провідні колективи НАУ, ХДАУ, ХДТУСГ, науково-дослідні установи (Інститут аграрної економіки України). Країна потребувала нових інноваційних підходів розбудови аграрного сектора економіки. І в цей непростий час в ХДТУСГ на кафедрі організації виробництва під керівництвом Г. Є. Мазнєва була запропонована інноваційна концепція трансформації інженерної освіти в нову форму інжинірингу, де освітній процес підготовки кадрів визначався системним підходом в умовах технічних, економічних та управлінських факторів.

За ініціативою Г.Є. Мазнева у 1997 р. було відкрито економічний факультет. Завдяки лідерським якостям і організаційним здібностям Г.Є. Мазнєва ми стали свідками функціонування повноцінного навчально-виховного та наукового процесу. При цьому у короткий термін факультет довів свої конкурентні переваги: кадровий склад поповнився кваліфікованими науковцями (професори Турченко М. М., Антоненко Л.А., Савченко В.Д., Лисенко С.Ф., доценти: Сахненко В. І., Щетінін М.Д., Тимченко М.І.; старші викладачі: Бобловський О.Ю., Піпіна Т.Є., Бакум В.В.). На факультеті також працювала потужна кафедра обліку і аудиту, яку очолював член-кореспондент УААН, д.е.н. професор В.Я. Амбросов і «Економіки та маркетингу», якою керував д.е.н., професор В.Г. Рижков.

У цей період на початку 2000-х років кафедрою організації виробництва, бізнесу та менеджменту було видано друком чимало навчальних посібників: Удосконалення ОСУ в аграрному секторі АПК: методика, стратегія, наслідки (1998); Відкриття власного бізнесу в системі АПК (2002 р.); Організаційно-правові форми підприємницької діяльності (2002 р.) та ін. У цих навчальних працях були реалізовані

концептуальні ідеї науковців і виробничників з проблеми оптимізації функціонування аграрних формувань після роздержавлення власності та їх розукрупнення. Г.Є. Мазнєвим разом з колективом авторів були запропоновані альтернативні моделі ринкових організаційно-правових структур, які мали можливість ефективно функціонувати з урахуванням як економічних так і соціальних факторів. Увагу науковців було приділено створенню аграрних кластерів – асоціацій юридично самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, які вже сформували свій власний механізм господарювання [7]. Кластерна організація розвитку агропромислового виробництва передбачає концентрацію та спеціалізацію діяльності підприємства з формуванням на території замкнутих циклів: «виробництво – зберігання - переробка - реалізація сільськогосподарської продукції» на засадах інтеграції з використанням механізмів корпоратизації та кооперації для одержання конкурентоспроможної продукції. Запропоновані напрями удосконалення системи аграрного менеджменту повинні бути включені у ринкову концепцію розвитку с.-г. підприємства на основі виробничого франчайзингу в умовах регіональної діяльності [8].

Наприклад, модель ММП (мережа малих підприємств об'єднала невеликі господарства навколо спільного внутрішнього та зовнішнього ринку у вигляді асоціації юридично самостійних товаровиробників, реалізуючи принцип синергії та кооперації праці. Модель «ММП» була апробована науковим колективом викладачів під керівництвом Г.Є. Мазнєва, вона мала об'єднати розрізнені потенціали юридично самостійних товаровиробників і забезпечити конкурентне виробництво і переробку с.-г. продукції не порушуючи принципу самостійності. Об'єднання у кластери формують специфічний економічний простір з метою розширення сфери вільної торгівлі, вільного переміщення капіталу та людських ресурсів, а отже, виконують функції структуроутворюючих елементів глобальної систем.

Сьогодні в аграрному секторі економіки склалося декілька напрямків формування підприємницьких організаційно-правових структур, але процеси по реорганізації, пошуку оптимальних форм не завершено і вони перебувають у постійній динаміці, що потребує виваженого відстеження цих процесів, відповідного організаційного, нормативно-правового та наукового забезпечення.

Висновки. Методичний супровід наукових досліджень з організації с.-г. виробництва та аграрного менеджменту, запропонований Г.Є. Мазнєвим був системним і відповідав поклику

часу, він значно оновив понятійний апарат, запропонував інноваційні моделі агробізнесу, об'єднав науковців коло нагальних проблем розвитку сільського господарства, що у підсумку визначило оптимізацію концепції формування ринкових організаційно-правових структур на селі. Наукова спадщина Мазнєва Григорія Євтійовича є взірцем відданості науці та освітньому процесу. Навчально-методичні та наукові праці вченого сьогодні також вкрай актуальні для студентської молоді, оскільки описують історію і технологію організації виробництва та оптимізації системи менеджменту, дають підстави зрозуміти сутність управлінських процесів, їх ретроспективу і можливість оптимізації напрямів обґрунтування моделей управління складними соціально-економічними системами.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження кабінету міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 05.02.2025).

2. Про схвалення Концепції створення кластерів в Україні. URL: http://www.ligazakon.ua/news_old/ga012109.html (дата звернення: 01.10.2024).

3. Коробка С.В. Особливості формування та розвитку кластерних структур на сільських територіях. *Економічний простір.* 2020. № 159. С. 75-79. https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-15

4. Ринкова трансформація економіки АПК: колективна монографія у чотирьох частинах / За ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Є. Мазнєва. Частина 1. *Соціально-економічні проблеми розвитку села.* К. : ІАЕ, 2002. 968 с.

5. Нагаєв В.М. Удосконалення механізму господарювання у новостворених агроформуваннях. *Збірник наукових праць ЛНАУ.* За ред. В.Г. Ткаченко. Луганськ : Вид-во «Елтон-2», 2002. № 14. С. 120-124.

6. Молдаван Л. Теоретичні засади кооперації у працях М. Туган-Барановського та їх актуалізація в умовах глобалізаційних процесів і євроінтеграції. *Економіка України.* 2024. № 67(754), С. 41-63. DOI: https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.09.041

7. Відкриття власного бізнесу в системі АПК: навчальний посібник / За ред. проф. Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнева. Харків : ОКО, 2002. 232 с.

8. Мазур А.Г., Гуменюк Ю.В. Кластерний підхід в реалізації розвитку АПК. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 4. С. 256-259. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-260-4-256-259

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Андрос С.В., доктор економічних наук, доцент,
Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5561-901X

Визначальною умовою результативного здійснення підприємництва суб'єктом аграрного виробництва є забезпечення його сталого функціонування, що в свою чергу є одним із головних факторів стабільного розвитку української економіки в умовах повоєнного відновлення.

Сьогоденна економічна реальність полягає в тому, що фінансово стійкі сільськогосподарські підприємства краще адаптовані до складних ринкових умов господарської діяльності, мають низку конкурентних переваг перед іншими підприємствами аграрної сфери, мають високу інвестиційну привабливість, кредитоспроможність, ділову активність та платоспроможність.

У цьому зв'язку варто зазначити, що діяльність більшості вітчизняних сільськогосподарських підприємств наразі є нестабільною, а їх фінансовий стан характеризується низьким рівнем фінансової стійкості, мають низький власний капітал, відносно високу дебіторську і кредиторську заборгованість, незначний прибуток і рентабельність і страждають від нестачі коштів, що не дозволяє їм підтримувати необхідний рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, тим самим розвиваючи додаткові альтернативні джерела фінансування, що стає вкрай необхідним.

Така ситуація значною мірою зумовлена впливом цілого ряду негативних зовнішніх факторів як економічного, так і політичного характеру, в тому числі, спричинених російською воєнною агресією.

До негативних зовнішніх факторів відносяться високий рівень інфляції, різкі коливання валютних курсів, коливання світових фондових ринків, зростання цін на енергоносії, зміни в податковому законодавстві, висока вартість кредитних ресурсів, уповільнення розвитку аграрного сектору, загальна політична напруженість [1].

Несприятливі зовнішні чинники, у свою чергу, тісно пов'язані з внутрішніми проблемами, такими як висока ресурсоємність аграрного виробництва, використання застарілих технологій, недостатня підготовка персоналу. Зважаючи на нинішні ринкові умови, що характеризуються жорсткою конкуренцією, та загальним воєнним станом у країні питання забезпечення фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств стає все більш наболілим.

Управління фінансовою стійкістю є найважливішим аспектом роботи фінансово-економічної служби підприємства. Проблема полягає у прийнятті відповідних управлінських заходів, спрямованих на прогнозування виникнення можливої кризи, виявлення негативних факторів на ранній стадії та забезпечення стабільного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Оскільки фінансова стабільність природно складається з кількох компонентів, для управління нею використовуються різні інструменти та методи [1].

Фінансова стійкість підприємства – це фінансовий стан підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища, спрямований на забезпечення постійної платоспроможності та стійкості підприємств шляхом накопичення інформаційних ресурсів господарської діяльності та забезпечення розвитку підприємства для зростання прибутку, досягнення поставлених цілей з певним інтервалом можливих відхилень і виконання зобов'язань на основі ефективного формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Удосконалення кредитних механізмів та покращення фінансово-кредитної інфраструктури сприяють зростанню ваги фінансових ресурсів у забезпеченні процесу суспільного відтворення й інструментів фінансового менеджменту суб'єктів аграрного виробництва, що свідчить про збільшення важливості підтримки потужної фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств [2].

Більш детально фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств можна визначити так:

1) як змогу підприємства функціонувати та розвиватися, зберігаючи баланс своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі та забезпечуючи свою платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в границях межі допустимого рівня ризику;

2) як спроможність підприємства здійснювати основну та інші види діяльності в умовах підприємницького ризику та мінливого бізнес-середовища в цілях максимізації добробуту власників та зміцнення конкурентних переваг з урахуванням інтересів суспільства та держави;

3) як такий стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, що забезпечує розвиток підприємства на основі прибутку і зростання капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності за умов прийнятного рівня ризику.

Стійкість у фінансовому контексті виражається в кредитоспроможності, платоспроможності та стабільному зростанні прибутку та капіталу при мінімальному ризику та постійному впливі різних факторів у поточному та майбутньому періоді [2]. Фінансовий стан підприємства щодо доцільності використання його капіталу свідчить про фінансову стійкість підприємства. Для визначення стійкості підприємства необхідно розрахувати коефіцієнти фінансової стійкості, тобто показники ліквідності та платоспроможності. Якщо втрачається фінансова стійкість, дуже велика ймовірність банкрутства, іншими словами підприємство стає фінансово нестійким.

У ширшому розумінні під фінансовою стійкістю розуміють певний оптимальний фінансовий стан підприємства, який з урахуванням логіки фінансової діагностики можна порівняти з ненадійною фінансовою ситуацією. Абсолютною протилежністю «цілковитої» фінансової стійкості підприємства в цьому розумінні є фінансова неспроможність (банкрутство), аналіз, діагностика та оцінка якої дозволяє визначити найважливіші фактори фінансової стійкості.

Фінансова стійкість, напевно, найчастіше розглядається з точки зору щонайліпшої фінансової структури підприємства (сукупності його джерел фінансово-кредитного забезпечення) [1]. До цих ознак належать: фінансова стійкість виступає складовою економічної стійкості сільськогосподарського підприємства, так як формує ресурсну базу для безперервного здійснення циклів відтворення господарських засобів і розвитку аграрного бізнесу; фінансова стійкість сільськогосподарського підприємства являє собою основну характеристику його фінансового стану, позаяк вона відображає тенденції зміни цільових фінансових індикаторів під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також свідчить про плідне формування, розподіл та використання коштів.

У розрізі окресленого, аналіз, діагностика й оцінка фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств допомагає передбачити потенційні ризики та максимізувати можливості для їхнього довгострокового розвитку в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Звертаємо увагу на наступні особливості, які є, на наше переконання, важливими для оцінки фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства:

1. При оцінці фінансової стабільності доцільно взяти до уваги наступні моменти:

а) або всі джерела фінансування (припускається, що всі зобов'язання можуть використовуватися як джерело фінансування будь-яких активів);

б) або лише довгострокові джерела фінансування. Другий випадок – це так званий принцип узгодження погашення (або «принцип хеджування»), згідно з яким короткострокові зобов'язання не можуть служити джерелом фінансування довгострокових активів.

2. Фінансову стабільність можна оцінити:

а) по відношенню до структури джерел фінансування (коефіцієнтів капіталізації);

б) по відношенню до витрат, пов'язаних з обслуговуванням позики (коефіцієнти покриття).

Ключові цифри комплексного аналізу та оцінки можна використовувати для визначення поточного стану сільськогосподарського підприємства, а також його потенційних можливостей і проблем. Ця цінна інформація використовується як для поточних управлінських рішень, так і для розробки стратегії розвитку аграрного бізнесу. У такій інформації також зацікавлені інвестори, акціонери та підприємці. Тому кожному сільськогосподарському підприємству потрібні кваліфіковані фахівці, які на базі даних звітів можуть робити адекватні висновки про результати сільськогосподарської діяльності та розробляти значущі прогнози.

Таким чином, для прийняття менеджментом підприємства продуктивних рішень у сфері управління фінансовою стійкістю можна запропонувати такі визначальні інструменти управління фінансовою стійкістю: достатній обсяг продажів – виручка від реалізації продукції повинна покривати витрати на виробництво та збут, при цьому формуючи максимальний для зростання аграрного бізнесу прибуток; прийнятне співвідношення активів і пасивів у балансі – створення запасу фінансової міцності, забезпечення активами з надійних джерел; своєчасне та повне виконання всіх зобов'язань – відсутність простроченої заборгованості та неоплачених позик дозволяє підтримувати стабільний фінансовий стан; достатній обсяг власних оборотних коштів для формування виробничих запасів і фінансування поточної діяльності.

Література:

1. Андрос С.В. Фінансово-кредитні інструменти забезпечення динамічного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах повоєнного відновлення України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 5-15. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.04.2024.1 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14553444 URL: https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/5.pdf

2. Андрос С.В. Фінансово-кредитна інфраструктура і роль кредитного механізму в забезпеченні стійкого функціонування підприємств агропромислового виробництва. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 3(73). С. 12-21. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.03.2024.2 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12691324 URL: https://economics.net.ua/373-2

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Бугріменко Р.М., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0973-0814

Стійкий розвиток підприємств є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки він визначає здатність бізнесу не лише досягати економічних цілей, але й гармонійно взаємодіяти із соціальним середовищем та екологічною системою. В умовах глобалізації, кліматичних змін, ресурсних обмежень та зростаючих очікувань стейкхолдерів питання інтеграції сталого розвитку в стратегії бізнесу стає надзвичайно актуальним. Сучасні інструменти стратегічного планування дозволяють підприємствам ефективно враховувати складність і динаміку зовнішнього середовища, розробляти довгострокові стратегії, спрямовані на стійкий розвиток, і підтримувати конкурентоспроможність у мінливих умовах. Однак впровадження цих інструментів вимагає від підприємств нових підходів, зокрема використання інноваційних технологій, залучення широкого кола зацікавлених сторін та інтеграції принципів стійкості в операційну діяльність.

Дослідження інструментів стратегічного планування для стійкого розвитку підприємств є вкрай актуальним, оскільки воно сприяє формуванню нових управлінських рішень, які забезпечують баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною цінністю.

У сучасному світі стійкий розвиток підприємств стає не лише бажаним, але й необхідним фактором для збереження конкурентоспроможності та задоволення суспільних очікувань. Під стійким розвитком розуміють гармонійне поєднання економічного зростання, екологічної відповідальності та соціального добробуту. У цьому контексті стратегічне планування відіграє ключову роль, оскільки воно забезпечує системний підхід до розробки та впровадження рішень, що сприяють довгостроковій стабільності й ефективності підприємств.

Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей, розробки шляхів їх досягнення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Воно охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формулювання стратегій і оцінку ризиків.

Стійкий розвиток, у свою чергу, базується на принципах екологічної, соціальної та економічної збалансованості. Для підприємств це означає відповідальне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, забезпечення справедливих умов праці та створення цінності для суспільства.

Основні інструменти стратегічного планування для стійкого розвитку:

1. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Для стійкого розвитку підприємство має зосереджуватися на можливостях, які сприяють екологічній і соціальній відповідальності, а також усувати слабкі сторони, що перешкоджають реалізації цих цілей.

2. PESTLE-аналіз враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Цей інструмент допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії до змін у регуляторному середовищі, врахувати технологічні інновації та забезпечити відповідність екологічним стандартам.

3. Цілі сталого розвитку (SDGs) стають важливим орієнтиром для багатьох підприємств. Включення SDGs у стратегічне планування дозволяє бізнесу інтегрувати екологічні та соціальні пріоритети у свою діяльність, підвищуючи репутацію та довіру з боку стейкхолдерів.

4. Бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками у галузі. Для досягнення стійкого розвитку

підприємства можуть аналізувати досвід компаній, що успішно впроваджують стратегії сталого розвитку, й адаптувати ці підходи до своїх умов.

5. Інтегроване звітування поєднує фінансову інформацію з нефінансовими показниками, такими як екологічна ефективність, соціальна відповідальність та корпоративне управління, що дозволяє підприємствам відслідковувати свій прогрес у досягненні цілей сталого розвитку.

6. Стратегічні карти візуалізують взаємозв'язок між цілями підприємства, процесами та ресурсами, що дозволяє краще зрозуміти, як окремі ініціативи сприяють досягненню загальної мети стійкого розвитку.

7. Сценарне планування допомагає підприємствам підготуватися до можливих змін у зовнішньому середовищі. Розробка сценаріїв дозволяє врахувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами, економічною нестабільністю чи соціальними тенденціями, і адаптувати стратегії відповідно до цих змін.

Рекомендації для підприємств: включати стійкий розвиток у ключові стратегічні документи; забезпечувати навчання персоналу щодо принципів сталого розвитку; інвестувати в інновації, які сприяють екологічній і соціальній відповідальності; співпрацювати зі стейкхолдерами для визначення пріоритетів і шляхів розвитку; відслідковувати результати та регулярно переглядати стратегії.

Інструменти стратегічного планування відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств. Вони дозволяють ефективно адаптувати бізнес до змін зовнішнього середовища, водночас враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності. Завдяки застосуванню таких інструментів, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, інтегроване звітування та стратегічні карти, підприємства отримують змогу визначати свої сильні сторони, ідентифікувати ризики та знаходити нові можливості для сталого розвитку.

Ефективне впровадження інструментів стратегічного планування сприяє побудові довгострокових стратегій, які забезпечують гармонійне поєднання бізнес-інтересів із суспільними та екологічними потребами. Це не лише зміцнює конкурентоспроможність підприємств, але й підвищує їхню репутацію серед стейкхолдерів, сприяючи формуванню позитивного іміджу на ринку.

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА В УКРАЇНІ

Гацько А.Ф., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6834-5043
Смігунова О.В., кандидат економічних наук, доцент,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9660-3361
Олійник Т.А., здобувачка,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Стан розвитку галузі молочного скотарства має важливе значення для забезпечення соціальної й економічної стабільності економічної системи України. Формування якісної молочної сировинної бази основою для гарантування продовольчої безпеки шляхом виробництва корисних та безпечних продуктів харчування. За останнє десятиріччя середній показник споживання молока та молочних продуктів українцями становить близько 200 кг/чол. при нормі 380 кг. При цьому виробництво молока на 1 особу у 2021 р. становило 210,6 кг [1], що робить Україну в значній мірі залежною від імпорту молочної продукції [2].

Варто зауважити, що окупація територій, міграція та економічні наслідки повномасштабних воєнних дій обумовили зниження внутрішньої потреби в молочних продуктах. В той же час деокупація низки регіонів формує рішучість бізнесу, в т.ч. й аграрного, щодо розвитку економіки.

Традиційно в Україні молочне скотарство розвивалось як додаткова галузь для компенсації сезонних проблем розвитку рослинницької галузі.

Низька концентрація поголів'я, його структура (переважно м'ясо-молочні породи, не спроможні демонструвати ні високі надої, ні високу м'ясну продуктивність) не спроможні забезпечити ефективність та конкурентоспроможність молочної галузі.

Спадна динаміка показників, що характеризують ефективність виробництва молока, стала ще більш значущою з початком повномасштабних воєнних дій.

За перший рік війни поголів'я молочних корів скоротилось на 12,4 %. Але в подальшому ситуацію вдалось стабілізувати і у 2023 р. воно становило 1352,8 тис. гол. Продуктивності молочних корів у 2023 р. становила 5476 кг/гол. Таким чином, виробництво молока має сталу тенденцію до зменшення.

З кожним роком конкурентні позиції українських виробників молока погіршуються навіть на внутрішньому ринку молочної продукції. Забезпечення виробництва молочних продуктів, що є соціально значимим напрямом виробництва, не забезпечує фінансової вигоди, а навпаки, вимагає державної підтримки та ефективного контролю та регулювання. При цьому обсяги виробництва молока в Україні зменшуються з огляду на складні умови в господарствах населення, однак промисловим підприємствам все ж вдається утримувати позитивну динаміку.

На думку сучасних аналітиків відновлення чисельності поголів'я ВРХ до рівня початку 2000-х рр. вимагає декількох десятирічь, адже крім втраченого генетичного ресурсу ВРХ, значний вплив справляють кліматичні зрушення та необхідність перегляду структури агропромислового виробництва [3].

Неспроможність дрібних господарств повноцінно забезпечити техніко-технологічну сторону виробничого процесу, призводить до змін крім кількісних, ще й до якісних характеристик молока, які, безумовно, визначають конкурентоспроможність продукції на ринку.

Господарства населення найбільш суттєво постраждали від наслідків повномасштабних воєнних дій, адже значна кількість українців змушені були залишили на окупованих територіях свою худобу; вибракувати довелось поранених тварин. Мінування полів та пасовищ спричинило погіршення рівня годівлі тварин. З огляду на зростання цін на паливо, електроенергію, корми тощо малі господарства не спроможні підвищувати витрати на виробництво. За даними аналітиків, протистояти викликам сьогодення і забезпечувати рентабельність виробництва молока спроможні промислові підприємства, що утримують 400 гол. [4].

Варто зауважити, що 87 % молока, яке направляється на переробку, виробляється крупнотоварними підприємствами, а отже, скорочення надоїв в господарствах населення не справляє значного впливу на промислове виробництво молока та молочної продукції.

Якість виробленої молочної визначає ціну його закупівлі. Попри те, що динаміка зростання закупівельних цін на молочну сировину промислових підприємств і господарств населення була практично однаковою, на протязі всього представленого періоду ціна закупівлі молока від промислових підприємств була стабільно на 43-57 % вищою, адже лише в підприємства промислового типу спроможні виготовляти молоко ґатунку екстра.

Згідно Наказу Мінагрополітики від 12.03.2019 р. № 118 «Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів», після завершення воєнного стану молокопереробні підприємства зможуть використовувати лише молочну сировину екстра ґатунку [5].

Можливість розширеного розвитку молочного скотарства визначається передусім станом кормової бази, спроможністю забезпечити необхідний рівень годівлі тварин. Організація повноцінних кормових раціонів молочних корів сприяє вирішенню проблеми збільшення їх надоїв разом із поліпшенням якості молочної сировини.

Поряд з розвитком польового кормовиробництва та лукопасовищного господарства значних зусиль вимагає організація та підвищення ефективності промислового виробництва кормів.

З початку війни відбулось суттєве зростання цін на ПММ (понад 70 %), що призвело до зростання собівартості грубих кормів; зниження цін на зернові та олійні культури як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку, призвело до суттєвого скорочення суми обігових коштів у фермерів. Можливості виходу українських виробників молока на зовнішні ринки наразі є значно обмеженими, а бажання зарубіжних країн нівелювати логістичні проблеми призводить до нарощування обсягів їх власного виробництва [6].

Можливість виходу на європейські ринки залежить від спроможності трейдерів сформувати крупнотоварні партії молочної продукції. Це значно спрощується у випадку становлення висококонцентрованого молочного скотарства, спроможного забезпечити широке використання інноваційних технологій та відповідність продукції європейським стандартам якості. В той же час фермерство продемонструвало своє виключне значення в забезпеченні населення продуктами харчування в період повномасштабних воєнних дій. Тому важливо не втратити цей сегмент, спрямувавши зусилля на пошук інструментів його ефективного розвитку, зокрема, шляхом налагодження інтеграційних механізмів.

Література:

1. Тваринництво України 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/05/zb_tv_2022.pdf (дата звернення: 27.01.2025).

2. Ужва А.М. Аналітичний моніторинг стану виробництва молока в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 236-239. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1

3. Хто і скільки споживає молочних продуктів? URL: https://avm-ua.org/uk/post/hto-i-skilki-spozivae-molocnih-produktiv (дата звернення: 27.01.2025).

4. Молочно-товарні ферми вийшли на довоєнні рівні виробництва молока в 2023 році. URL: https://avm-ua.org/uk/post/molocno-tovarni-fermi-vijsli-na-dovoenni-rivni-virobnictva-moloka-v-2023-roci (дата звернення: 27.01.2025).

5. Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 12.03.2019 р. № 118. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-19#Text (дата звернення: 27.01.2025).

6. В Україні почали зростати ціни на молоко. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3055524-v-ukraini-pocali-zrostati-cini-na-moloko.html (дата звернення: 27.01.2025).

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ПОНЯТТЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА

Гуторов О.І., доктор економічних наук, професор,
Інститут кліматично орієнтованого сільського
господарства НААН, м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0688-9413

Стратегічне планування є унікальним процесом управління як великомасштабними соціально-економічними системами, так і локальними – виробничими, територіальними.

Основоположним елементом цієї категорії є поняття стратегії, тлумачення якого визначає цілепокладання, планування, очікувані результати, механізми реалізації та контролю.

Поняття стратегії розуміється дослідниками досить широко. У ході аналізу наукових джерел [1; 2; 3; 4; 5; 6] були визначені основні змістовні конотації поняття стратегії.

Зміст стратегії як поняття на основі різних наукових і методологічних підходів у всій її сукупності формує єдине розуміння стратегії як категорії. При цьому слід дотримуватися ієрархічного принципу формування стратегії як документа. Ієрархічний принцип має на увазі відображення в стратегії наступних інформаційних блоків: образ майбутнього, сфера діяльності, конкурентні переваги, методика реалізації стратегії, планування і т.д.

Загальноприйнята в Україні концепція стратегічного планування встановлена законодавством [7; 8] і має цілісний характер. У ньому законодавці та експертне середовище визначили: ключовими елементами процесу є цілепокладання; прогнозування; планування; програмування; об'єкти – соціально-економічний розвиток регіонів; секторів економіки; сфера державного управління; національна безпека; цілі – забезпечення сталого розвитку; безпека.

Планування є центральною ланкою у формуванні стратегічного бачення розвитку будь-якого об'єкта, що розглядається. У зв'язку з цим варто зазначити, що стратегічне планування сільських територій має специфіку. В цілому вона складається з: особливої соціально-психічної структури сільського населення; земля є основою сільськогосподарського виробництва; сільські поселення – історично сформована схема розселення; розвиток сільських територій є важливою умовою просторового контролю забезпечення національної безпеки.

Специфіка стратегічного планування розвитку сільських територій визначається не тільки особливостями бінарного об'єкта дослідження (процес стратегічного планування і сільських територій України), а й агропромислового комплексу.

На основі аналізу соціально-економічних об'єктів було визначено специфіку процесу стратегічного планування розвитку сільських територій (табл.). Дана аналітична робота ґрунтується на використанні комплексу науково-методичних підходів. У ході дослідження було використано понад 50 підходів, з яких методом експертної оцінки було обрано 10 основних з урахуванням специфіки процесів, ролі об'єктів у вирішенні проблем сталого розвитку та безпеки.

Врахування специфіки функціонування сільських територій у процесі планування їх розвитку вимагає виявлення комплексу актуальних викликів і загроз, тісно пов'язаних із соціально-економічними тенденціями та обмеженнями.

Стратегічне планування розвитку сільських територій здійснюється в контексті загальнонаціональних і галузевих тенденцій, які часто тісно взаємопов'язані. На основі даної тези було виявлено такі основні тенденції, які мають характер викликів та загроз розвитку сільських територій: бюрократизація процесу стратегічного планування; рівень кваліфікації розробників документів стратегічного планування розвитку сільських територій; відсутність достатньої інформаційної бази для підготовки дієвих документів для стратегічного

планування розвитку сільських територій; дефекти системи освіти у сфері аграрної економіки та управління; цифровий розрив між сільським та міським населенням, а також між сільським населенням та працівниками агропромислового комплексу через їхні посадові обов'язки у сфері цифрових технологій.

Таблиця

Специфіка процесу стратегічного планування розвитку сільських територій

Назва підходу	Зміст
Адаптивний	Менталітет сільського населення, а також виклики і загрози, характерні тільки для виробництва сільськогосподарської продукції і сільської місцевості
Життєво важливий	Розробка стандартів якості життя сільського населення
Відтворювальний	Деградація людського капіталу сільського населення; деградація соціальної сфери
Інституційний	Цифрова трансформація
Політологічний	Консерватизм сільського населення; протестні настрої сільського населення у зв'язку з деградаційними процесами на сільській території (пов'язаних зі структурними зрушеннями)
Проєктний	Очікувані результати повинні бути конкретними, оперативно проявлятися, визначатися сільським населенням за формулою: «результат - вигода»
Процесний	Потрібна широка дискусія, заснована на думці лідерів громадської думки та з урахуванням відсутності у сучасного населення стратегічного бачення розвитку території та свого життя
Соціологічний	Соціальний і соціально-психологічний клімат сільської місцевості залежить від спеціалізації сільськогосподарського виробництва
Економічний	Відставання рівня якості життя сільського населення від міського; занижений рівень заробітної плати працівників сільського господарства; зниження реальних доходів сільського населення
Юридичний	Вимагає врахування історичних звичаїв людей, що населяють сільську місцевість. Комплексність правового забезпечення ефективного механізму стратегічного планування розвитку сільських територій

Існуючі тенденції у сфері стратегічного планування розвитку сільських територій формують проблеми та обмеження цього процесу. Такі обмеження пов'язані, перш за все, з інституційними особливостями, інституційним середовищем функціонування органів територіального управління. Органи місцевого самоврядування, які мають формальні повноваження щодо вирішення питань місцевого значення, не мають достатньої матеріальної чи фінансової бази для стратегічного планування розвитку сільських територій та реалізації документів стратегічного планування.

Основними проблемами стратегічного планування розвитку сільських населених пунктів є: відсутність узгодження інтересів зацікавлених сторін; розбіжність позицій відомств і відомств; низька якість контенту; відсутність досвіду роботи з великими даними; низький рівень підготовки розробників.

За результатами дослідження запропоновано таку авторську класифікацію стратегічного планування розвитку сільських територій: за рівнями управління: державний, регіональний, місцевий, змішаний; за змістом: перспективні, ресурсні, змішані; за механізмом реалізації: державно-приватне партнерство, державне співробітництво, адміністративний процес тощо; за інструментами впровадження: управління проєктами, програмно-цільове управління, управління процесами, змішане управління; за характером впливу: економічне явище, інституційний стан, формальна вимога. Представлена класифікація не є вичерпною. Запропонована класифікація демонструє підстави для визначення специфіки стратегічного планування розвитку сільських територій.

Виходячи зі специфіки стратегічного планування розвитку сільських територій нами уточнено сутнісний зміст категорій «стратегічне планування розвитку сільських територій».

Стратегічне планування розвитку сільських територій – це сукупність адаптивних механізмів, що базуються на трансформації процесів та реалізації проектів, спрямованих на забезпечення продовольством населення країни, способу життя та якості життя сільського населення.

Унікальною рисою стратегічного планування розвитку є коригування або зміна філософії управління, а, отже, економіки та менеджменту. Трансформація філософії управління сільськими територіями є унікальним адаптаційним процесом, який охоплює зміну життєвих стратегій сільського населення, принципів управління сільськими територіями та сільськогосподарським виробництвом на

основі змін в існуючих та становленні нових економічних і соціально-психологічних практик. Саме філософія управління багато в чому визначає якість розробки та зміст документів стратегічного планування розвитку сільських територій.

Стратегічне планування розвитку сільських територій має бути основою всієї системи стратегічного планування. Разом з тим, воно має стати інструментом визначення нової ролі та підвищення важливості функціонування сільських територіальних громад та сільських поселень, що входять до їх складу, на засадах, визначених законодавством про місцеве самоврядування.

Література:

1. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «София-А». 2012. 88 с.

2. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК.* 2020. № 11. С. 6-18.

3. Гуторова О.О., Гуторов О.І., Таран О.М. Управління розвитком територій: навчально-методичний посібник. Х.: Держ. біотехн. ун-т, 2025. 292 с.

4. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. *Аграрні інновації.* 2023. № 18. С. 234-240.

5. Коблянська І.І., Кузьменко С.В. Стратегічне планування розвитку сільських територій: необхідність та особливості. *Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку місцевих громад:* збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції 19 квітня 2018 року. Сєвєродонецьк: ПП «Поліграф-Сервіс», 2018. С. 126-128.

6. Лупенко Ю.О., Гуторов А.О. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інклюзивного розвитку сільського соціуму та сільських територій. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 28 с.

7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

8. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова КМУ № 932 від 11.11.2015 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text

РИЗИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ЛОГІСТИЦІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Ілляшенко С.М., доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна;
Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5484-9788
Ілляшенко Н.С., доктор економічних наук, професор,
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка, м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1426-1215

Концепція маркетингової логістики передбачає управління логістичними потоками відповідно до рекомендацій маркетингу [1], в основу яких покладено результати маркетингових досліджень ринку. Маркетингова логістика дозволяє обґрунтовано визначати характеристики (номенклатурні, кількісні, часові тощо) логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових), формувати ефективну ринково-орієнтовану систему заходів з управління ними, знизити логістичні ризики. Це є особливо актуальним для логістики інноваційної продукції, виробництво й комерціалізація якої пов'язані з підвищеним ризиком [2].

Проте і ринково-орієнтована логістична діяльність (маркетингова логістика) також не позбавлена ризиків.

Вони спричинені наступним:

1. Часовим розривом між розробленням системи заходів маркетингового і логістичного супроводу комерціалізації інновацій і їх практичною реалізацією. Імовірність відхилення фактичних результатів комерціалізації від очікуваних зростає по мірі зростання часового розриву, оскільки зростає імовірність змін умов зовнішнього мікро- і макросередовища (часовий ризик). Відповідно, розроблена стратегія комерціалізації може не відповідати умовам, що склалися на ринку.

2. Невідповідністю умов на ринках чи їх сегментах, що обрані для бізнес-аналізу доцільності створення, виготовлення, ринкових випробувань і комерціалізації інновацій тощо, умовам на окремих цільових ринках чи їх сегментах (просторовий ризик). Це загрожує зменшенням обсягів реалізації інновацій, необхідністю понесення додаткових витрат на доробку інновацій, коригування заходів маркетингового і логістичного супроводу тощо.

Для аналізу часових ризиків доцільним є прогнозування тенденцій розвитку умов зовнішнього мікро- і макросередовища у часовому розрізі [3]. Це дозволить виділити можливі сценарії розвитку подій у майбутньому і розробити заходи маркетингового і логістичного супроводу комерціалізації інновацій для кожного з них. Що надасть можливість зменшити часові ризики.

Для аналізу просторових ризиків необхідним є проведення уточнюючих маркетингових досліджень щодо визначення особливостей діяльності на нових цільових ринках чи їх сегментах. Їх результати дозволяють уточнити стратегію комерціалізації, її маркетингову і логістичну складові, знизити зазначені ризики.

Слід також враховувати логістичні ризики спричинені війною з Росією. Зокрема:

– пошкодження чи знищення об'єктів логістичної інфраструктури: постачальників сировини, матеріалів чи комплектуючих; складських господарств; транспортних господарств; торгівельних і збутових організацій; логістичних центрів тощо;

– зменшення кадрового потенціалу логістичних систем: виїзд в евакуацію в інші регіони чи за кордон, призов в ЗСУ, загибель чи поранення і т.п.;

– розриву зв'язків з традиційними бізнес партнерами: постачальниками, посередниками і т.п.;

– порушення логістичних шляхів і інформаційних каналів.

Частково зменшити ці ризики можна шляхом цифровізації логістики, що розширить її адаптивні здатності до зміни умов зовнішнього середовища, дозволить зменшити потреби у персоналі, підвищить оперативність трансформації логістичних систем тощо [4].

Слід зазначити, що стратегічне бачення і цільові настанови функціонування і розвитку маркетингової логістики формуються на основі рекомендацій маркетингу. Результати аналізу зазначених видів ризику є підставою для уточнення системи заходів маркетингового і логістичного супроводу комерціалізації інновацій.

Отримані результати поглиблюють засади ризик-менеджменту маркетингової логістики інноваційної продукції в частині розширення діапазону аналізу і урахування видів ризику.

Література:

1. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетингове управління логістичними потоками в інноваційному процесі промислових підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Т. 8. № 4. С. 6-20.

2. Illiashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Illiashenko Nataliia, Golysheva Ievgeniia. Logistics risks of commercialization of innovations of industrial enterprises. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. 2023. № 2. P. 56-65.

3. Ілляшенко С.М. Інформаційні потоки в маркетингу і логістиці інноваційного процесу в умовах технологічних трансформацій. *Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку територій: інноваційний аспект*: колективна монографія / за ред. Олени Омельяненко. Суми: Триторія, 2023. С. 172-201. (електронне видання). URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71891

4. Illiashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Illiashenko Nataliia, Golysheva Ievgeniia. Digitalization of logistics to solve the problems of its development in the conditions of the post-war recovery of Ukraine's economy. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. 2024. № 1. pp. 69-77.

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ: ВИРОБНИЧІ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

Іщук С.О., доктор економічних наук, професор,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3698-9039
Мудрий В.П., аспірант,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», м. Львів, Україна

Промисловість була і залишається ключовим сектором національної економіки. Про активне відновлення промислового виробництва в Україні свідчить повернення значень показника частки доданої вартості в обсязі виробленої продукції переробної промисловості до рівня 2021 року, тобто 28 % (тут і далі в тексті наведено результати авторських розрахунків за даними Державної служби статистики України [1]). Водночас те, що повномасштабна війна та її прямі і непрямі наслідки кардинально змінюють вітчизняну промисловість, ілюструють актуальні показники динаміки промислового виробництва. Так, після значного падіння у 2022 році (-21,7%) обсяг реалізованої промислової продукції в Україні у 2023-му досяг зростання 16,5 %, яке, однак, дещо сповільнилося і у І півріччі

2024-го склало 9,7 %. Найвищі темпи приросту реалізованої продукції упродовж 2023 і 2024 років демонструвала переробна промисловість (+21,6 % і +16,8 % відповідно), а найбільше – виробництво готових металевих виробів, окрім машин і устаткування (64,5 % і +57,9 %). Наслідком такої динаміки стала дуже позитивна трансформація структури випуску металургійної продукції у напрямку зростання в ній частки готових металевих виробів майже у 3 рази: з 10,2 5% у 2021 році – до 30,05 % у І півріччі 2024-го. Переважна більшість цих виробів, зокрема, бункери, бронезахист для автомобілів, протимінні трали, бронежилети та ін. є невід'ємною складовою системи оборони країни.

Відновлення промислового сектору економіки України відбувається передусім за рахунок нарощування обсягів виробництва продукції оборонного призначення. Постійне зростання потреб ОПК стимулювало прискорений розвиток машинобудування, передусім виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (+61,3% у І півріччі 2024 року), виробництва електричного устаткування (+21,7 %) і виробництва інших транспортних засобів (+36,3 %). Останнє включає виробництво військових транспортних засобів. Підсумком такої позитивної динаміки стало збільшення у 2024 році сумарної частки машинобудівних виробництв у структурі реалізованої продукції до 7,1 % (проти 5,7 % у 2021-му).

Найбільшого падіння внаслідок повномасштабної війни зазнала вітчизняна металургія. Зокрема, скорочення обсягів реалізованої металургійної продукції упродовж 2022-2023 років на 60,2 % призвело до зменшення у понад 2 рази частки цього базового сегмента у структурі промисловості України. Своєю чергою, це стало прямим наслідком величезних втрат виробничих потужностей, розташованих у південно-східних регіонах. Так, на повністю зруйновані ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» і ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» у 2021 році сумарно припадало 19,95 % реалізованої металургійної продукції в Україні. Загалом майже 87 % продукції металургійних виробництв виготовлялось у Дніпропетровській (35,85 %), Донецькій (32,24 %) і Запорізькій (18,61 %) областях. Відповідно у названих регіонах металургія була основним сегментом промисловості: у 2021 році частка металургійної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції у Донецькій області становила 53,20 %, у Запорізькій – 39,50 %, а у Дніпропетровській – 34,20 %. За підсумками 2023 року на останню припало 46 % обсягу вітчизняної металургії.

Попри незворотні втрати виробничих потужностей, Україна зберегла 20-ту позицію у світовому рейтингу виробників сталі, який складає Worldsteel [2]. За підсумками січня-жовтня 2024 року вітчизняні підприємства виробили 6,49 млн т сталі, що на 25,7% перевищило показник аналогічного періоду минулого року. Україна також залишилася на 13-й позиції серед 40 країн за обсягами виробництва чавуну із результатом 5,36 млн т за 10 місяців 2024 року (+21,9 %). Водночас обсяг виробництва металопрокату за цей період зріс на 20,6 % і склав 5,3 млн. т.

Металургія традиційно була найбільш експортно орієнтованим сегментом національної економіки: у 2021 році частка металургійної продукції, реалізованої за межі України, в загальному обсязі реалізації цієї продукції становила 63,2 %. Відповідно скорочення експорту продукції металургії упродовж 2022-2023 років сумарно на 73,6 % (при зменшенні загального обсягу реалізації на 60,2 %) призвело до зниження рівня експортної орієнтованості металургійного виробництва на 21,2 в.п. (до 42,0 %). Проте, відновлення експорту продукції металургії у 2024 році (+22,9 % за I півріччя, порівняно з аналогічним періодом 2023-го) завдяки доступності морських перевезень підвищило значення цього показника до 47,8 %.

Загалом за період 2022-2023 років обсяг промислової продукції, реалізованої за межі України, скоротився на 46,2 %, зокрема, продукції переробної промисловості – на 42,2 %. Водночас експортна орієнтованість промисловості, тобто частка продукції, реалізованої за межі країни, в загальному обсязі реалізації, за вказаний період зменшилася на 11,7 в.п. (до 16,7 %). У I півріччі 2024 року ці показники дещо покращилися. Так, зростання на 26,7 % обсягу реалізованої промислової продукції за межі України (при збільшенні загального обсягу реалізації на 9,7 %) підвищило рівень експортної орієнтованості цього сектора національної економіки до 20,6 %.

Найвище експортно орієнтованими сегментами української промисловості стали: виробництво меблів (у 2024 році 61,7 % його продукції було реалізовано за межі країни) і виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (54,7 %), проте їх сумарна частка в загальному обсязі реалізованої промислової продукції становить лише 2,4 %. На даний час найбільшим експортним потенціалом володіє харчова промисловість, яка у I півріччі 2024 року забезпечила 23,9 % реалізації промислової продукції в Україні (проти 18,9 % у 2021-му) і продемонструвала порівняно високі (+16,4 %) темпи приросту загального обсягу реалізованої продукції, а також продукції, реалізованої за межі країни (+38,9 %).

Поступове відновлення промислової переробки в Україні є прямим наслідком стабілізації діяльності значної кількості підприємств, завершення процесів релокації, формування нових логістичних зв'язків та налагодження системного виробництва.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.01.2025).

2. Україна у світовому металургійному виробництві за 10 місяців 2024 р. URL: https://www.ukrmetprom.org/ukraina-u-svitovomu-metalurgiynomu-v-45/ (дата звернення: 20.01.2025).

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ТВАРИННИЦТВА У ВІДПОВІДНОСТІ ІЗ СУЧАСНИМИ ВИМОГАМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Маренич Т.Г., доктор економічних наук, професор,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, Україна
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0003-3162-7394

За оцінками ФАО Україна має можливості для значного (до 3-х і більше разів) нарощування обсягів виробництва та експорту сільськогосподарської продукції за умови кращого використання наявного агроресурсного потенціалу [1, с. 11]. Недостатній рівень його використання обмежується цілим рядом факторів, головними із яких є деградація угідь, а також дефіцит природного вологозабезпечення. Умови для ведення сільського господарства в Україні ускладнюють і кліматичні зміни. Для аграріїв нині зміни клімату, разом з військовими діями, є одними з головних ризиків у їхній виробничій діяльності та отриманні прибутку.

Тваринництво в Україні має важливе значення для продовольчої безпеки країни та значний експортний потенціал. Однак фактичний стан галузі за останні 30 років не відповідає її можливостям, і відзначається стійким зниженням чисельності більшості видів сільськогосподарських тварин. Зміни, які відбулися в спеціалізації вітчизняних аграрних підприємств, унеможливлюють досягнення високої ефективності підприємствами-виробниками тваринницької продукції та вимагають корекції підходів до організації та управління

основною діяльністю та розвитком сільськогосподарських товаровиробників з урахуванням вимог сьогодення.

Зниження поголів'я великої рогатої худоби та корів є тривалою проблемою для України, зумовленою відсутністю ефективних державних програм підтримки аграріїв. Війна ще більше ускладнила ситуацію в галузі. У прифронтових регіонах часто трапляються випадки загибелі ВРХ через обстріли. Багато фермерів залишили своїх тварин на окупованих територіях, де вони були продані на м'ясо. Зменшення поголів'я також відбувається через вибраковку та забій тварин, поранених під час бойових дій. Пасовища та поля забруднені мінами й снарядами, а також зменшення площ сільськогосподарських земель через окупацію ускладнили годування тварин. Для економії кормів фермери переводили худобу на дворазове годування та коригували раціони, що призводило до зниження надоїв. На окупованих територіях неможливість доглядати за тваринами та відсутність доїння спричинили серйозні захворювання. Обладнання ферм було викрадено, а багато фермерів у часи війни не готові інвестувати в збільшення поголів'я через високі витрати на корми, паливо, електроенергію та логістику. Більшість підприємств стикаються з браком оборотних коштів та кредитних ресурсів для відновлення виробництва та інфраструктури.

Порівняно з 1990 роком в Україні поголів'я великої рогатої худоби наразі становить лише 8,8%, у т.ч. корів 15,1 %, свиней – 26,2 %, овець і кіз – 10,8 %. За даними Державної служби статистики України станом на 1 січня 2024 року в господарствах усіх категорій утримувалося 2156,2 тис. голів ВРХ, у т.ч. 1262,9 тис. корів, свиней – 5094,0 тис. голів, овець та кіз – 906,3 тис. голів [2]. Зменшення поголів'я сільськогосподарських тварин значно ускладнює ситуацію із забезпеченням населення України продуктами харчування тваринного походження. Так, споживання основних продуктів тваринництва на одну особу за рік в довоєнний період в Україні становило: по молоку та молочних продуктах лише 53 % раціональної норми, м'ясу та м'ясопродуктах – 67 %, яйцях – 95 % [3, с. 203]. Рівень споживання молокопродуктів є незадовільним і навіть нижчим за мінімальні норми. У період війни проблема забезпечення національної продовольчої безпеки стає ще більш актуальною. Для відновлення та підвищення продовольчої забезпеченості населення України в повоєнний час необхідні модернізація та структурна трансформація вітчизняного аграрного виробництва, орієнтовані на сталий розвиток і екологічно обґрунтовану спеціалізацію.

Проблеми скорочення поголів'я тварин тісно пов'язані з вимиранням аборигенних і локальних порід, неефективністю чинної системи селекції та зростаючою залежністю від імпорту генетичних ресурсів. «За останні роки в Україні зникло 15 вітчизняних порід і порідних груп (14,3 % світового списку) сільськогосподарських тварин, а саме: чотири породи коней, три породні групи свиней, три породи великої рогатої худоби, три породи овець та дві породи кіз. Лише 20 % племінних породних популяцій перебувають поза зоною ризику істотного зменшення поголів'я» [4, с. 15].

Діючий на сьогоднішній день підхід до селекції в тваринництві є недостатньо ефективним. «Існуюча система селекції у тваринництві за основними параметрами (система збору інформації, система випробування та методологія оцінки племінної цінності тварин, ведення обліку продуктивності тварин тощо) не відповідає сучасним стандартам країн ЄС. Практично не діє Закон України «Про племінну справу у тваринництві», зокрема в частині функціонування Загальнодержавної програми селекції у тваринництві та контролю за веденням племінної справи в країні. Така ситуація зумовила зниження конкурентоспроможності вітчизняних племінних ресурсів порівняно із зарубіжними та збільшення їх імпорту, а також повну втрату впливу вітчизняних племінних підприємств на окремі підгалузі тваринництва (промислове м'ясне та яєчне птахівництво, свинарство, спортивне конярство). Масштаби імпорту селекційного матеріалу за окремими сегментами галузі набули критичного значення і становлять у молочному скотарстві (сперма, плідники) – 90 %, у свинарстві – 60 % (плідники), 30 % (маточне поголів'я); у промисловому птахівництві: м'ясному – 95 %, яєчному – 84%» [4, с. 17]. Зростання залежності від імпорту генетичних ресурсів у тваринництві повинно стати поштовхом до повернення використання у виробничому процесі переважно вітчизняних генетичних ресурсів порід тварин як стратегічно важливого елемента національної безпеки [5].

Поточна ситуація має стати стартовою точкою для нового етапу розвитку тваринницької галузі в Україні. Вкрай важливо розробити дієві механізми підтримки аграріїв в умовах війни, а також програми державної допомоги для модернізації тваринництва та забезпечення його ефективного розвитку в майбутньому. Подальше функціонування галузі та її ефективність суттєво залежать від політики уряду та мотиваційного механізму. В умовах війни суб'єктам господарювання

розраховувати на значну державну підтримку недоцільно. Проте Уряд країни, у межах наявних ресурсів та залучаючи іноземні інвестиції, продовжує активну роботу щодо підтримки виробників тваринницької продукції.

Важливими напрямами розвитку тваринництва, зокрема молочного скотарства є: концентрація виробництва, в т. ч. на основі кооперації виробників; покращення кормової бази та племінної справи; модернізація матеріально-технічного забезпечення; інвестиційна підтримка як державних, так і міжнародних інституцій. Вирішенню існуючих проблем у галузі сприятимуть взаємодія та узгодженість інтересів виробників, переробних підприємств та держави.

Для подолання кризового стану в галузі тваринництва та забезпечення її ефективного розвитку необхідно також вжити комплексних заходів щодо: запровадження ефективної системи стимулювання розвитку племінного тваринництва; вдосконалення системи селекції та розведення сільськогосподарських тварин; розробки та впровадження заходів зі збереження та відновлення вітчизняних порід тварин.

У контексті сталого розвитку такі напрями, як зелені бізнес-моделі, циркулярна біоекономіка, розвиток відновлювальної енергетики, комплексна боротьба зі шкідниками, зменшення втрат поживних речовин, перехід до сталого тваринництва через зниження залежності від критично важливих кормових матеріалів, використання альтернативних кормів, покращення добробуту тварин, у тому числі в питаннях транспортування та забою, доступ до якісного насіння для рослин, адаптованих до кліматичних змін, органічне виробництво та інші, все ще залишаються недостатньо використаними потенціалами для аграріїв України. Однак, для посилення внеску сільського господарства в стале виробництво і споживання, важливо враховувати глобальні тенденції під час відновлення галузі. Аграрні виробники повинні оперативно адаптувати свої методи виробництва, максимально використовувати природні, технологічні, цифрові та космічні інновації для досягнення кращих результатів у збереженні клімату та навколишнього середовища, підвищенні стійкості до кліматичних змін, а також зменшенні та оптимізації використання пестицидів, добрив і антибіотиків.

Забезпечення сталого розвитку аграрної галузі є важливим завданням для держави, оскільки від цього залежить національна продовольча безпека, а також розвиток експортного потенціалу країни.

Література:

1. Інформаційно-аналітична довідка про стан водних ресурсів держави та особливості сільськогосподарського виробництва в умовах змін клімату. ІВПіМ НААН. URL: http://naas.gov.ua/upload/iblock/78a/Інформаційна%20довідка%204.05.2020-конвертирован.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

2. Кількість сільськогосподарських тварин на 01 січня 2024 року. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sg/ksgt/arh_ksgt2024_u.html (дата звернення: 25.01.2025).

3. Сільське господарство України за 2021 рік: статистичний збірник. / Відпов. за вип. О. Прокопенко. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 220 с. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-07/Статистичний%20збірник%20«Сільське%20господарство%20України»%202021%20рік%20.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

4. Гадзало Я. Вітчизняне сільське господарство в сучасних умовах: виклики та шляхи їх подолання. Доповідь на сесії Загальних зборів Національної академії аграрних наук України 29 листопада 2023 р. Київ : Національна академія аграрних наук, 2023. 58 с. URL: http://naas.gov.ua/upload/iblock/9e1/ВІТЧИЗНЯНЕ%20СІЛЬСЬКЕ%20ГОСПОДАРСТВО%20В%20СУЧАСНИХ%20УМОВАХ%20ВИКЛИКИ%20ТА%20ШЛЯХИ%20ЇХ%20ПОДОЛАННЯ%20ЯРОСЛАВ%20ГАДЗАЛО.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

5. Тваринництво в Україні: які проблеми та перспективи очікують в майбутньому. 1 вересня 2023. URL: https://pigua.info/uk/post/news-of-ukraine-and-world/tvarinnictvo-v-ukraini-aki-problemi-ta-perspektivi-ocikuut-v-majbutnomu (дата звернення: 25.01.2025).

УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ НА РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧОГО РИТЕЙЛУ

Страшинська Л.В., доктор економічних наук, професор,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5345-0609

На теперішній час сегмент продовольчого ритейлу, як і протягом останніх років, складає значну частку вітчизняної роздрібної торгівлі – 21 %. У жовтні 2024 року по всій Україні працювало 4722 магазини різного формату: від гіпер- та супермаркетів до магазинів біля дому. За 10 місяців їх кількість збільшилася на 228 точок, з урахуванням закриття 151 магазину.

Найбільша концентрація продуктових магазинів спостерігається в Києві та області – 1515 торгових точок. Втричі менше щільність покриття у Львівській області (482), а на третьому місці за максимальною кількістю магазинів знаходиться Дніпропетровська область (356). В п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області.

Проте, якщо подивитися на регіони, де відкривали нові магазини найдинамічніші в своєму розвитку ритейлери, ТОП-5 областей виглядатиме дещо інакше. Так, майже половина нових магазинів (180 із 379) належить мережам Домашній маркет, АТБ, Thrash! (Траш!), Фора, Наш край. Зокрема, лідер за кількістю відкритих магазинів (67) Домашній маркет (Mashket) пріоритетно розширював мережу в Хмельницькій та Вінницькій областях. Запуск в роботу 67 точок став можливим завдяки значним інвестиціям (в середньому $ 25000 на площу магазину до 100 кв. м) і стратегії швидкого масштабування. Зокрема, на дані цілі спрямовувався весь прибуток, залучалися кредити. В 2024 році почали також використовувати франчайзингові моделі, що дозволило розширюватись із меншою потребою у власних ресурсах.

Найбільша кількість відкриттів відбулася в столичному регіоні (79) і тут на першому місці мережа Фора, яка обійшла інших місцевих ключових гравців, таких як Коло, box Експрес Маркет та Novus. У Львівській та Одеській областях лідерами є місцеві мережі Галицька свіжина та Таврія В відповідно. Загалом по всій Україні спостерігається приріст або збереження існуючої кількості точок та лише в трьох регіонах зафіксовано скорочення: у Донецькій, Харківській та Запорізькій областях, що пов'язано з військовою агресією росії.

Як показали результати аналізу, на теперішній час з більшою активністю, ніж протягом попередніх років, розвивається формат магазину «біля дому»; ритейлер йде за покупцем, підлаштовуючись під його можливості і потреби. А розвивати формат гіпермаркету протягом останніх років зможуть собі дозволити лише одиниці, оскільки розвиток такого формату потребує значних інвестицій. Зниження купівельної спроможності вітчизняних споживачів призвело ще й до того, що ритейлери стали інтенсивніше працювати з товарами низької цінової категорії.

Зважаючи на основні тенденції поведінки покупців на ринку продовольчого ритейлу, все більше актуалізується проблема необхідності управління відносинами з покупцями та формування відповідного впливу на їх споживчі пріоритети.

Під управлінням відносинами з покупцями розуміють такий підхід до маркетингу, коли особлива увага приділяється відносинам, які повинні бути встановлені між компанією і споживачами її продукції, причому особливе значення приділяється якості та сервісному обслуговуванню. Отже, управління відносинами з покупцем є передусім концепцією структури маркетингу, в якій крім традиційних складових: товару, ціни, просування і розповсюдження повинні бути присутніми ще два окремих елементи – якість і сервісне обслуговування.

Термін «управління відносинами з покупцями» (з анл. «relationship mapketing» дослівно «маркетинг відносин зі споживачем напередодні і після купівлі») був вперше сформульований Т. Левіттом в його праці «The Marketing Imagination». Він припустив, що відносини між продавцем і покупцем рідко перериваються після здійснення купівлі: «У великій і постійно збільшуваній кількості операцій відносини між продавцем і покупцем після придбання продукту навіть укріплюються. Це стає вирішальним фактором при прийнятті споживачем рішення про повторну купівлю».

Завданнями управління відносинами з покупцем є:

– досягнення переваг перед конкурентами шляхом надання своєму продукту додаткової цінності з точки зору споживача;

– забезпечення вигідності купівлі з ціллю повторного залучення споживача;

– встановлення і підтримка взаємовигідних відносин зі споживачем.

Система управління відносинами з покупцем має базуватися на наступних концепціях:

– система цінностей;

– базовий рівень якості;

– сервісна підтримка.

Концепція системи цінностей («the value chain») була розроблена М. Портером як інструмент для визначення стратегічно найбільш важливих напрямків діяльності компанії. Сервісна підтримка і вигідність купівлі є невід'ємними і ключовими частинами цієї системи, що забезпечують переваги перед конкурентами.

Базовий рівень якості полягає в таких факторах:

– надійності – спроможності належним чином виконувати заявлену функцію, тобто добре працювати протягом визначеного періоду часу;

– реакції – негайному обслуговуванні, бажанні допомогти споживачу, що потребує як швидкості, так і гнучкості;

– впевненості – знаннях і достойній поведінці співробітників, в їх спроможності вселяти довіру;

– співпереживанні – вкрай уважному та індивідуалізованому підході до споживача;

– матеріальному забезпеченні – об'єктах торгівлі, обладнанні і зовнішньому вигляді персоналу.

За визначенням М. Кристофера та ін. сервісна підтримка повинна сприйматися споживачем як унікальна цінність продукту. Таким чином, користь від продукту перевищує очікування споживача і сприяє формуванню сприятливого відношення споживача до компанії та її продуктів. Сервісна підтримка включає в себе передпродажну інформацію, об'єктивну пораду, уважне і ввічливе відношення під час переговорів про купівлю, фінансові варіанти на вибір, післяпродажне обслуговування у формі приймальних технічних випробувань, ремонту і постачання аксесуарів.

Розвиток грамотного підходу до управління відносинами з покупцем вимагає комбінації трьох функцій: маркетингу, обслуговування споживача і якості, що обумовлює реалізацію наступних заходів:

– розробку системи обслуговування і встановлення стандартів для кожної частини системи, особливо для «моментів зіткнення» – критичних подій в системі, коли споживач виявляється віч-на-віч з процесом обслуговування;

– ідентифікацію найважливіших аспектів обслуговування за допомогою дослідження і аналізу запитів і реакції споживача;

– встановлення стандартів для всіх аспектів;

– розвиток систем комунікації зі споживачем і підтримка постійних і доброзичливих відносин з ним. Ціль – утримати його в лавах постійних покупців;

– організацію курсів інтенсивного навчання співробітників для набуття ними навичок з встановлення й підтримки доброзичливих відносин з споживачами;

– моніторинг стандартів обслуговування, а також винагорода співробітників, працюючих на більш високому рівні, і покарання тих, хто не відповідає стандартам;

– забезпечення такого стану справ, при якому абсолютно весь персонал (співробітники оперативного і сервісного відділів, а також співробітники відділів маркетингу, продажів і збуту) постійно пам'ятає, що високий рівень обслуговування споживачів і якості є ключовим елементом структури маркетингу і що досягнення цього високого рівня є їх безпосереднім обов'язком.

Такий підхід до управління відносинами з покупцями дозволяє:

– зосередитися на наданні продукту особливої цінності з точки зору споживача;

– зробити особливий наголос на утриманні споживача;

– застосовувати інтегрований підхід до маркетингу, сервісної підтримки і якості, який забезпечує більш міцну базу для досягнення істотних і постійних переваг перед конкурентами;

– впровадити у свідомість абсолютно всього персоналу розуміння важливості високого рівня якості й обслуговування.

Протягом останніх років, зважаючи на військову агресію росії, підприємствам продовольчого ритейлу доводиться враховувати кризову ситуацію і намагатися вживати більш ефективних заходів для подальшого розвитку. Більшість факторів, з якими стикаються торговельні підприємства, істотно впливають на вартість товарів, причому зразу за декількома напрямками. Враховуючи значне подорожчання всіх видів товарів, суттєво підвищилося і значення таких факторів, як ціна та акційна активність на ринку. В майбутньому підприємства вітчизняного продовольчого ритейлу будуть розвиватись шляхом утримання своїх позицій, посилюючи власні сильні сторони, підлаштовуючись під можливості та потреби споживачів. У зв'язку з цим, все більше актуалізується проблема необхідності управління відносинами з покупцями та формування відповідного впливу на їх споживчі пріоритети. З точки зору автора, основними концепціями, на яких повинна будуватися система управління відносинами з покупцем, повинні бути наступні: система цінностей, базовий рівень якості і сервісна підтримка.

Література:

1. Асоціація ритейлерів України. URL: https://rau.ua/analitika/ (дата звернення: 20.01.2025).

2. Пєтухова О., Закревська Л. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики. *Інфраструктура ринку. Електронний фаховий науково-практичний журнал.* 2023. Вип. 71. С. 77-81.

3. Christopher, M, Payne, A and Ballantyne, D (1991). *Relationship Marketing,* Butterwoth-Heinemann, Oxford.

4. Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination,* Free Press, New York.

5. Porter, M. (1984). *Competitive Advantage,* Free Press, New York.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Бабченко В.І., аспірант*,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, Україна

Ключовим фактором, який визначає здатність аграрних підприємств стабільно та безперебійно функціонувати, є їх ресурсний потенціал. Він включає різноманітні компоненти, такі як земельні, трудові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та нематеріальні активи. Кожен з цих ресурсів має свою вартість та значення для ефективної роботи підприємства. Суб'єкти агробізнесу мають нагальну потребу в ефективному використанні свого ресурсного потенціалу для забезпечення сталого та інноваційного розвитку. В умовах сучасних викликів, таких як зміни клімату, глобалізація ринків та необхідність збереження природних ресурсів, аграрні підприємства повинні раціонально використовувати свій ресурсний потенціал для підвищення продуктивності та зниження витрат.

Одним із головних аспектів управління є впровадження інноваційних технологій, що дозволяють покращити виробничі процеси та підвищити ефективність використання природних та матеріальних ресурсів. Інновації у сільському господарстві охоплюють різні напрями, від нових методів вирощування сільськогосподарських культур до автоматизації та роботизації виробництва. Вони дозволяють аграріям знижувати витрати на енергію, воду, добрива, а також підвищувати врожайність та якість сільськогосподарської продукції.

Інвестиційна складова є ще одним важливим елементом у забезпеченні інноваційного розвитку аграрних підприємств. Інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази, закупівлю новітньої техніки, розвиток інфраструктури та підвищення кваліфікації працівників є необхідними для підтримки конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Для залучення інвестицій підприємства повинні активно співпрацювати з державними та приватними інвесторами, брати участь у державних програмах підтримки сільського господарства, а також використовувати можливості міжнародного фінансування та кредитування.

---

* *Науковий керівник – Маренич Т.Г., д.е.н., професор*

Інноваційний розвиток аграрних підприємств вимагає комплексного підходу до формування їх ресурсного потенціалу. На думку Суліми Н.М., Гуцул Т.А. та Боровика Н.В., цей процес має включати різноманітні аспекти: впровадження новітніх технологій, розвиток людських ресурсів, створення інноваційної культури, диверсифікацію продукції та бізнес-моделей, забезпечення фінансування інноваційних проектів. Дослідники вважають, що сукупність цих заходів сприятиме створенню конкурентоспроможних аграрних підприємств, які зможуть ефективно функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища [1].

Слід розуміти, що «процес інноваційного розвитку вимагає залучення ресурсів для впровадження змін, тобто інвестицій. Як вітчизняна, так і світова економічна наука тривалий час розглядає інноваційно-інвестиційний процес як цілісну складову соціально-економічного розвитку підприємств і об'єднань, зокрема аграрних. Однак сутність багатьох проблем, що виникають при реалізації інноваційно-інвестиційного розвитку, полягає не лише в інституційному забезпеченні інноваційного процесу та рівні розвитку інноваційної інфраструктури, а й у сфері менеджменту підприємств, їхньому ставленні до інноваційних рішень та готовності їх впроваджувати» [2, с. 8].

Малиш І.А. також стверджує, що однією з причин кризового стану агропромислового комплексу України є неефективна й недосконала система менеджменту на всіх рівнях управлінської вертикалі, тому виникає необхідність впровадження нових підходів до стратегії управління інноваційною діяльністю в АПК, бо саме за рахунок інноваційних перетворень аграрний бізнес України може мати конкурентні переваги на світовому ринку [3, с. 21-22]. Дослідженням сучасних аспектів управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку аграрних підприємств вчений виявив необхідність створення передумов для такого розвитку, що базуватимуться як на податкових (непрямих) методах, так і на прямих методах державного впливу й мають на меті активізувати інноваційні процеси в галузі на загальнодержавному рівні [3, с. 25].

На сьогодні інноваційна активність вітчизняних аграрних підприємств залишається на низькому рівні. Це зумовлено, зокрема, низьким рівнем фінансування науки, високою вартістю фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів, високим ризиком інноваційної діяльності, а також відсутністю системної та структурованої державної підтримки інноваційного розвитку сільськогосподарських товаровиробників.

Особливо важливою є роль держави в підтримці інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектору. Це може бути здійснено через податкові пільги, субсидії на технічне оснащення та навчання персоналу, створення сприятливого бізнес-клімату для залучення інвестицій. Крім того, держава повинна розробляти стратегічні програми розвитку аграрного сектору, орієнтуючись на екологічну стійкість, збереження біорізноманіття та підвищення якості сільськогосподарської продукції.

Скрипник В.В. зазначає, що «на сьогодні в Україні через військові дії на Сході та незадовільну епідеміологічну ситуацію склалися певні несприятливі умови для проведення ефективної інноваційної діяльності в економіки в цілому, так і в окремих галузях. Таким чином, залишається актуальним стратегічне завдання щодо формування механізму державного регулювання інноваційного розвитку шляхом впровадження необхідних заходів економічної політики та вдосконалення існуючої державної системи стимулювання інноваційного розвитку» [4].

Отже, наявність ресурсного потенціалу у підприємства та ефективне стратегічне управління його розвитком є ключовими чинниками для формування довгострокової візії організації. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств вимагає комплексного підходу, що включає оцінку ресурсного потенціалу підприємства, визначення пріоритетних напрямів інвестицій та впровадження ефективних інноваційних рішень. Це дозволить аграрним підприємствам не лише підвищити продуктивність, але й зміцнити їх стійкість до зовнішніх економічних і екологічних викликів, сприяючи сталому розвитку вітчизняного сільського господарства. Важливу роль у підтримці інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектору має відігравати держава.

Література:

1. Суліма Н.М., Гуцул Т.А., Боровик Н.В. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47

2. Пономарьов О.С. Управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Міністерство освіти і науки України, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків. ХНТУСГ, 2018. 36 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5939/1/aref_Ponomariov.pdf

3. Малиш І.А. Управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств аграрного сектору: загальнодержавний та регіональний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Вип. 1(102). С. 21-28. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-3

4. Скрипник В.В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19-24. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585

ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ПРОЄКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Балан А.Р., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Операційні системи сфери послуг відіграють ключову роль у сучасному бізнесі, оскільки забезпечують ефективне управління процесами, які сприяють наданню високоякісних послуг клієнтам. Сфера послуг характеризується швидкими змінами попиту, необхідністю гнучкої адаптації до вимог споживачів та використанням новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності. Проєктування таких систем є надважливим етапом для забезпечення ефективності та високої якості сервісу [4-6].

Ключовим призначенням операційної сервісної системи є надання високоякісних послуг за допомогою сукупності методів, технологій та ресурсів, які сприяють організації, управлінню і координації всіх процесів. Вона включає в себе не лише технологічні рішення, але й управлінські практики, які допомагають оптимізувати робочі процеси. До основних елементів операційних систем можна віднести: процеси, ресурси та технології [2-3].

Операційні системи у сфері послуг мають декілька важливих особливостей, що відрізняють їх від систем у інших сферах: орієнтованість на клієнта; гнучкість і адаптивність; використання сучасних технологій [1-2].

Сучасні сервісні операційні системи активно використовують інноваційні технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, машинне навчання, хмарні технології тощо [4].

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

Особливості операційних систем у сфері послуг полягають у демонстрації широкого спектру можливостей їх застосування [1; 4]:

– сфера надання медичних послуг – електронні системи для запису пацієнтів, управління медичними картами, автоматизація процесу виписки рецептів і лікарняних тощо;

– логістична сфера – інтегровані системи для відстеження вантажів, планування маршрутів доставки, автоматизація складських процесів тощо;

– ресторанний бізнес – автоматизовані системи бронювання, управління замовленнями, обробки платежів і обслуговування клієнтів тощо.

Проєктування та впровадження операційних систем у сфері послуг супроводжується кількома викликами [1; 7]:

– труднощі впровадження. Перехід на нові технології часто пов'язаний із суттєвими витратами, потребує часу для навчання персоналу та адаптації;

– безпека даних. У зв'язку з великим обсягом чутливих даних, необхідно забезпечити високий рівень захисту інформації від витоків та кібератак;

– підготовка персоналу. Навчання співробітників ефективному використанню нових систем є важливим етапом для досягнення успіху тощо.

Висновок. Отже, проєктування операційних систем сфери послуг є важливою частиною розвитку сучасних бізнес-процесів. Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та хмарні технології, дозволяє значно підвищити ефективність роботи організацій. У той же час впровадження таких систем супроводжується певними ризиками, що потребують ретельного управління та підготовки персоналу.

Література:

1. Горемикіна Ю.В. Специфіка операційної системи організації-надавача соціальних послуг. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. № 2(6). С. 37-45. DOI: http://doi.org/10.32750/2020-0203 URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/93/84

2. Грідін О.В. Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. *Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 6 (33). С. 89-94. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-13
URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/15.pdf

3. Грідін О.В. Сучасні інструменти управління операційною системою: особливості та переваги їх застосування. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 30-31 березня 2023 року): тези доповіді. Полтава: ПДАУ. Ч. 2. С. 322-324.

4. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1 URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408

5. Заїка С.О., Сагачко Ю.М., Грідін О.В. Експертна аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті. *Progressive opportunities and solutions of modern scientific potential*: XLI International scientific and practical conference (October 02-04, 2024. Toronto, Canada). Toronto, Canada. 2024. P. 53-55.

6. Сагачко Ю.М., Заїка С.О., Грідін О.В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного менеджменту для ефективного прийняття рішень. *Електронний науковий періодичний журнал «Успіхи і досягнення у науці»*. 2024. № 6 (6). С. 585-594. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-585-594
URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14282/14352

7. Сумець О.М. Проєктування операційних систем : підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с.

УЧАСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ ЯК ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Бержанір А.Л., кандидат соціологічних наук, доцент,
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3224-5008

Останніми роками керівництво великих компаній проявляє усе більший інтерес до освітньої політики і намагається відігравати у ній активну роль, а державно-приватне партнерство в освітній сфері набирає певних обертів. Існує необхідність залучення бізнесу до реалізації державної політики в освітній сфері, розбудови інфраструктури системи освіти, розробки стандартів та оцінювання якості освіти, а також підтримки освітнього сектору.

На думку С. Паська [1], в останні десятиліття ставлення бізнесу до сталого розвитку та соціально-відповідальної діяльності зазнало значної еволюції у напрямку постановки та реалізації відповідних цілей внаслідок низки факторів: державного регулювання, розширення можливостей компаній – покращення репутації, підвищення капіталізації, зниження екологічних та соціальних ризиків, зменшення витрат, завоювання нових ринків, конкурентні переваги тощо.

Розвиток інституту соціальної відповідальності бізнесу має спиратися на загальноприйняті у світовій практиці цивілізовані принципи та правила ведення бізнесу, які дозволять забезпечити соціальну спрямованість економічної системи суспільства на мікро-, мезо- та макрорівнях [2].

Аграрні компанії відіграють важливу роль у розвитку освіти, особливо у регіонах свого розташування. особливо в сільській місцевості. Їхня діяльність спрямована на покращення умов навчання, підвищення рівня професійної підготовки майбутніх фахівців і популяризацію аграрних професій. Напрями, за якими аграрні підприємства сприяють розвитку освіти:

1. Фінансова підтримка навчальних закладів (забезпечення сучасним обладнанням і ремонт шкіл; створення аграрних класів із спеціалізованим навчальним обладнанням; стипендії та гранти для обдарованих студентів і школярів).

2. Освітні програми та тренінги (організація навчальних курсів і тренінгів для учнів, студентів, викладачів; проведення лекцій та майстер-класів від провідних фахівців аграрної галузі).

3. Співпраця з університетами та коледжами (впровадження дуальної освіти; участь у розробці сучасних освітніх програм; організація стажувань і практик для студентів на базі агрокомпаній).

4. Популяризація аграрних професій (проведення профорієнтаційних заходів у школах; організація екскурсій на підприємства; конкурси, виставки та ярмарки).

5. Інвестиції в інновації (підтримка наукових досліджень в аграрній сфері; забезпечення доступу до сучасних технологій).

6. Соціальні проєкти (благодійність у вигляді забезпечення школярів підручниками, спортивним інвентарем; програми підтримки учнів із соціально незахищених родин).

Компанія Kernel [3] активно сприяє розвитку освіти в аграрному секторі України, реалізуючи низку освітніх програм та ініціатив [3]:

– Open Agro University. Програма включає до 6 місяців інтенсивного навчання, поєднуючи теоретичні знання з практичним досвідом на підприємствах Kernel. Студенти мають доступ до новітніх практик та інновацій агровиробництва;

– програми стажування та практики. Kernel пропонує оплачувані стажування тривалістю для студентів та випускників закладів вищої освіти. Кожен стажер отримує наставника та спеціальну програму навчання, що включає роботу над реальними проєктами. Також компанія надає можливості для проходження виробничої практики;

– Kernel Leadership – програма саморозвитку, яка включає модулі з управління собою, стосунками, організацією та середовищем і спрямована на розвиток лідерських якостей та управлінських навичок;

– співпраця із закладами освіти. Kernel активно співпрацює з університетами і коледжами, надаючи можливості для проходження практики та стажування студентам Компанія також бере участь у розробці навчальних програм та підвищенні кваліфікації викладачів.

Компанія «НІБУЛОН» активно сприяє розвитку освіти в Україні через різноманітні ініціативи та партнерства [4]:

– благодійний проєкт «Незламна освіта» – компанія передає оргтехніку освітнім закладам Миколаївщини, сприяючи покращенню їх матеріально-технічної бази;

– співпраця з університетами;

– підвищення кваліфікації працівників. Компанія організовує курси підвищення кваліфікації для своїх співробітників;

– підтримка студентських ініціатив;

– оснащення закладів освіти.

Співпраця аграрного бізнесу та освіти є важливим чинником розвитку аграрного сектору та місцевих громад.. Завдяки спільним зусиллям можна сприяти зростанню ресурсного забезпечення закладів освіти усіх рівнів, створити ефективну систему підготовки висококваліфікованих фахівців, що є важливою передумовою сталого економічного і соціального поступу.

Література:

1. Пасько С.М. Роль і місце інтегрованих аграрних формувань в економіці сталого розвитку. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. № 2(92). С. 60-66. URL: http://www.snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/270/177 (дата звернення: 17.01.2025).

2. Бержанір А.Л. Інституційна підтримка соціальної відповідальності бізнесу як необхідна передумова його розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 1. С. 12–14. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/6994/1/Inst_pidtr_soc_vipdpv.pdf (дата звернення: 18.01.2025).

3. БФ «Разом з Кернел». URL: https://razom.kernel.ua/osvita/ (дата звернення: 19.01.2025).

4. Сталий розвиток. Компанія Нібулон. URL: https://www.nibulon.com/stalyj-rozvytok/ (дата звернення: 19.01.2025).

ПЛАНУВАННЯ МІСТ ЯК РІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ВИТРАТ НА ЗАТОРИ

Благой В.В., кандидат економічних наук., доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0702-561X
Шпіньов Т.Д., здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Сучасне суспільство стикається з новою глобальною проблемою. Причиною появи великих міст є їхня неймовірна ефективність. Щільність населення та короткі зв'язки між різними сферами діяльності створюють ефективну систему. Але урбанізація це не тільки прибуток для всіх заощаджених, але і ряд суттєвих витрат. Міста не пристосовані до постійно зростаючого транспортного навантаження, тому в більшості великих міст утворюються вузькі міста.

Історичний досвід показує, що подвоєння кількості мешканців коштує на 15% менше ніж побудова нового міста з тою самою кількістю проживаючих. В існуючому місті вже існує система яка б забезпечила нових мешканців. Тому інвестори вкладаються саме на новобудову в існуючих містах, маючи мінімальні ризики вкладання.

При розробці реконструкцій транспортних мереж міст, дуже важливим питанням є кількість «вузьких місць». Вплив «вузьких місць» для вантажних автомобілів можна виміряти загальною кількістю годин затримки вантажівок, годинами затримки великих вантажівок, що здійснюють поїздки на великі відстані, а також тоннажем і вартістю товарів, що перевозяться у вантажівках. Ці показники дають хороше відносне ранжування окремих «вузьких місць», але через обмеження даних та аналізу вони не дають абсолютних показників кількості годин затримки вантажівок у кожному «вузькому місці».

Вузькі місця США на автомагістралях призводять до значних затримок вантажівок, які сягають 243 мільйонів годин щорічно. При вартості затримки у $ 32,15 за годину, консервативному значенні, що використовується моделлю FHWA «Система економічних вимог до автомобільних доріг» для оцінки витрат і прибутків національних автомагістралей, прямі витрати користувачів від заторів становлять близько $ 7,8 мільярдів на 2004 рік.

З основних типів вузьких місць, на перехрестя припадає найбільша кількість годин затримки вантажівок, яка у 2004 році становила близько 124 млн. годин щорічно. Прямі витрати користувачів, пов'язані з вузькими місцями на розв'язках, становлять близько 4 мільярдів доларів США на рік.

Час затримки вантажівок, спричинений окремими «вузькими місцями» на транспортних розв'язках, є значним. 10 найбільших «вузьких місць» на транспортних розв'язках спричиняють в середньому 1,5 мільйона годин затримки вантажівок на кожну. З 227 «вузьких місць» на розв'язках 173 спричиняють понад 250000 годин простою вантажівок щороку.

Основні затримки вантажівок на цих маршрутах національного значення відбуваються у великих містах, включаючи головні міжнародні торгові ворота і вузли, такі як Лос-Анджелес, Нью-Йорк і Чикаго, а також великі розподільчі центри, такі як Атланта, Даллас-Форт-Ворт, Денвер, Колумбус (штат Огайо) і Портленд (штат Орегон). Ці вузькі місця на міських розв'язках створюють затори, які сповільнюють рух вантажівок на великі відстані по міждержавних та інших регіональних, трансконтинентальних коридорах.

Вузькі місця на транспортних розв'язках є значною проблемою сьогодні і стануть ще більшою проблемою зараз та в майбутньому. Американці шукали рішення в створенні системного підходу в регулюванні рішень з вузькими місцями.

Дослідження вказують, що причиною заторів є залежність швидкості руху та транспортного навантаження. У пропускної можливості доріг є конкретний переломний момент, коли рух різко сповільнюється і утворюється затор. Тому розширення доріг та створення естокад не зменшує кількість заторів. Виходячи з досліджень був зроблений висновок, що проблема вузьких місць не в їх малій пропускній можливості, а в оманливих під'їздах до вузьких міць.

Рішенням проблеми з заторами може стати громадський транспорт. На наглядному досвіді видно, що громадський транспорт заміщає до 40 машин або навіть більше. Тому приваблювання людей користуватися громадським транспортом зменшує кількість заторів. Євросоюз за підрахунками втрачає менше 1 % ВВП на рік. Більше того 100 мільярдів витрат на заторах компенсуються прибутками з громадського транспорту в 160 мільярдів доларів.

В долучення до попередніх рішень ідуть розробки малих міст. Міні міста можуть стати головною альтернативою сучасним мегаполісам. Такі міста користуються перевагами великої агломерації.

Компактне місто є однією з провідних парадигм сталого урбанізму. Компактне планування та забудова міст протягом останніх 30 років або близько того були переважною відповіддю на виклики сталого розвитку. Глобальна та місцева політика суттєво заохочує його завдяки позитивним результатам щодо сприяння досягненню економічних, екологічних і соціальних цілей сталого розвитку.

Дійсно, компактні міста схвалюються як відповідь на критичні екологічні, економічні та соціальні виклики шляхом перетворення міст на більш ефективні, справедливі, придатні для життя, яскраві та привабливі. Інакше кажучи, агломерація, близькість і різноманітність, як було доведено, сприяють підвищенню якості довкілля, соціальної справедливості, доступності, якості життя, інновацій, економічної життєздатності, а також захисту сільських земель і природних територій. Однак модель компактного міста передбачає конфлікти при спробі досягти балансу між цими трьома цілями сталого розвитку.

Виходячи з досліджень малих міст народилась концепція 15 хвилинних міст Карлоса Марено. 15-хвилинне місто - це концепція міського планування, яка перевертає нашу перспективу сталого міського життя з ніг на голову. Замість розгалужених міст, де зручності розкидані, а жителі покладаються на транспортні засоби для пересування, 15-хвилинне місто це лише близькість. Концепція проста, але трансформаційна: структуруйте міста таким чином, щоб усі основні потреби – робота, продуктові магазини, школи, лікарі чи парки відпочинку можна було досягти за 15 хвилин пішки чи їзди на велосипеді від дому. Ключовим фактором таких міст є їх незалежність від інших частин міста.

Окрім скорочення часу на дорогу на роботу й на роботу й на роботу й навколишнього середовища, 15-хвилинне місто може сприяти розвитку міцних зав'язків між громадами. Враховуючи близькість до всього, мешканців заохочують йти пішки або їздити на велосипеді, що незмінно надає більше можливостей для соціальних взаємодій.

Ця концепція дає підґрунтя для роздумів різного планування районів. Можливо різне планування таких пішохідних атріумів. Ці атріуми можна розділити на три види: вуличні, перехресні та замкнуті. З цих варіантів можливо побудувати різні транспортні мережі.

Література:

1. «An Initial Assessment of Freight Bottlenecks on Highways». Організація «Cambridge Systematics», 2005 р. URL: https://www.fhwa.dot.gov/policy/otps/bottlenecks/bottlenecks.pdf

2. Організація транспортної мережі Європи «UITP EUROPE» стаття «PUBLIC TRANSPORT BENEFITS», 2021 р. URL: https://cms.uitp.org/wp/wp-content/uploads/2022/01/Public-Transport-Benefits-Mobility-for-YEU-Benefits-for-all.pdf

3. «Compact city planning and development». *Журнал «Developments in the Built Environment»*, 2020 р. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266616592030017X

4. ZIGURAT технологічний інститут «Discover the 15-Minute City: A Game Changer for Urban Planners» 19 березня 2024 року. URL: https://www.e-zigurat.com/en/blog/discover-the-15-minute-city/

5. Вахніченко А.В. Атриумное пространство в городской среде «Комунальне господарство міст», ХНУМГ ім. Бекетова. 2016. № 128. URL: https://eprints.kname.edu.ua/43280/1/4761-9463-1-SM.pdf

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Білявська Ю.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8183-4036

Дедалі частіше у світовій практиці здійснюються розрахунки та створюються рейтинги за індексами цифровізації, до яких відносяться індекси: цифрової економіки (*BCG*, *e-Intensity*), цифрової еволюції (*DEI*), цифрової економіки та суспільства (*DESI*), світової цифрової конкурентоспроможності (*WDCI*) та глобальний індекс кібербезпеки (*GCI*). Цифрова трансформація у будь якій країні здатна сприяти: капіталізації, процвітанню та покращенню добробуту громадянського суспільства. Підтримуючи таку трансформацію, менеджмент країн визнає, що цифрова безпека та розвиток цифрових технологій мають бути невід'ємною складовою технологічного прогресу [1]. Цифровізація країни можлива лише за умов цифровізації бізнесу, а цифрова організація – це організація, в якій дані та ІТ починають відігравати системоутворюючу роль. Рух у бік цифровізації відбивається на архітектурі організації у вигляді кількох ключових змін: зниження частки або повна ліквідація ручних бізнес-процесів; залучення можливостей штучного інтелекту з метою прискорення процесів; створення API для доступу до всіх ІТ-ресурсів організації; створення цифрових двійників для об'єктів реальності, безперервного накопичення даних за

різноманітними аспектами функціонування персоналу, процесів, устаткування у вигляді цифрових слідів із можливістю онлайн-інтерпретації даних, що надходять; створення сервісів, що поліпшує доступ до продуктів організації.

Перехід організації в категорію цифрової супроводжується прийняттям численних архітектурних рішень, які повязані із зменшенням кількості працівників і зростанням ІТ технологій у вигляді систем, сервісів, роботів, ШІ, даних, інтеграцій. Такі компанії-феномени, як Amazon і Alibaba, вже практично цілком складаються з елементів ІТ-домену: сервісів, API, ШІ тощо. Дані в таких компаніях не просто являють собою статистику або зв'язку в потоці операцій процесу, а нову якість, утворюючи цифрові двійники реальності, на основі яких можна ухвалювати управлінські рішення з довірою до пропозицій штучного інтелекту. Стратегія цифрової трансформації бізнесу передбачає відповідність певним критеріям (табл.).

Таблиця

Ключові блоки для оцінювання стратегії цифрової трансформації бізнесу

Критерій	Характеристика
Цифрова культура	Рівень організаційної культури, що підтримує процеси постійного вдосконалення та інновацій, управління змінами, відсутність критичного опору змінам
Управління персоналом	Відповідність персоналу компетенціям, необхідним для успішної роботи в умовах цифрової економіки, дотримання цифрових дескрипторів
Процеси	Застосування практик процесного управління: методи оптимізації процесів, ощадливе виробництво, дизайн мислення. Аналіз, моніторинг і постійне оновлення процесів управління
Цифрові продукти	Аналіз наявних цифрових продуктів і діяльності з ними. Продукт це вирішення потреби користувача, що несе в собі цінність, а також забезпечення цифрової екосистеми
Управління даними	Доступ до необхідних даних у режимі реального часу із забезпеченням рівня безпеки. Повнота і якість даних для прийняття рішень
Інфраструктура	Доступ до сучасної цифрової інфраструктури та забезпечення роботи на всіх типах девайсів

Таким чином, відповідність представленим критеріям визначає поточний і цільовий рівні зрілості організації за кожним блоком, даючи змогу побачити сильні та слабкі сторони організації або кожного її структурного підрозділу. Для отримання інтегральної оцінки за кожним блоком використовується підхід, схожий з оцінкою 360, який актуальний у HR, коли керівництво профільних департаментів оцінює свої блоки на рівні ТОП менеджменту, а співробітники департаментів - діяльність на своєму рівні. Зіставлення відповідей дає змогу побачити розриви в інтерпретації поставлених завдань або оцінці доступних ресурсів для реалізації цілей цифрової трансформації бізнесу. Стратегія цифрової трансформації бізнесу спрямована на вибудовування алгоритмічної взаємодії учасників (це можуть бути споживачі, постачальники, державні органи та інші стейкхолдери). Частина цієї взаємодії це ухвалення рішень на основі даних і застосування в процесах роботи. У результаті в ландшафті IT з'являються спрямовані на зазначену взаємодію проєкти, об'єднані в мережу цифрових проєктів. Така мережа - це безліч точок розвитку успіху та диверсифікація ризиків при реалізації стратегії цифрової трансформації бізнесу.

Особливість стратегії цифрової трансформації бізнесу полягає в тому, що під час її розроблення необхідно забезпечити врахування та контроль усіх елементів, що перебувають у фокусі стратегії. Принципи, цілі, завдання, драйвери, стейкхолдери, обмеження, норми, показники мають бути об'єднані цифровою моделлю, тобто мати свої цифрові двійники, зв'язки та оцифровані можливості впливу. Саме тому формування цифрової стратегії бізнесу передбачає дотримання певних архітектур.

1. Кожен показник ефективності має бути прив'язаний до даних, за якими його розраховують, з можливістю контролю показника в режимі реального часу.
2. Кожен елемент процесів має бути максимально звільнений від ручного втручання в кроки процесу аж до повного усунення залежності процесу від людського фактору.
3. Кожна дія, рішення, зміна, факт, переміщення має залишати спроєктований для неї цифровий слід.
4. Кожен об'єкт даних має бути чітко специфікований, включно з розглядом його використання на кожній стадії життєвого циклу об'єкта даних.
5. Кожна IT-система має бути перепроєктована з урахуванням відкритості її інтерфейсів для взаємодії з необмеженим числом гравців в екосистемі.

Зміни такої високої складності та комплексності, як правило, не відбуваються спонтанно, а включає безліч проміжних станів Сьогодні трансформація бізнесу це не разовий захід, а безперервний процес від зародження до занепаду чи реорганізації. Отже, виникає потреба глобального мислення та враховуючи цикли трансформації, опановуючи в кожному із них нововведення, щоб організація залишалася ефективною та стійкою під час її безперервного вдосконалення та адаптації.

Отже, ціннісний підхід до цифрової трансформації бізнесу будується на визначенні цінності, яку цифровий проєкт здатен надати користувачеві або клієнту, причому для різних клієнтів цифровий проєкт формує різні ціннісні пропозиції. Вони дають змогу орієнтувати завдання і функціональні можливості проєкту на конкретного споживача, виявити і вирішити чітко визначені завдання з вмінням передбачити їх результативність.

Література:

1. Biliavskyi V., Biliavska Y., Umantsiv Y., Shestack Y., Zhurba O. Khavanov A. Digital technologies in the financial sector of the economy. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 4(57). С. 171-183.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

Бержанір І.А., кандидат економічних наук, доцент,
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7035-1170

Система управління доходами на підприємствах не може ефективно функціонувати без належного їх нормативно-правового забезпечення.

Нормативно-правова база регулювання обліку доходів наразі є чисельною та містить значну кількість вимог, дотримання яких є обов'язковим.

Таблиця

Характеристика нормативно-правових актів, що регулюють облік доходів

Нормативно-правовий акт	Характеристика нормативного документу
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Визначаються методологічні аспекти формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності.
НП(С)БО 15 «Дохід»	Визначено критерії визнання, оцінки, класифікацію доходів для облікових цілей, а також особливості розкриття інформації про доходи у примітках до фінансової звітності.
МСБО 18 «Дохід»	Розкрито сутність доходу, оцінка та класифікація, особливості розкриття інформації про доходи у примітках до фінансової звітності.

Характеристику основних нормативно-правових актів, що регулюють облік доходів на підприємствах, наведено у табл.

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи суб'єктів господарювання визначають НП(С)БО 15 «Дохід» та МСБО 18 «Дохід» за напрямами їх визнання, оцінки, складу та класифікації [1; 2].

Порівнюючи основні положення національних та міжнародних стандартів, слід зазначити, що вони мають багато спільного у критеріях визнання доходу, його оцінки (оцінюється за справедливою вартістю) та розкриття інформації про доходи у примітках до фінансової звітності (відмінністю є класифікація доходів за групами) [3]. Розбіжності між стандартами виникають стосовно класифікації доходів.

Так, НП(С)БО 15 класифікує дохід за такими групами: «дохід (виручка)від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); інші операційні доходи; фінансові доходи; інші доходи» [1]. Однак МСБО 18 розрізняє: «дохід від реалізації товарів; дохід від надання послуг; відсотки, роялті, дивіденди» [2]. Дана розбіжність впливатиме на організацію синтетичного та аналітичного обліку доходів діяльності.

Вчені також наголошують на тому, що основна відмінність між МСБО і П(С)БО щодо доходу полягає у скороченій формі останнього,

тобто під час складання національних стандартів деякі аспекти були повністю не розкриті, а саме [4; 5]:

– національних стандартах оцінка моменту, на який підприємство передає покупцеві істотні ризики та винагороди від володіння певним активом, вимагає детального вивчення обставин операцій для впевненості в передачі ризику;

– національні стандарти не задовольняють критерії визнання доходу після доставки товарів клієнту;

– НП(С)БО 15 не регламентує ситуацію отримання готівки від реалізації до того, як здійснюється доставка товару або виконання послуг.

Таким чином, попри те, що національні стандарти бухгалтерського обліку ґрунтуються на міжнародних, НП(С)БО 15 та МСБО 18 не є тотожними, оскільки структура міжнародного стандарту є значно ширшою, тобто у ньому більш конкретизовано певні положення. Тому основним напрямом гармонізації є поступове введення МСБО в облікову практику українських підприємств.

Отже, нормативно-правове регулювання обліку доходів є важливим чинником ефективної організації бухгалтерського обліку та контролю на підприємствах. Важливою умовою раціональної системи обліку є складена облікова політика, в якій висвітлені аспекти оцінки, визнання, переліку та складу доходів, а також періодичності їх віднесення на фінансові результати.

Література:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 29.11.99 № 290. URL: http://www.minfin.gov.ua (дата звернення: 10.01.2025).

2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 «Дохід» зі змінами і доповненнями URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025#Text (дата звернення: 10.01.2025).

3. Васильєва В.Г., Семенюк Д.Ю. Облік доходів і витрат: напрями гармонізації міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності. *Економічний простір.* 2019. Вип. 147. С. 128-139.

4. Berzhanir I., Berzhanir A., Yashchuk T., Kirdan O., Yevchuk L., Belinska S. Features of Enterprise Cost Management. *Opportunities and Risks in AI for Business Development. Studies in Systems, Decision and Control.* 2024. Vol. 545. P. 699-709. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_61

5. Бержанір І.А. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable Socio-Economic Development Journal.* 2023. № 1(1). С. 35-41. DOI: https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1).35-41

СТРАТЕГІЧНИЙ СОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Герасименко В.М., старший викладач,
Національна академія національної гвардії України, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4828-1353

Коли ми говоримо про публічні закупівлі в Україні, ми достатньо часто маємо на увазі тільки операційну діяльність по проведенню процедур закупівель, зокрема роботу в системі Prozorro. Але насправді аукціони – це лише частина всього закупівельного циклу. Досягти значних результатів можливо тільки тоді, коли фахівці розуміють стратегію закупівель і використовують всі інструменти для реалізації цієї стратегії. В сучасних закупівлях акцент робиться більше на довгострокових цілях і на стратегії, ніж на операційних цілях, тому актуальність даного питання очевидна.

Метою дослідження є визначення стратегічного сорсингу як засобу підвищення ефективності публічних закупівель за рахунок зниження витрат із забезпеченням відповідної якості продукції.

Стратегічний сорсінг – це підхід, в якому закупівельники зосереджуються на роботі з каналами постачання, а не тільки на ціні. Стратегічний сорсінг використовується для стратегічно важливих напрямків і категорій в закупівлях. Стратегічний сорсінг вимагає комплексного довгострокового підходу з постійним аналізом всіх можливостей ринку і переглядом процесів всередині компанії, тобто це стратегічний підхід до пошуку і вибору постачальників.

Цей підхід відрізняється від простого тендеру, а саме:

– в стратегічному сорсингу досліджуються всі витрати, пов'язані з процесами в організації, на відміну від традиційного сорсингу, де зосередження іде в основному на ціні;

– стратегічних сорсінг розглядає всі можливі варіанти каналів постачання, включно з глобальними, а не зосереджений тільки на локальних постачальниках;

– стратегічний сорсінг фіксується на отриманні максимальної якості за оптимальну ціну, традиційно зосереджений на мінімізації ціні;

– в стратегічному сорсингу використовують перемовини і глибокий аналіз контрактів і домовленостей, а також якісна робота з технічними завданнями.

Визначено етапи впровадження стратегічного сорсингу: визначення потреб; розробка стратегії; оформлення заявки; пошук і аналіз постачальників; початок запиту; тендер, переговори, контракт; реалізація, управління контрактом, CRM.

Велике значення має робота з бізнес потребами. Для того, щоб оцінити потреби і підготуватись до закупівельного процесу, рекомендуємо використовувати «5 правил закупівель»: товари потрібної якості, які постачаються у потрібній кількості, у потрібне місце, у потрібний час, за правильну ціну.

Цей процес схожий на «Категорійний менеджмент». В ньому треба впроваджувати крос-функціональну взаємодію, розробку стратегії і роботу з потребами. Включає в себе і етап тендеру, але тільки як один з елементів. І закінчується комплексною оцінкою і коригуванням стратегії.

Для того щоб вийти на рівень стратегічного сорсингу необхідно постійно працювати із усіма стейкхолдерами процесу (усіма зацікавленими особами). Мова йде як про внутрішніх стейкхолдерів, так і про постачальників. Щоб ідентифікувати весь потенціал, який можна використати і отримати оптимізацію, необхідно тісно і постійно співпрацювати із колегами в інших департаментах і структурах.

Також важливо вести постійну роботу з ринком. В першу чергу знати ринок, бути привабливим клієнтом для постачальників, намагатись залучити найкращих постачальників з ринку.

Таким чином стратегічний сорсинг стане інструментом в підвищенні ефективності публічних закупівель за рахунок оптимізації витрат на різних етапах закупівельного процесу.

Література:

1. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2008. № 633. С. 772-779.

2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. навчальний посібник. [2-ге вид.]. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

3. Методологічні засади стратегічного менеджменту фінансового забезпечення інноваційної діяльності організації. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.59

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Горбатко Д.С., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах розвитку суспільства мотивація працівників є одним із головних чинників забезпечення ефективної діяльності підприємств. Зміни у соціально-економічних відносинах, впровадження нових технологій та еволюція цінностей працівників вимагають нових підходів до розуміння та використання мотивації. Незважаючи на значну кількість досліджень [1-7], поняття «мотивація» і «мотиваційний менеджмент» залишаються багатозначними через складність їх природи, що підтверджує необхідність подальшого вивчення.

З історичної точки зору концепція мотивації пройшла шлях від системи покарань і заохочень до сприйняття працівника як важливого елементу виробничого процесу. У сучасному трактуванні мотивація об'єднує внутрішні й зовнішні фактори, які спонукають людину до дій. Різні дослідники тлумачать мотивацію по-різному: як сукупність внутрішніх імпульсів або як організацію діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей. У будь-якому випадку, мотивація є рушійною силою поведінки, яка впливає на якість роботи персоналу.

Ефективне управління працівниками неможливе без розуміння їхніх індивідуальних потреб, інтересів і цінностей. Мотиваційний менеджмент передбачає вивчення особистісних характеристик кожного співробітника, організацію діяльності з урахуванням його переваг і створення умов для розвитку [6; 7]. Для цього важливо забезпечити злагоджену взаємодію всіх учасників трудового процесу. Одним із інструментів є побудова довірливих стосунків між керівниками та співробітниками, що сприяє кращому виконанню обов'язків і підвищенню відповідальності.

Нові форми праці, зокрема дистанційна робота, стали надзвичайно важливими в умовах змін, викликаних пандемією COVID-19, процесами глобалізації та стрімким розвитком цифрових технологій. Вони впливають не лише на продуктивність працівників, але й на їхнє ставлення до роботи та очікування від роботодавця.

---

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

Перехід до гнучких форматів роботи демонструє, що багато співробітників надають перевагу можливості працювати з дому, що дозволяє їм поєднувати професійні обов'язки з особистим життям [2]. Такий підхід сприяє зменшенню рівня стресу, підвищенню задоволеності роботою і, як наслідок, покращенню загального морального стану працівників.

Разом з тим дистанційна праця висуває нові вимоги до організації роботи, змінюючи традиційні моделі управління. Керівники змушені переглядати методи контролю, мотивації та комунікації, оскільки фізична віддаленість працівників ускладнює моніторинг їхньої діяльності [1]. Значну роль починають відігравати цифрові платформи, які забезпечують взаємодію, обмін інформацією та контроль за виконанням завдань. Водночас зростає важливість довіри до працівників, адже їхня автономність стає вирішальним фактором досягнення поставлених цілей.

Крім того, для багатьох співробітників робота вдома стала способом поліпшити баланс між професійним і особистим життям, що особливо актуально для молодого покоління. Однак, такий формат роботи може створювати й певні проблеми, зокрема втрату командної згуртованості, відчуття ізольованості та зменшення рівня мотивації через брак прямого спілкування. Тому роботодавцям необхідно знаходити способи підтримувати корпоративну культуру та забезпечувати емоційне залучення працівників до колективу.

Дистанційна праця також стимулює розвиток нових видів мотивацій, які виходять за межі матеріальних заохочень. Наприклад, співробітники все частіше цінують можливості професійного зростання, участь у цікавих проєктах та визнання їхньої роботи. Ці зміни вимагають переосмислення традиційних методів управління. Крім того, важливу роль відіграють нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень працівників, підтримка керівництва і створення умов для професійного зростання.

Якісне управління персоналом залежить від ефективного використання мотиваційних механізмів. Постановка чітких і досяжних завдань, справедливе винагородження за виконану роботу та створення умов для реалізації творчого потенціалу сприяють зміцненню робочих процесів на підприємстві. Також важливими є заходи, спрямовані на поліпшення морального клімату, розвиток довіри в колективі й визнання внеску кожного працівника у спільну справу.

Отже, мотивація є центральним елементом у процесі управління працівниками. Її глибоке розуміння та впровадження ефективних підходів до управління сприяє продуктивній праці, створенню комфортного середовища для співробітників і вдосконаленню процесу управління.

Література:

1. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 2024, no. 1, pp. 177-184. DOI: https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21

2. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Remote work: analysis of the essence and strategic significance. *Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives*: *Monograph*. Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024, pp. 63-76. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56853/1/Zaika_Exploring_the_digital_landscape_2024_63-76.pdf

3. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. *Integration of business structures: competition and cooperation*: V International scientific-practical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2021. P. 66-69. DOI: https://doi.org/10.30525/978- 9934-26-036-0-15

4. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 48-52. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8

5. Zaika Svitlana, Gridin Oleksandr, Kuskova Svitlana. The concepts and the essence of intellectual capital. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52. С. 28-39. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.52-21

6. Пачева Н.О. Місце мотиваційного менеджменту в діяльності організації. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали VII Всеукр. наук.практ. Інтернет-конф. volодих вчених та студентів, 19-20 листопада 2020 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2020. С. 254-257.

7. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки*. 2021. Т. 5, № 11(55). С. 42-46. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7671

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Гриценко Н.В., кандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет
залізничного транспорту, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2901-1411
Козодой Д.С., кандидат технічних наук, доцент,
Український державний університет
залізничного транспорту, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3615-1815

За останні десятиріччя транспортні підприємства стали свідками значного прогресу в технологіях, які у поєднанні зі стрімким процесом глобалізації прискорили глибокі зміни в умовах праці людей, як в Україні, так і в усьому світі. Ці розробки значно вплинули на систему охорони праці. У деяких випадках, за рахунок автоматизації транспортного виробництва, рівень небезпеки та ризику було пом'якшено. Однак поява нових технологій породила нові ризики. Водночас на багатьох робочих місцях зберігаються традиційні ризики, а частота нещасних випадків і професійних захворювань залишається неприйнятно високою. В останні роки роль безпеки праці значно зросла, оскільки організації визнали необхідність вирішення двох найважливіших взаємопов'язаних завдань: збереження життя і здоров'я працівників у процесі їх праці з врахуванням економічних ризиків для забезпечення надійного функціонування виробничого транспортного процесу.

Незважаючи на незначні зміни законодавчої бази, на сьогоднішній день в галузі організації праці існує безліч проблемних та невирішених питань. Основними є: недосконалість порядку встановлення страхових тарифів та системи знижок та надбавок до них, які не залежать від умов праці; незначні штрафи порушення вимог охорони праці; системи запобіжних заходів неадаптовані до особливостей транспортного виробництва; недосконалість системи надання компенсацій (у тому числі дострокового виходу на пенсію) за роботу у шкідливих умовах праці; застаріла нормативно-правова база з питань умов та охорони праці (більшість правил та інструкцій з охорони праці не переглядалися понад 5 років); недоліки у навчанні та перевірці знань вимог охорони праці. Ці проблеми вимагають розробки та прийняття комплексу заходів, спрямованих на реформування існуючої системи управління професійно-економічними ризиками на транспортних підприємствах як основи збереження життя та здоров'я працівників.

Процес організації безпечної праці на транспортних підприємствах має свої нюанси, які потрібно враховувати керівникам цих підприємств під час створення безпечних робочих місць. Для того, щоб дотриматися всіх вимог законодавчої бази в галузі охорони праці на транспортному підприємстві та скласти доцільні інструкції, необхідно докладніше розглянути специфіку цього питання з урахуванням раціонального управління ризиками. У загальному розумінні ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення жаданого результату, невдачі та відхилення від мети [2]. Метою цього дослідження є вивчення об'єктивно-логічного зв'язку між процесами управління економічних та професійних ризиків на транспортному підприємстві.

Управління економічними ризиками необхідно розглядати нерозривно з професійними ризиками, оскільки ці елементи пов'язані між собою і безпосередньо впливають на організацію охорони праці транспортного підприємства. Слід зазначити, що це є ключовою процедурою, яка визначає ефективність функціонування всієї системи управління охороною праці для забезпечення безпеки та збереження здоров'я працівників транспортного підприємства. Тобто економічні ризики є наслідком професійних. Відповідно до вимог Кодексу Законів України про працю № 332-VIII, роботодавець зобов'язаний забезпечити систематичне виявлення небезпек та професійних ризиків, їх регулярний аналіз та оцінку, а також розробку заходів, спрямованих на забезпечення безпечних умов та охорони праці, оцінку рівня професійних ризиків [1].

Відношення транспортного підприємства та його співробітників до питань безпеки праці є універсальним, простим та наочним індикатором керованості будь-якої транспортної компанії. Чим вищий рівень культури безпеки на транспортному підприємстві, тим краще керованість підприємством, вище усі його виробничі та економічні показники і тим нижчий рівень виробничого травматизму, аварійності та технічного браку.

Професійно-економічні ризики можуть завдати підприємству збитків, які призведуть як до фізичних, так і до економічних наслідків. Кожна шкода, отримана людиною в робочий час, на робочому місці вимагає фінансового відшкодування [3]. Для ефективного функціонування транспортне підприємство має розробити план профілактичних заходів, які зменшать відсоток негативних ризиків. З цією метою необхідно організувати процес управління професійно-економічними ризиками, включаючи розробку механізму управління ризиками з розрахунком ймовірності сукупної стратегії транспортного

підприємства, який включатиме план профілактичних дій. Виходячи з обмеженості використання на практичному рівні теоретичних напрацювань з питань управління професійно-економічними ризиків діяльності транспортних підприємств, є необхідність у систематизації основних елементів та їх складових. Оптимальна модель управління професійно-економічними ризиками повинна давати відповідь на питання відносно: ризиків, які піддаються управлінню, критеріїв та методик оцінювання ризиків, ефективності управління ризиками. Дієвість управління професійно-економічними ризиками транспортного підприємства потребує визначення пріоритетності управління окремими етапами через велику кількість ризиків, що мають місце на підприємстві, обмеженість трудових та фінансових ресурсів, що унеможливлює одночасне управління всією сукупністю ризиків.

В якості загальних етапів організації та управління професійно-економічними ризиками можна виділити кілька основних моментів, які впорядковані на схемі, рис. 1.

Рис. 1. Загальні етапи організації роботи по управлінню професійно-економічними ризиками на транспортному підприємстві

Головною метою процедури оцінки та управління професійно-економічними ризиками на транспортному підприємстві є розробка заходів щодо забезпечення безпеки людини на робочому місці, збереження її життя та здоров'я. Для досягнення цієї мети на підставі відповідного аналізу дається оцінка ризиків для кожного робочого місця, при цьому досліджують небезпечні та шкідливі виробничі фактори, небезпеки та інші складові, які можуть негативно впливати на життя та здоров'я людини на конкретному робочому місці та нести за собою економічні наслідки [4]. Вимоги нормативних правових актів у галузі охорони праці зобов'язують роботодавця систематично ідентифікувати небезпеки, оцінювати професійно-економічні ризики, керувати та документувати їх, а також інформувати працівників про виявлені небезпеки та ризики. Розробляються заходи щодо забезпечення: аналізу економічної безпеки та визначення типу загрози на підставі чого дають оцінку ймовірності економічних загроз та їх розмірів. Усі ці процедури необхідно поєднувати з корпоративною стратегією транспортного підприємства.

Наприкінці слід зазначити, що лише консолідовані зусилля державних органів виконавчої влади та сторін соціального партнерства дозволять повною мірою реалізувати комплекс заходів поліпшення умов та охорони праці робітників, захистити їхнє життя та здоров'я на транспортному виробництві, а підприємству зберегти фінанси.

Литература:

1. Кодекс законів про працю України и № 322-VIII від 10.12.1971 р. (поточна редакція – 05.10.2016 р.). URL: https://ips.ligazakon.net/document/kd0001?an=1 (дата звернення: 17.01.2025)

2. Бочковський А.П. Оптимізація керування професійними ризиками. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2018. № 17. С. 32-40.

3. Гриценко Н.В., Козодой Д.С. Управління сучасними економічними методами охорони праці. *Збірник наукових праць*. Х. : НТУ «ХПІ». 2020. № 24(1349) С. 112-115.

4. Маслова О.В., Гончарова І.П. Ризикоорієнтовні підходи в охороні праці: електронний навчальний курс. Біла Церква, БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2023. 76 с. URL: https://binpo.com.ua/wpcontent/uploads/2023/04/%D0%95%D0%9D%D0%9A.pdf (дата звернення: 17.01.2025).

ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Грідін О.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7236-2954
Зуб Д.А., здобувачка вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Трудовий потенціал підприємства, по суті, є сукупністю можливостей, здібностей та компетенцій його працівників, які можна ефективно використовувати для досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах глобалізації, автоматизації та перманентних змін на ринку праці, формування трудового потенціалу стало одним із ключових елементів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Трудовий потенціал є динамічним ресурсом, який потребує постійного розвитку та адаптації до нових викликів і містить не лише кваліфікаційні характеристики працівників (освіта, навички, досвід тощо), а й мотиваційний, фізичний, інтелектуальний та психологічний аспекти. Його ефективність залежить від здатності підприємства гармонійно поєднувати індивідуальні можливості працівників із загальними корпоративними цілями [1-4].

Можна виділити наступні ключові чинники, що впливають на формування трудового потенціалу [4-6]:

– якість базової освіти та можливості для подальшого професійного розвитку. Організації мають інвестувати в навчальні програми, курси підвищення кваліфікації та наставництво, щоб забезпечити відповідність працівників сучасним вимогам ринку праці;

– мотивація персоналу, що є основою ефективності працівника. Для цього важливо розробляти програми матеріального та нематеріального стимулювання, такі як премії, можливості кар'єрного росту, соціальні пільги та визнання досягнень;

– сильна корпоративна культура. Сприятливе робоче середовище, засноване на довірі, відкритості та підтримці інновацій, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Важливо створювати умови для спільної роботи, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям;

– впровадження інноваційних технологій, що сприяє підвищенню ефективності роботи працівників, але водночас вимагає від них нових

знань і навичок. Організації мають бути готовими до навчання персоналу для роботи з новими технологіями;

– лідерство та управління. Якість управління безпосередньо впливає на реалізацію трудового потенціалу. Лідери повинні бути не лише менеджерами, але й натхненниками здатними формувати бачення майбутнього, підтримувати ініціативу та сприяти розвитку талантів тощо.

Інтеграція ключових чинників формування трудового потенціалу у стратегію розвитку підприємства, на нашу думку, має передбачати [5]:

– розробку внутрішніх та зовнішніх програм навчання, зокрема тренінгів, стажувань, обміну досвідом із провідними підприємствами, що сприятиме професійному зростанню працівників;

– включення матеріальних та нематеріальних стимулів до корпоративної стратегії, що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у досягненні спільних цілей;

– впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація, аналітичні платформи та системи управління персоналом, що дозволить оптимізувати робочі процеси, а також вивільнити ресурси для розвитку талантів;

– реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності, що сприятиме залученню працівників до активного життя підприємства та суспільства;

– впровадження моделей гнучкої зайнятості, зокрема віддаленої роботи або роботи за змішаним графіком, що дозволить підприємству адаптуватися до змін на ринку праці та зберегти таланти тощо.

Необхідно зауважити, що трудовий потенціал є фундаментом стійкості та розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій. Війна в Україні та швидкі зміни на глобальному ринку праці створюють нові виклики, які вимагають від роботодавців, працівників і держави адаптивності, інноваційності та взаємної підтримки. Ситуація ускладнюється необхідністю забезпечувати не лише економічну стабільність, а й соціальну підтримку працівників у надзвичайних умовах.

Виділимо сучасні виклики ефективного використання трудового потенціалу [1; 6]:

1) Міграція робочої сили та кадровий дефіцит. Внаслідок військових дій значна частина працездатного населення виїхала за кордон або перемістилася всередині країни, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів у різних галузях, зокрема в агросекторі, будівництві, ІТ, виробництві тощо.

2) Фізичне та психологічне виснаження працівників. Війна впливає на емоційний стан працівників, спричиняючи стрес, вигоряння та зниження продуктивності. Крім того, умови життя у зоні бойових дій або вимушене переселення значно ускладнюють їхню адаптацію.

3) Технологічна трансформація та адаптація до змін. Швидкий розвиток цифрових технологій змушує підприємства кардинально переусвідомити традиційні підходи до роботи. При цьому багатьом працівникам бракує достатнього рівня цифрової грамотності.

4) Зниження інвестицій та економічна нестабільність. Війна та економічні кризи зменшують фінансові можливості підприємств для розвитку персоналу. Організації вимушені скорочувати витрати, що впливає на якість умов праці та мотивацію працівників.

5) Інтеграція ветеранів війни у трудову діяльність. Повернення військовослужбовців до мирного життя супроводжується складнощами, пов'язаними з фізичною реабілітацією, психологічною адаптацією та пошуком роботи, яка б відповідала їхнім потребам.

З огляду на наявні виклики ефективного використання трудового потенціалу в умовах війни, окреслимо деякі шляхи їх вирішення [3; 6-7]:

– створення сприятливих умов для повернення населення з-за кордону;

– розробка спеціальних програм працевлаштування ветеранів та підтримка підприємств, які їх наймають, через податкові пільги;

– запуск проєктів соціальної реабілітації, які поєднують фізичну та професійну підготовку;

– розробка навчальних програм для перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та програм психологічної підтримки працівників;

– формування внутрішніх ресурсів через корпоративну солідарність і обмін знаннями;

– інтеграція сучасних HR-інструментів для ефективного рекрутингу персоналу;

– впровадження гнучкого графіку роботи, забезпечення можливості працювати віддалено, а також автоматизація процесів для підвищення ефективності праці;

– створення безпечного в усіх відношеннях робочого середовища, яке мінімізує ризики для здоров'я;

– підтримка працівників у їх швидкій адаптації до нових технологій через наставництво та супровід;

– використання державних програм сприяння бізнесу та підтримки працівників, а також співпраця з міжнародними донорами для залучення грантів.

Висновок. Формування ефективного трудового потенціалу підприємства вимагає системного підходу, який поєднує навчання, мотивацію, інновації та управлінську майстерність. Інтеграція ключових чинників у стратегію розвитку дозволяє не лише забезпечити високу продуктивність, але й створити умови для довгострокового успіху підприємства в умовах конкурентного ринку. Сучасні виклики ефективного використання трудового потенціалу в умовах війни та змін на ринку праці вимагають системного підходу з боку підприємств, держави та суспільства. Інвестиції в освіту, мотивацію, технології та соціальну підтримку працівників є ключовими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Лише через спільні зусилля можна не лише подолати окреслені виклики, але й створити базис для відновлення та розвитку української економіки у майбутньому.

Література:

1. Грідін О.В. Загальні тенденції та перспективні напрями розвитку ринку рекрутингових послуг України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 61-70. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-9 URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/42_2024/11.pdf

2. Грідін О.В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.63-16 URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf

3. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93-101. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-13 URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf

4. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

5. Надточій А.О., Покотило Т.В. Трудовий потенціал України: тенденції розвитку та пріоритети державної політики. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 7(2). С. 47-58. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7423 URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16267822963888.pdf

6. Новікова О.Ф., Хандій О.О., Шамілева Л.Л. Втрати трудового та освітнього потенціалу України за період воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 62-69. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-62-69 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages-62_69.pdf

7. Федотова Т.А. Трансформація трудового потенціалу національної економіки України в умовах воєнного стану. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 21-24. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-93-4 URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2022_27_3/6.pdf

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЯМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Гуторова О.О., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4705-5482
Гмиренко О.А., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Управління соціально-економічними системами в широкому сенсі цього слова – це процес цілеспрямованого впливу на керовану підсистему в рамках забезпечення траєкторії розвитку відповідно до поставлених цілей. У сучасній теорії управління процес цілепокладання та обґрунтування оптимальної траєкторії розвитку соціально-економічних систем належить до компетенції стратегічного управління.

Стратегічне управління традиційно розглядається як специфічний вид управлінської діяльності, пов'язаний з вирішенням таких завдань, як обґрунтування системи довгострокових цілей розвитку і дій, спрямованих на досягнення цих цілей.

Як правило, в якості об'єктів стратегічного управління виділяють саму соціально-економічну систему як територіально локалізований виробничий комплекс; окремі сегменти соціально-економічної системи, що визначаються як так звані стратегічні сфери діяльності; окремі функціональні області діяльності, які можна розглядати як бізнес-процеси або відносно ізольовані функції, пов'язані із забезпеченням функціонування системи, в тому числі її ресурсним забезпеченням.

Земельні ресурси, будучи складовим елементом базової тріади необхідних для сільського господарства виробничих факторів (земля-праця-капітал), є об'єктом стратегічного управління аграрним

виробництвом [1, 2]. Специфіка управління земельними ресурсами визначається насамперед їх особливостями як фактора виробництва, пов'язаними з їх унікальністю, що виникає у зв'язку з тим, що земля не є продуктом людської праці, не здатна до відтворення штучним шляхом, завжди фізично обмежена, характеризується абсолютним рівнем нерухомості, якісною неоднорідністю, можливістю зміни продуктивності праці тощо. не тільки реалізує функції засобу виробництва, а й виступає як предмет і знаряддя праці. Найважливішою властивістю родючих земель, що беруть участь у процесі сільськогосподарського виробництва, є їх родючість, що характеризує якість ґрунту з позицій задоволення потреб конкретних видів рослин у конкретних видах поживних речовин, забезпечення сприятливих біологічних і фізико-хімічних умов для їх розвитку. Використовуючи природну родючість земель, сільгосптоваровиробники можуть змінювати її рівень, раціонально застосовуючи агротехнічні, агрохімічні та меліоративні заходи.

Земельні ресурси є об'єктом як державного, так і регіонального та господарського управління. Функції державного землеустрою традиційно пов'язані з розробкою земельної політики, організацією обліку земель та веденням державного земельного кадастру, здійсненням заходів із землеустрою, плануванням раціонального використання земель, контролем за виконанням вимог земельного законодавства, охороною земель та їх використанням, моніторингом земельних ресурсів, меліорацією, вирішенням земельних спорів тощо.

На рівні регіональних суб'єктів землеустрій орієнтований на реалізацію таких завдань, як інвентаризація земель, оцінка їх екологічного стану, аналіз та оцінка ефективності використання земель у межах місцевих територіальних утворень, залучення невикористовуваних земельних ресурсів у господарський обіг та їх кадастровий облік, допомога в процедурах передачі земель ефективним власникам тощо.

Господарське управління земельними ресурсами належить до компетенції власників та користувачів земельних ділянок. До функцій господарського управління земельними ресурсами належить раціональна організація території та землекористування, забезпечення цільового використання земельних ресурсів, підвищення ефективності їх використання, збереження родючості ґрунтів, запобігання деградації агроландшафтів тощо.

При формуванні та розвитку системи стратегічного управління землями сільськогосподарського призначення необхідно виходити з таких положень:

– держава є ключовим суб'єктом багаторівневої системи стратегічного управління земельними ресурсами, що забезпечує дотримання балансу інтересів держави, власників та користувачів продуктивних земель;

– стратегічна мета держави у сфері управління земельними ресурсами відображає зміст земельної політики і полягає в забезпеченні їх раціонального використання та ефективного відтворення;

– основними об'єктами державного регулювання земельних відносин є ринок землі та контроль за відтворенням земельних ресурсів та їх ефективним використанням;

– до компетенції держави в рамках регулювання ринку землі належить: юридичний супровід обігу земельних ділянок, забезпечення прозорості здійснення операцій із землею, контроль за операціями із землею та їх обліком, контроль за концентрацією земель сільськогосподарського призначення та обмеженням її рівня;

– до компетенції держави в рамках контролю за відтворенням земельних ресурсів та їх ефективним використанням є: контроль за цільовим використанням земель, забезпечення раціонального використання земель, перерозподіл земель на користь більш ефективних землекористувачів, управління родючістю ґрунтів та природоохоронною діяльністю тощо;

– основними інструментами державного регулювання процесів відтворення земельних ресурсів та їх використання є: ціна землі (ринкова, кадастрова, іпотека), ставки земельного податку та орендної плати, розмір плати за сервітути, компенсаційні платежі за вилучення земельних ділянок або їх консервацію, оподаткування земельних операцій тощо;

– достовірність прогнозних розрахунків ефективності використання земель залежить від якості інформації, що відображає наявність земельних ресурсів за видами, якість земель, виробничий потенціал землекористувачів, рівень їх технічного і технологічного розвитку тощо;

– ефективність управління земельними ресурсами значною мірою визначається якістю розвитку інституційного середовища, зокрема інституту власності на землю;

– стратегічною метою управління земельними ресурсами на рівні суб'єктів господарювання є забезпечення максимального повернення земельних ресурсів за умови дотримання земельного законодавства та встановлених державою правил землекористування;

– управління земельними ресурсами на рівні суб'єктів господарювання здійснюється на основі економічної доцільності реалізації того чи іншого варіанту використання продуктивних земель з урахуванням фінансово-економічного стану та інвестиційних можливостей конкретних землекористувачів.

Ці положення, по суті, визначають ідеологію становлення і розвитку системи стратегічного управління землями сільськогосподарського призначення і відображають особливості її організації, пов'язані зі специфікою земельних ресурсів як фактора виробництва, з розмежуванням повноважень і функцій між органами управління різних рівнів.

Організація системи стратегічного управління земельними ресурсами передбачає формування органів державної влади та розподіл повноважень між ними, а також делегованих суб'єктам господарювання повноважень у рамках управління земельними ресурсами на мікроекономічному рівні. Система державного землеустрою являє собою сукупність органів виконавчої влади федерального і регіонального рівнів і органів місцевого самоврядування в рамках делегованих їм повноважень. Обсяг повноважень та компетенції органів землеустрою встановлено в Земельному кодексі України [3].

Ефективність стратегічної системи управління земельними ресурсами визначається на основі використання показників, що відображають частку земель, зареєстрованих у кадастровому реєстрі; частка земель, що беруть участь в господарському обороті; рівень родючості родючих земель, ефективність і результативність їх використання; наявність і глибина протиріч між суб'єктами земельних відносин; відповідність вектору розвитку агроекономічних систем різних рівнів їх стратегічним цілям.

Література:

1. Гуторов О.І. Стратегія формування сталого землекористування в сільському господарстві: теорія, методологія, практика: автореферат дис. … д-ра екон. наук: 08.00.06. Київ, 2010. 40 с.

2. Шарий Г.І., Тимошевський В.В., Міщенко Р.А., Юрко І.А. Управління земельними ресурсами: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 172 с.

3. Земельний кодекс України : офіц. видання: текст прийнятий ВР України 25 жовтня 2001 р. Київ, 2013. 171 с. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2768-14 (дата звернення: 25.01.2025).

HUMAN CAPITAL AS THE BASIS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT

Dzhabiyev Murad Irazym oglu, higher education applicant*,
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine

Human capital plays an important role in the modern world, which is undergoing rapid transformations driven by the intellectualisation of society and innovative progress. It is knowledge, competences, experience and professional skills that are becoming crucial factors in the economic growth of states, their competitiveness and the welfare of the population [4]. The innovative development of nations is impossible without the effective functioning of human capital, which determines the ability of society to generate ideas, turn them into practical solutions and integrate them into global economic processes. Given the growing complexity of the challenges of the modern world, researching the state of human capital, identifying its problems and determining ways to invest are extremely relevant for Ukraine.

Today, human capital is recognised as a key element of the innovation ecosystem based on knowledge, technology and joint activities of various actors: the state, universities, businesses, research organisations and venture capital funds. Scientists [1-7] define an innovation ecosystem as a set of institutions that create and apply scientific knowledge and technologies, ensuring the development of innovation at various levels. Human capital in this ecosystem acts as a catalyst for change, capable of transforming ideas into cost-effective products and services. However, this requires the right conditions: a high level of education, a quality healthcare system, efficient social infrastructure and a favourable investment environment.

An analysis of the current state of human capital in Ukraine reveals a number of problems that hinder its development. Global indices, such as the Human Capital Index, show that Ukraine has an average position in the global ranking (0.63) [8], but is inferior to other European countries. The main problems include low birth rates, an ageing population, significant labour migration and a decline in the number of working-age people. The problem of the outflow of highly skilled professionals abroad is particularly acute, weakening the country's intellectual potential. The decline in the number of students, teachers and schools is also indicative of a crisis in the education system. Despite the high level of public funding for education, the efficiency of using these resources remains low.

---

* *Supervisor - Prozorova N.O., PhD in Economics, Associate Professor*

Ukraine's innovation ecosystem has its strengths, including a high level of education, active development of information technology and a significant number of intellectual property objects. However, its weak position in global innovation markets, limited funding for research, and outdated infrastructure hinder the realisation of this potential. Military operations and political instability make it difficult to attract investment in human capital development and innovation.

Investing in human capital is an important tool to overcome these challenges and ensure sustainable development. First and foremost, the education system needs to be reformed to focus on the development of STEM fields, digital technologies and modern competencies that meet the requirements of the global market. Integration of universities with businesses through partnership programmes and the creation of innovation centres will help to increase the practical value of education. It is also important to ensure access to quality medical care, disease prevention and the creation of favourable conditions for a healthy lifestyle, which will form the basis for a healthy and capable society.

The state plays a leading role in financing human capital, but private investment is needed to achieve more significant results. Joint programmes with business focused on the development of innovative industries will create new jobs, stimulate economic activity and reduce the migration of highly skilled professionals. At the same time, it is important to develop long-term strategies that take into account demographic trends, social changes and labour market needs.

Increased investment in education, science and healthcare has a long-term social and economic impact. It not only boosts labour productivity but also fosters an innovative culture that drives economic modernisation. A well-developed human capital allows a country to integrate into the world economy as an equal partner capable of competing in global markets.

Thus, the development of human capital is a key factor in Ukraine's innovative progress and economic recovery. Creating favourable conditions for its development will ensure not only economic growth but also an improvement in the quality of life of citizens. Investments in education, science, healthcare and social infrastructure should become a strategic priority for the state. Only through the effective use of intellectual potential can the country's sustainable development and integration into the global innovation economy be ensured.

Literature:

1. Latifovich Sharipov. Human Capital and Its Developing Factors. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*. 2024. № 4(2). DOI: https://doi.org/10.53697/iso.v4i2.2165

2. Thamma-Apiroam Rewat. Human Capital and the Level of Economic Development. *Asian Social Science*. 2024. № 14. P. 31-31. DOI: https://doi.org/10.5539/ass.v14n2p31

3. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. *Integration of business structures: competition and cooperation*: V International scientificpractical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 66-69. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15

4. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Peculiarities of intellectual capital formation in higher education institutions. *Economic security: state, cluster, enterprise: International scientific conference (December 25-26, 2020. Lisbon, Portugal*). Riga, Latvia: "Publishing House "Baltija Publishing". 2020. P. 76-80. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-018-6-17

5. Zaika Svitlana, Gridin Oleksandr, Kuskova Svitlana. The concepts and the essence of intellectual capital. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52-1. С. 134-137. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.52-21

6. Zaika S., Gridin O. Human capital development in the agricultural economy sector. *Technology Audit and Production Reserves*, 2019. № 1(4(51). P. 30-36. DOI: https://doi.org/10.15587/2312-8372.2020.194444

7. Zhang, Wei-Bin. (2025). Human Capital, Knowledge, and Economic Growth. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-9605-2_16

8. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine (date of application: January 25, 2025).

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТУ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

Зайченко А.В., аспірант*,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-9266-7465

Ефект соціального впливу давно привертає увагу науковців, оскільки він є фундаментальним явищем, яке визначає поведінку індивідів, груп та суспільства в цілому. В умовах глобальних трансформацій та посилення соціальних, економічних і політичних викликів виникає необхідність переосмислення методологічних

* *Науковий керівник – Базецька Г.І., к.е.н., доцент*

підходів до аналізу цього ефекту. Сучасні тенденції вимагають не лише глибшого розуміння механізмів соціального впливу, але й створення інструментів, які дозволяють досліджувати його багатовимірну природу. У цій доповіді розглянуто інноваційні методологічні підходи до аналізу ефекту соціального впливу, акцентовано на міждисциплінарних підходах, технологічних інструментах та їхньому застосуванні в різних сферах суспільного життя.

Соціальний вплив охоплює широкий спектр взаємодій між індивідами, групами та інституціями. У класичних теоріях, зокрема роботах Левіна, Ашем та Шерифа, соціальний вплив розглядався через призму конформності, підкорення та ідентифікації. Сучасні дослідження, зокрема роботи на перетині соціології, психології та економіки, доповнюють це розуміння такими концептами, як соціальний капітал, впливові мережі, цифрові платформи та алгоритмічний вплив.

Зміни у соціально-економічному середовищі, такі як зростання цифровізації, глобалізація та поява нових форм суспільної організації, суттєво змінили характер соціального впливу. Наприклад, соціальні мережі створюють нові моделі взаємодії, які значно відрізняються від традиційних форматів. Тут ефект соціального впливу може бути посилений завдяки вірусним ефектам, алгоритмам персоналізації та розширенню охоплення аудиторії. Це вимагає застосування нових підходів до аналізу, які враховують динамічний характер цифрового середовища.

Сучасні дослідники активно розробляють інноваційні методології, які поєднують кількісні та якісні методи. Одним із таких підходів є використання моделювання соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA). Цей метод дозволяє аналізувати структуру та динаміку взаємодій між індивідами або групами, визначати ключових акторів та оцінювати інтенсивність впливу. Наприклад, у корпоративному середовищі SNA може бути використаний для виявлення неформальних лідерів, які мають значний вплив на рішення команди.

Ще одним інноваційним підходом є використання великих даних (Big Data) для аналізу соціального впливу. Завдяки збору та аналізу даних із соціальних мереж, форумів, онлайн-платформ та інших джерел можна отримати унікальні інсайти про поведінку індивідів, їхні уподобання та соціальні зв'язки. Наприклад, алгоритми машинного навчання дозволяють ідентифікувати приховані закономірності у поведінці споживачів або прогнозувати їхню реакцію на певні події чи кампанії.

Крім того, важливим інструментом є експериментальні дослідження, які дозволяють вивчати соціальний вплив у контрольованих умовах. Наприклад, лабораторні експерименти дозволяють дослідити механізми конформності або лідерства, тоді як польові експерименти можуть оцінити ефективність соціальних кампаній у реальному середовищі. Такий підхід забезпечує можливість більш точного вимірювання та аналізу причинно-наслідкових зв'язків.

Використання цифрових технологій значно розширює можливості аналізу соціального впливу. Наприклад, симуляційне моделювання дозволяє створювати штучні середовища, у яких можна оцінювати вплив різних факторів на соціальну динаміку. Це особливо актуально для дослідження складних систем, таких як міста, організації чи глобальні мережі.

Цифрові двійники стають інструментом для моделювання соціальних процесів у масштабах, які раніше були недоступні. Наприклад, використання цифрових двійників у дослідженнях урбаністики дозволяє аналізувати, як змінюється поведінка мешканців у відповідь на нові транспортні системи чи інфраструктурні проєкти. Такі інструменти також стають корисними у політичних дослідженнях, де цифрові платформи використовуються для прогнозування виборчої поведінки або аналізу соціальних рухів.

Незважаючи на значні успіхи у розвитку методологічних підходів, існує низка викликів. По-перше, це питання етичності збору та використання даних. У контексті аналізу великих даних часто виникає проблема приватності, яка потребує чітких регулювань і відповідального підходу. По-друге, складність соціальних систем вимагає міждисциплінарного підходу, який поєднує знання з соціології, економіки, психології, інформатики та інших дисциплін.

Проте перспектива залишається надзвичайно обнадійливою. У найближчі роки можна очікувати подальшого розвитку інструментів моделювання, інтеграції штучного інтелекту та розробки нових експериментальних підходів. Це дозволить не лише краще зрозуміти механізми соціального впливу, але й використовувати їх для вирішення актуальних проблем, таких як боротьба з дезінформацією, просування соціальної справедливості чи розвиток сталих економік.

Інноваційні методологічні підходи до аналізу ефекту соціального впливу відкривають нові горизонти для науки та практики. Вони дозволяють більш глибоко розуміти складну природу соціальних взаємодій, прогнозувати наслідки управлінських рішень та розробляти ефективні стратегії у різних сферах. У світі, що швидко змінюється, такі підходи є не лише важливим інструментом дослідження, але й ключем до формування суспільства, яке здатне відповідати на виклики часу.

Література:

1. Горемикіна Ю.В. Інноваційні практики соціальної роботи з вразливими групами населення в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 3(41). С. 91-113. URL: https://dse.org.ua/arhcive/41/6.pdf

2. Ліхоносова Г., Бортнікова А. Сучасні соціально-поведінкові виклики: вплив на обліково-податкову результативність підприємств аерокосмічної галузі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2316

3. Прокопчук О.Т., Мальований М.І., Улянич Ю.В. Інновації в системі соціального захисту. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 100. С. 18-28. URL: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/2.pdf

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Ільїна О.А., кандидат економічних наук, доцент,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна академія
управління персоналом», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-4800-4553

Управління персоналом є ключовим фактором успіху в міжнародних відносинах. Зі зростанням глобалізації організації та уряди стикаються з необхідністю ефективного управління персоналом, що враховує міжкультурні відмінності, правові норми та економічні аспекти різних країн.

Основні виклики в управлінні персоналом на міжнародному рівні [1]:

– міжкультурна комунікація – успішна робота в міжнародному середовищі потребує розуміння культурних відмінностей і адаптації стилю управління відповідно до специфіки країни (навіть різниця часу може вплинути на ефективність роботи персоналу);

– правові та етичні аспекти – закони про працю та трудові відносини суттєво різняться між країнами, що вимагає ретельного дотримання місцевого законодавства, а також це етичні норми, які мають підтримувати персонал (в більшості країн етичним норма приділяють значну увагу);

– рекрутинг та адаптація персоналу – залучення міжнародних талантів передбачає врахування їхніх професійних та особистих якостей, а також забезпечення ефективної інтеграції у нове середовище (адаптаційний період дуже суттєво впливає на продуктивність та психологічний стан персоналу);

– мотивація та управління продуктивністю – методи стимулювання співробітників можуть значно відрізнятися залежно від культурних та економічних умов (кожне підприємство має свій мотиваційний механізм);

– кризове управління – міжнародні організації повинні бути готові до політичних, економічних та соціальних криз, які впливають на персонал (компанії мають вміло пристосовуватися до кризових моментів, навіть гнучко, і це запорука стійкості персоналу та підприємства);

– розвиток та навчання – постійне навчання та професійний розвиток є ключовими для підтримки конкурентоспроможності. Міжнародні компанії впроваджують програми навчання, які враховують специфіку ринку та адаптується до нових умов і покращує командну роботу (збільшують цінність компетентності працівника) [2].

Управління персоналом у сучасних міжнародних відносинах є важливою складовою стратегічного управління організаціями, які функціонують на глобальному рівні. Це включає в себе різноманітні аспекти, такі як набір, розвиток, мотивація та утримання працівників, а також управління культурними відмінностями.

Стратегії ефективного управління персоналом:

– розвиток міжкультурної компетентності – навчання менеджерів та співробітників особливостям роботи в мультикультурному середовищі;

– гнучка кадрова політика – адаптація HR-стратегії до потреб локальних ринків праці та до безпекових умов праці;

– використання сучасних технологій – автоматизація процесів управління персоналом та застосування аналітики для прийняття рішень;

– інвестування в розвиток співробітників – забезпечення програм навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання;

– підтримка балансу між роботою та особистим життям – створення сприятливих умов для працівників незалежно від їхнього місцезнаходження.

Управління персоналом в умовах сучасних міжнародних відносин вимагає адаптації до швидко зміненого середовища, врахування культурних особливостей та впровадження інноваційних технологій. Ефективне управління людськими ресурсами може стати конкурентною перевагою для компаній на глобальному ринку.

Ефективне управління персоналом у сфері міжнародних відносин є необхідною умовою стабільного розвитку організацій. Воно потребує стратегічного підходу, що поєднує знання про різні культури,

правові норми та сучасні технології. Глобалізація відкриває нові можливості, але водночас висуває нові виклики, які потребують гнучкості та адаптивності з боку керівників та HR-фахівців.

Література:

1. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: монографія. Київ : Інтерсервіс, 2024. 232 с.

2. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Хорошенюк А.П. Роль якості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2023. Вип. 188. С. 101-108. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17

ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК УСПІШНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Ільченко А.Є., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Етика ділових відносин є надважливим аспектом сучасного бізнесу, що визначає моральні принципи та норми взаємодії між компаніями, їх працівниками, клієнтами і партнерами. У світовому масштабі дотримання етичних стандартів сприяє розвитку довіри, підвищенню репутації та є запорукою стабільності в економічному середовищі. В умовах глобалізації та високої конкуренції питання етики стає дедалі актуальнішим, адже недотримання моральних принципів може призводити до репутаційних втрат, зниження лояльності клієнтів і фінансових ризиків. В Україні актуальність даної проблеми зумовлена необхідністю адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу, формуванням нових ринкових відносин та інтеграцією до європейського економічного простору. Дослідження цієї проблематики знаходиться у полі зору багатьох вітчизняних науковців, зокрема її вивченням займаються О.Й. Лесько, М.Д. Прищак, О.Б. Залюбівська, які у своїй роботі аналізують принципи етичної взаємодії в підприємницькій діяльності. У свою чергу В.Г. Воронкова і В.В. Мельник пропонують практичні підходи до впровадження етичних стандартів у бізнесі, а Ю.І. Палеха досліджує методичні основи формування етичної поведінки у професійній діяльності. Таким чином,

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

етика ділових відносин є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств у нинішньому світі, що визначає їх конкурентоспроможність і репутацію.

У сучасному бізнесі, де репутація та довіра є вельми суттєвими, ключову роль відіграють етичні норми. Вони регулюють взаємодію між суб'єктами підприємницької діяльності, забезпечуючи гармонійний розвиток як компаній, так і суспільства в цілому. Для чіткого розуміння цього явища необхідно звернутися до визначення етики ділових відносин. Етика ділових відносин являє собою систему знань про моральні аспекти ділових відносин. Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин формує систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в середині самих організацій [4].

Етика ділових відносин визначає моральні принципи, які забезпечують чесність, відповідальність та взаємоповагу у бізнес-середовищі. Дотримання етичних норм стає ключовим чинником успіху компаній, допомагаючи формувати довіру клієнтів і партнерів, зміцнювати репутацію та сприяти сталому розвитку. До основних етичних принципів підприємницької діяльності можна віднести [1]: взаємоповагу; чесність; справедливість; відповідальність; професійність; забезпечення гідних умов праці та відсутності дискримінації; добросовісну конкуренцію; взаємовигідне партнерство; легальність і законність; протидію корупції тощо.

Вказані принципи є основою не лише доброчесної поведінки у бізнесі, але й створення стабільного і відповідального економічного середовища. Розглянувши етичні аспекти взаємодії компаній, їхніх працівників і клієнтів, варто зазначити, що дотримання моральних норм є важливим інструментом побудови довгострокових відносин і успішного розвитку на конкурентному ринку.

Принципи етики важливі не лише для зовнішніх взаємодій бізнесу, але й для створення здорової корпоративної культури всередині компанії. Лідерство, комунікація, повага до різноманіття та справедливі умови праці є основними складовими етичної культури організації. Корпоративна етика є надважливим чинником успішного бізнесу на міжнародній арені, базуючись на принципах гуманістичної моралі та загальнолюдських цінностей. Вона сприяє вирішенню соціально-екологічних проблем, етичних аспектів прийняття управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей. Корпоративна етика має стати органічною частиною внутрішнього менеджменту компанії, що забезпечує довіру та ефективне партнерство. Міжнародний досвід

підтверджує, що бізнес, заснований на етичних принципах, має більш високі шанси на успіх і залучення інвестицій. Важливим є створення корпоративних кодексів, які визначають правила, цінності та норми поведінки, сприяючи формуванню позитивного іміджу і лояльності клієнтів [5].

Етика ділових відносин відіграє ключову роль у формуванні системи управління персоналом і процесах рекрутингу, оскільки задає моральні орієнтири для взаємодії з працівниками. У процесі добору персоналу етичні принципи забезпечують прозорість, чесність та рівні можливості для кандидатів, сприяючи формуванню позитивного іміджу роботодавця. Повага до прав працівників та дотримання етичних норм у взаємодії створюють здорову корпоративну культуру, яка мотивує персонал до продуктивної роботи. Етичні стандарти також підтримують відповідальність керівництва у прийнятті рішень, що стосуються розвитку та оцінки персоналу, зміцнюючи довіру між співробітниками та компанією, що є важливим для довгострокової співпраці. Крім того, етика сприяє впровадженню політик соціальної відповідальності, які позитивно впливають на утримання талановитих фахівців. Отже, етика є базисом для побудови ефективних, відповідальних та стійких HR-практик [2; 3].

Висновок. Етика ділових відносин є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, яка визначає моральні засади взаємодії між компаніями, їх працівниками та партнерами. Вона ґрунтується на принципах чесності, відповідальності, взаємної поваги, професіоналізму та добросовісної конкуренції. Дотримання цих та інших принципів сприяє зміцненню довіри, формуванню позитивної репутації та забезпечує сталий розвиток компаній. У сучасному світі, що характеризується глобалізацією та зростаючою конкуренцією, етичні норми стають вирішальними для досягнення успіху, залучення інвестицій, розвитку позитивної корпоративної культури, реалізації соціально-екологічних ініціатив і досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Література:

1. Власова В.П., Борбіч М.С. Етичні принципи в підприємницькій діяльності. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 42-46. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.8 URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/493/480

2. Грідін О.В. Загальні тенденції та перспективні напрями розвитку ринку рекрутингових послуг України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 61-70. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-9
URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/42_2024/11.pdf

3. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

4. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б., Рузакова Г.Г. Етика ділових відносин: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

5. Швиданенко Г.О., Швиданенко О.А. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3824/3744

СТРАТЕГІЇ ПОБУДОВИ БРЕНДУ В ЕПОХУ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

Козінова М.М., здобувачка вищої освіти,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна академія
управління персоналом», м. Київ, Україна
Каліна І.І., доктор економічних наук, професор,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна академія
управління персоналом», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5662-6967

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні та розвитку брендів. Вони відкривають нові можливості для взаємодії з аудиторією, але водночас висувають нові виклики для маркетологів та підприємців.

Соціальні мережі дозволяють учасникам ефективно взаємодіяти для досягнення загальних цілей.

Соціальна мережа - це структура, що складається з масиву вузлів, які представлені соціальними об'єктами (людьми, групами або організаціями) та взаємозв'язками між ними [1].

Інтереси бізнесу і можливості в соціальних мережах:

1. Пошук співробітників. Якщо підприємство шукає співробітників, то соціальна мережа – це місце, де професіонали в даній сфері спілкуються в групах за інтересами і висловлюють цікаві думки у блогах. Тим самим, керівники підприємства мають можливість оцінити потенційного кандидата на свою вакансію більш повно. Ось чому у будь-якій мережі так багато HR-спеціалістів.

2. Спілкування з колегами, клієнтами і конкурентами. Тут можливо не лише спілкуватися і ставити питання в групах, але і акуратно вивідувати інформацію, що цікавить, обговорюючи «потрібні» зацікавленим особам питання. Покупці цінують особисте спілкування. Соціальні мережі - ідеальний майданчик для цього.

3. Пошук клієнтів. Навіть, якщо вашим бізнесом є продаж насіння, у соціальних мережах можна знайти клієнтів. Причому знайти їх не складно: вони самі сегментуються за інтересами усередині мережі. Тому можна підключитися до необхідного співтовариства та займатися пошуком клієнтів.

4. Пошук ділових партнерів (постачальників, підрядників). Ще однією перевагою соціальних мереж є можливість пошуку за регіонами. Часто бізнес будується в межах однієї держави або навіть міста. Якщо підприємство цікавлять покупці їх продукції в інших регіонах, то шукати їх простіше і зручніше в соціальних мережах.

5. Доповнення і розкручування веб-сайту. Якщо підприємство має свій веб-сайт, то в соціальних мережах воно може розмістити інформацію про компанію, вести блог і повідомляти інших учасників про заходи своєї організації (акціях і знижках з продажу насіння).

Сучасні стратегії побудови бренду в соціальних мережах вимагають інтегрованого підходу, що включає дослідження аудиторії, чітку ідентичність, відповідний тон спілкування та адаптований контент. Успішна реалізація цих стратегій може суттєво підвищити впізнаваність бренду та залучення клієнтів у цифровому середовищі [2].

Стратегії ефективного брендингу в соціальних мережах:

– створення якісного контенту – унікальний та корисний контент допомагає залучати та утримувати аудиторію;

– персоналізація комунікації – взаємодія з клієнтами через персоналізовані повідомлення та відповіді;

– інтерактивність та залучення аудиторії – проведення конкурсів, опитувань та прямих ефірів;

– співпраця з лідерами думок – партнерство з блогерами та інфлюенсерами для розширення охоплення;

– використання сучасних технологій – застосування штучного інтелекту, чат-ботів та аналітики для покращення маркетингових кампаній.

Основні виклики у побудові бренду через соціальні мережі: Конкуренція за увагу користувачів – величезний потік інформації ускладнює залучення та утримання аудиторії. Автентичність та довіра – бренди мають бути прозорими та щирими, щоб завоювати довіру

клієнтів. Адаптація до змін алгоритмів платформ – соціальні мережі постійно оновлюють свої алгоритми, що впливає на охоплення контенту. Керування кризами та репутацією – негативні відгуки можуть швидко поширюватися, тому важливо мати стратегію реагування. Аналіз ефективності – необхідно постійно відстежувати ключові показники та оптимізувати стратегію просування.

Ефективне використання соціальних мереж для побудови бренду вимагає стратегічного підходу, що поєднує якісний контент, взаємодію з аудиторією та гнучкість до змін. Використання сучасних технологій та аналітики допомагає брендам залишатися конкурентоспроможними у цифрову епоху.

Література:

1. Kalina I., Shkolenko O., Shuliar N., Mazur Y. Digitization functions of marketing resources at the enterprise in conditions of economic uncertainty. *Науковий журнал ACADEMY REVIEW Економіка та підприємництво*. 2024. № 1(60). С. 206-215. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/142-2024-1/181-zhurnal-academy-review-2024-1-60

2. Каліна І.І., Хайдарова Т.М., Сабірова І.М. Механізм впливу цифрової маркетингової комунікації на споживача в умовах військового стану країни. *МАУП. Економічні науки*. 2023. Вип. 3(70). С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-8

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЯК СКЛАДОВИЙ ПРОЦЕС ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Крикун О.О., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0330-5710
Величко Л.С., здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується глобалізацією, стрімким розвитком технологій і непередбачуваними викликами, такими як пандемії чи збройні конфлікти, значення ефективної інтеграції нових співробітників у корпоративну структуру стає надзвичайно важливим. Адаптація персоналу є ключовим елементом системи управління, який

безпосередньо впливає на продуктивність роботи, відданість працівників і загальний успіх організації. Попри зростаючу увагу до онбордингу, багато компаній стикаються зі складнощами у створенні та реалізації дієвих адаптаційних програм, особливо в умовах дистанційної роботи та криз [3].

Онбординг – це комплексна система впровадження нового співробітника в організацію, що включає знайомство з корпоративною культурою, засвоєння основних процедур та навчання як технічним, так і «м'яким» навичкам. Ефективний процес онбордингу допомагає новачку швидше адаптуватися в команді та демонструвати високу продуктивність з самого початку роботи. Цей процес є довготривалим, починаючи з першого дня до кількох місяців, і потребує індивідуального підходу, враховуючи особливості кожного співробітника та робочі умови [4].

Покращення процесу адаптації персоналу починається з детального аналізу труднощів, які виникають у нових співробітників. Серед основних викликів можна виділити нечітке розуміння робочих очікувань, труднощі у встановленні стосунків з колегами та складність контактів в організаційній структурі. Погана адаптація може призвести до зниження рівня задоволеності роботою, підвищення стресу та, як наслідок, збільшення плинності кадрів.

Практичні дослідження підтверджують ефективність наступних методів онбордингу [6]:

– наставництво, особливо у перші місяці після прийому на роботу;

– проведення тренінгів, рішення бізнес-кейсів та навчальних семінарів;

– впровадження програм самонавчання;

– ротація кадрів та організація спеціалізованих адаптаційних заходів;

– розробка та поширення інформаційних матеріалів щодо різних методів онбордингу.

Дослідження показують, що успішний онбординг може підвищити рівень утримання співробітників на 82 % і ефективність їх роботи на 70 %. При цьому, 69 % працівників західних компаній зазначили, що індивідуально розроблена програма онбордингу дозволила їм залишитись у компанії на три роки [3].

В Україні серед дослідників процесу онбордингу можна відзначити: А. Василик, К. Мурза, Г. Обруч, В. Притула, Л. Ремньова, О. Симонов, С. Хмелевський та інші. У своїх дослідженнях науковці акцентують увагу на значущості процесу адаптації для ефективного функціонування організацій. Вони підкреслюють, що адаптація нового

співробітника є не лише інструментом швидкого освоєння робочих обов'язків, але й важливим елементом для забезпечення довгострокової залученості працівника. Науковці зазначають, що правильно організований онбординг допомагає новачкам легше інтегруватися в колектив, ознайомитися з корпоративною культурою та уникнути стресу, пов'язаного з початком роботи в новому середовищі.

Дослідники також вказують, що адаптація позитивно впливає на зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці, особливо у перші місяці після прийому на роботу. Ефективність цього процесу залежить від структури та якості взаємодії між працівником і компанією, що включає підтримку з боку керівництва, колег і HR-фахівців.

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Меріон Андерсон, Тал'їю Бауер, Джеймс Сміт та інші. Їхні роботи зосереджені на дослідженні впливу проактивної соціалізації на процес адаптації нових співробітників, вивченні впливу ефективного онбордингу на задоволеність та продуктивність працівників. Ці дослідження сприяють глибшому розумінню процесу адаптації нових співробітників у різних організаційних контекстах.

Проте наявні дослідження здебільшого зосереджуються на загальних принципах створення програм адаптації, не беручи до уваги особливості воєнних обставин або дистанційного формату роботи. Тому важливо виділити чинники, що впливають на успіх адаптації персоналу, зокрема [2]:

1. Якість процедури найму передбачає відсутність помилок при прийомі непридатного кандидата, структуровані інтерв'ю, тестування на компетенції, перевірка рекомендацій.

2. Розмір організації має значення при прийомі новачка, бо необхідно розуміти, які навички, досвід і компетенції потрібні для успішного виконання роботи.

3. Рівень міжособистісного спілкування та морально-психологічний клімат в колективі дозволяє оцінити, наскільки кандидат відповідає корпоративним цінностям, адже гармонія між працівником і культурою організації сприяє продуктивності та зменшує ризик плинності кадрів.

4. Специфіка займаної посади залежить від підтримки наставника, щоб новачок зміг швидко включитися в робочі процеси та відчути себе частиною команди.

5. Потенційні працівники мають отримувати вичерпну інформацію про посаду, очікування, умови праці, культуру організації ще на етапі найму. Це формує довіру та позитивне перше враження.

Необхідно досягти гармонії між оперативністю адаптаційного процесу та якістю інтеграції нових співробітників у структуру організації завдяки принципам онбордингу (рис.).

Рис. Ключові принципи ефективної адаптації персоналу в організації

Джерело: (складено авторами)

Сучасні програми онбордингу повинні бути гнучкими, адаптованими до постійних змін і зосередженими на психологічній підтримці співробітників, враховуючи специфіку віддаленої роботи [7]. Принципи адаптації, що відповідають викликам сучасності, зокрема кризовим ситуаціям, дистанційному формату та швидко змінюваному бізнес-середовищу, спрямовані на забезпечення швидкої інтеграції нових працівників. Вони допомагають підвищити ефективність роботи, рівень залученості, зміцнюють організаційну культуру та сприяють стійкості організації в умовах невизначеності.

Важливо пам'ятати, що результативність таких програм залежить від унікальних особливостей організації: її галузі, розміру, корпоративних цінностей та культури. Тому розробка програм онбордингу має враховувати специфічні потреби організації. З огляду на постійні зміни в бізнес-середовищі, регулярний перегляд і вдосконалення таких програм є необхідними для врахування нових викликів і можливостей [4].

Дискусійним питанням залишається, наскільки існуюча структура онбордингу відповідає сучасним тенденціям, серед яких – віддалений формат роботи, використання чат-ботів, елементи гейміфікації, welcome box, листи-привітання, вступні курси, віртуальна і доповнена реальність, а також комунікація з керівником. Ключовим аспектом є створення середовища, в якому і роботодавці, і працівники визнають важливість цифровізації, активно беруть участь у ній і готові адаптуватися до нових вимог. Такий підхід дозволяє забезпечити більш комплексний, безпечний і сучасний онбординг, особливо в умовах постійних змін і викликів воєнного часу [6].

Загалом, сучасні підходи до онбордингу в Україні та за кордоном стають більш комплексними, персоналізованими та спрямованими на тривалу інтеграцію співробітників у корпоративну структуру. При цьому особливий акцент робиться на гнучкість і здатність адаптувати програми до умов швидких змін і нестабільності. Процес адаптації нового співробітника є ключовим для успішного залучення працівника до колективу, тому онбординг не лише сприяє соціалізації, але й формує перше враження про роботодавця, яке може вплинути на рішення працівника залишитися в організації після випробувального терміну. Успішна адаптація включає знайомство з культурою, процесами та цілями організації, а також враховує емоційні реакції новачка на різні аспекти роботи. Важливо приділяти увагу деталям у процесі адаптації, адже саме вони можуть стати визначальними для формування довіри до роботодавця.

Література:

1. Василик А.В., Мурза К.В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник.* Том 64. № 3. 2020. С. 137-146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137

2. Любомудрова Н.П., Гойчук В.І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2022. № 8(127). URL: https://www.inter-nauka.com/issues/2022/8/8158

3. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. *Happy Monday.* URL: https://happymonday.ua/onbordyng-u-voyennyj-chas (дата звернення: 27.01.2025).

4. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. *All-in-One HR platform PeopleForce.* URL: https://peopleforce.io/uk/blog/onbording-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti (дата звернення: 21.01.2025).

5. Онлайн курси з Mike Pritula. URL: https://pritula.academy/adaptation-ukr (дата звернення: 21.01.2025).

6. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся.* 2023. № 2. С. 62-78. URL: https://nvp.stu.cn.ua/article/view/300309

7. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум.* 2022. № 1(4). С. 115–121. URL: https://e-forum.com.ua/en/journals/tom-12-4-2022/upravlinnya-adaptatsiyeyu-personalu-organizatsiyi-v-sistemi-menedzhmentu-personalu

THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL INDUSTRY: STRATEGIC PRINCIPLES AND MECHANISM

Kudria Y.V., PhD economy,
Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine

In the modern conditions of economic development, more and more attention is paid to the study of the problems of industry, as one of the main ones in the economy of countries, and therefore very acute questions arise regarding its exit from the crisis. The current state and ways of the development of the industry of Ukraine still continue to concern representatives of the state authorities, heads of business entities. This is explained by the fact that the problem of preserving and strengthening the industry directly affects the national economy, foreign policy, social stability and pace of scientific and main technological progress. It is also allows us to take into account national interests [1, p. 3; 3, p. 127-128].

Moreover, among the most important tasks that require urgent action, we can especially highlight creation of effective management mechanisms, internal consolidation of industry at all levels of the economy, its liberation from structural redundancy, etc.

For the successful implementation of these and the other tasks, a well-founded program of integration of the industry into the market infrastructure, increasing it is economic attractiveness is necessary. Sustainable development of the industry of the regions, a qualitative increase in its efficiency and competitiveness is possible only on the basis of the introduction of modern market tools [2, p. 95; 3, p. 212].

The process of sustainable development of regional industry as the development of a set of the regional industrial enterprises is characterized by the existence of a close relationship between the phenomena of stability and uncertainty, so any economic system is only partially dynamically stable. Although the development process is continuous, it contains the possibility of crisis situations, which causes a state of instability. The violation of relative stability occurs not only due to the accumulation of quantitative and qualitative changes in the elements of system, but also in the interrelationships between them. Taking into account the combined impact of these factors makes it possible to formulate an optimal strategy for the development of the economic system. The qualitative mathematical models aim to describe the fundamental, qualitative properties of the processes under study, rather than their detailed characteristics. And the parameters arising from the study of such models should be of a qualitative nature.

The qualitative parameters can naturally be divided into two categories. The first type of parameters relates to the behavior of the system at fixed parameter values. The most important thing in this case is a qualitative understanding of the nature of the regimes established in the system. The answers to such questions can be obtained from the portrait of the system, i.e., the set of all its behavioral trajectories. Among these trajectories, there are a number of basic ones that determine the qualitative properties of the system. The parameters of the first type mostly characterize the activity of the economic system in a state of equilibrium.

The parameters of the second type relate to events that occur in the system when parameter values change. A gradual change in a parameter can lead to a qualitative change in the steady state of the system when it crosses a certain critical value. Such changes change the portrait of the system under study. The parameters of the second type involve determining the critical values of parameters and describing the phenomena that occur during the transition through critical values. The task arises of dividing the space of system parameters into regions with qualitatively different types of dynamic behavior – the building a parametric portrait of the system. The constructed the parametric portrait contains information about the dynamic the modes possible in system, their qualitative restructuring.

Thus, all this allows us to mathematically describe the model of qualitative development of an industrial enterprise as an economic system. Let us clarify the concept of the task of development of an enterprise as an economic system, which is taken into account.

An enterprise is a complex system designed to solve a set of socio-economic problems. This set can be expanded, but we assume that all possible tasks have been listed in advance. At the same time, each task includes a goal, which is formulated as the desire to maximize a certain functional is the efficiency criterion to reach its certain threshold level.

So, a complex system can always be represented as a multi-objective system. Each task is strictly formalized, i.e., the concept of an optimal solution (the principle of optimality) has been clearly defined for it. Thus, a vector optimum should be defined for internal development criteria, and a system of uncontrollable factors should be defined for the external environment.

A formalized description of the task of the economic system development can be presented as follows: as a set of tasks that are adequate to the strategic goals and ensure the strategic efficiency of the enterprise in a changing competitive environment; a new image of the business structure is formulated and implemented in daily practice both among its employees and in the external environment.

Given that strategic management is usually limited mainly to qualitative characteristics, it is advisable to move from developing and implementing measures to support the enterprise's potential to developing and implementing measures for its development.

The development and the implementation of an enterprise's economic development strategy allows focusing on key factors and intensifying their action, serves as the basis for effective functioning in the long run and allows solving both economic and social tasks.

Having analyzed the theoretical developments of foreign and domestic economists, and having studied the practical experience of strategic management of an enterprise, it is advisable to present the stages of formation of an enterprise development strategy in the form of a logical flowchart.

The implementation of the enterprise development strategy requires development of an appropriate theoretical basis and practical tools for diagnostics of the enterprise's status, assessment of the existing development potential, preparation and economic evaluation of individual measures, assessment of their consequences, formation of the enterprise development program and organization of control over its implementation.

So, proposed mechanism for forming enterprise development strategy of the regional industry should help analyze situations, determine consequences and find mechanisms for concentrating the necessary

solutions in the critical areas, attract all available resources and ensure their effective use. At the same time, it is important not only to develop optimal solutions to current issues, but also to create a basis for forecasting the most appropriate legislative provisions, as well as for establishing feedback, which is the basis for the reliable functioning of individual enterprises and the economy as a whole.

Literature:

1. Моделювання системи розвитку машинобудівного підприємства [Текст]: [монографія] / Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін. Донецьк : ДонУЕП, 2010. 260 с.

2. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика [Текст]: [монография] / В.Т. Денисов, О.В. Грищенко. Донецк : НАН Украины; Ин-т экономики пром-сти, 2005. 188 с.

3. O'Conell David The sustainable development of industrial corporations: theory, methodology and practice [Text]: [monograph] / David O'Conell. UK : The Sun, 2023. 325 p.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДІЛОВИХ КОНФЛІКТІВ, ЇХ ПОЗИТИВНІ І НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ

Кузьменко М.А., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Конфлікт – це стан або процес суперечності в індивідуальній свідомості, міжособистісних відносинах, системах «індивід-група» і групових взаємодіях, що перетворюється в зіткнення або протиборство різноспрямованих і несумісних тенденцій взаємодіючих суб'єктів, і пов'язаний з вагомими негативними емоційними переживаннями (напруженість, тривога, невпевненість, хвилювання, стрес тощо). До таких тенденцій належать мотиви, погляди, розбіжності та очікування щодо різних думок, потреб, бажань, стилів життя і поведінки, сподівань, інтересів та особистісних характеристик.

Предметом конфлікту є об'єктивно наявна чи уявна проблема, яка, ставши суперечністю, слугує причиною зіткнення та протиборства між сторонами.

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

Конфлікти можуть виникати в різних суспільних сферах. Так, політичні конфлікти виникають через розподіл владних повноважень та способи боротьби за владу. Соціальні конфлікти характеризуються суперечностями у системі взаємин між людьми (групами), які виявляються у посиленні протилежних інтересів та тенденцій соціальних спільнот і індивідів. Економічні конфлікти базуються на суперечностях між економічними інтересами окремих осіб або груп. І, зрештою, організаційні конфлікти є явною формою прояву суперечливих інтересів в організації, що виникають під час взаємодії людей при вирішенні питань організаційного (виробничого) та особистісного характеру.

За напрямом впливу конфлікти поділяють на: вертикальні – включають учасників з різним статусом (конфлікти з «вертикальною» лінією класифікуються як управлінські конфлікти); горизонтальні – залучають учасників з однаковим статусом; змішані – містять як «вертикальні», так і «горизонтальні» елементи. Конфлікти можуть протікати у прихованій або відкритій формах. Приховані конфлікти невидимі для спостерігача, не підлягають миттєвому розпізнаванню та вирізняються відсутністю зовнішніх агресивних дій між учасниками, а відкриті – знаходяться на поверхні, помітні з першого погляду та характеризуються чітким проявом конфлікту між сторонами (сварки, суперечки, зіткнення тощо).

Ділові конфлікти – це спонтанно або навмисно створювані в міжособистісних стосунках протиріччя, які, при конструктивному їх вирішенні, можуть мати позитивний вплив на стосунки учасників, їх поліпшення, а також розвиток колективу в цілому. У діловому спілкуванні конфлікти часто викликаються суб'єктивними причинами, такими як неправильні дії керівників і підлеглих, індивідуальні психологічні розбіжності, дії, що викликають конфлікт у процесі ділового спілкування. Як правило, керівники краще усвідомлюють неправильні дії своїх підлеглих, ніж власні неправильні дії.

Висновок. Ділові конфлікти, як і міжособистісні конфлікти, мають вочевидь негативні наслідки, але вони також відіграють важливу позитивну роль. Конфлікти є вираженням нарікань і протестів, вони спонукають учасників конфлікту усвідомити свої інтереси та потреби. Конфлікт допомагає працівникам згуртуватися, мобілізувати волю і дух для вирішення принципово важливих проблем, поліпшити морально-психологічний стан у колективі.

Література:

1. Nadiia P. Reznik, Oleksandr V. Hridin, Ivanna V. Chukina, Oleksiy O. Krasnorutskyy, Mykola V. Mykhaylichenko. Mechanisms and tools of personnel management in institutional economics. International conference on sustainable innovation in mechanical engineering (ICSIME-2021). Rama University Uttar Pradesh, Kanpur (INDIA). (28th-29th May 2021). Volume 2413. P. 040012-1–040012-8. DOI: https://doi.org/10.1063/5.0089330 URL: https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1063/5.0089330

2. Nadiia P. Reznik, Oleksandr V. Hridin, Yurii Vitkovskyi, Nadiia V. Hryschenko Improvement of the personnel management system in the process of employment as a factor of eincreasing the competitiveness of enterprises. International conference on sustainable innovation in mechanical engineering (ICSIME-2021). Rama University Uttar Pradesh, Kanpur (INDIA). (28th-29th May 2021). Volume 2413. P. 040004-1–040004-9. DOI: https://doi.org/10.1063/5.0091674
URL: https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1063/5.0091674

3. Zaika S., Gridin O. Human capital development in the agricultural economy sector. *Technology audit and production reserves*. 2020. № 1/4(51). pp. 30-36. DOI https://doi.org/10.15587/2312-8372.2020.194444
URL: http://journals.uran.ua/tarp/article/view/194444

4. Грідін О.В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 63. С. 105-110. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.63-16
URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf

5. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4
URL: http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687

6. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940

7. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Купчак М.Я., кандидат педагогічних наук, доцент,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2094-1871

Врегулювання практичних аспектів кадрового менеджменту суб'єктів господарювання в економіко-правовому механізмі сьогодення потребує значних змін та нововведень у чинне законодавство України. При цьому, гостро стоїть питання щодо необхідності прийняття нового Трудового кодексу України, який на сьогоднішній день є у проєкті, а також інших законодавчих актів, які б кодифіковано та систематизовано врегульовували норми цифровізації кадрового менеджменту [1].

З метою юридично правильного впровадження механізму цифровізації кадрового менеджменту в практичній діяльності суб'єктів господарювання потрібен дієвий комплексний підхід у користуванні роз'ясненнями й рекомендаціями компетентних органів влади, судової практики тощо для однозначного застосування норм Конституції України та законодавчої бази, що в умовах сьогодення є неоднозначною та колізійною [1].

Проблематика цифрової трансформації охопила весь світ. Цифрові технології активно впроваджуються у всі сфери життєдіяльності сучасного суспільства, включаючи й кадровий менеджмент.

Цифровізація економіко-правових сфер спрямована на розвиток інновацій, що забезпечують процес формування й впровадження інноваційних бізнес-моделей суб'єктів господарювання на основі цифрових технологій. Цифровізація кадрового менеджменту повинна скеровуватися, зокрема, на [2]:

– широке впровадження цифрових технологій та підготовку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання;

– системність інтеграції технологічних продуктів та послуг, програмних та апаратних засобів;

– генерування цифрових ідей за показниками Global Innovation Index.

Позитивний вплив цифровізації кадрового менеджменту суб'єктів господарювання в економіко-правових аспектах проявляється через такі ключові вигоди [3]:

– економічні, що скеровані на фінансове зростання, приріст продуктивності праці, зростання чисельності фрілансерів, прискорення темпів фінансово-економічного розвитку малого й середнього бізнесу;

– соціальні, що спрямовані на підвищення якості та доступності освіти, медичного та пенсійного забезпечення, захисту незахищених верст населення, зниження рівня безробіття та бідності, зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище, підвищення доступності фінансових сервісів, зниження рівня корумпованості, тіньової економіки, а також попередження та профілактика економічної злочинності загалом.

Головними факторами цифровізації кадрового менеджменту суб'єктів господарювання в економіко-правовому вимірі є [3]:

– експоненціальне зростання інформаційних потоків;

– комп'ютеризація;

– вихід бізнесу у кіберпростір;

– швидкий розвиток цифрових технологій, інноваційних процесів, у тому числі, штучний інтелект та віртуальна реальність;

– істотно прискорення економіко-правових процесів.

Тенденціями цифровізації кадрового менеджменту суб'єктів господарювання є [4]:

– інтеграція та автоматизація HR-процесів;

– використання аналітики та штучного інтелекту;

– електронний розвиток та навчання;

– системи аналітики робочої сили;

– використання віртуальних асистентів та чат-ботів;

– впровадження хмарних технологій;

– використання віртуальної реальності;

– фокус на емоційному благополуччі у цифровому середовищі та просторі;

– використання мобільних додатків щодо управління персоналом.

Отже, цифровізація кадрового менеджменту суб'єктів господарювання є необхідною умовою для сталого економіко-правового розвитку бізнес-процесів, що дозволяє швидко та якісно адаптуватися до змін, а також забезпечити ефективне управління персоналом. Головними, при цьому, способами цифровізації кадрового менеджменту є активне впровадження штучного інтелекту, віртуальної реальності, комунікаційних ботів, хмарних технологій, а також HRM систем, тобто автоматизованих систем управління персоналом.

Література:

1. Купчак М.Я., Саміло А.В. Законодавче закріплення та застосування процедури кадрового аудиту й аутсорсингу суб'єктів господарювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 8. С. 149-152. DOI: https://doi.org/10/32782/2524-0374/2021-8/33

2. Казимир Я. Цифровізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах:* зб. тез VIII Міжнародної наук.-практ. конф. 2022. С. 188-191.

3. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: https://doi.org/10/32782/2524-0072/2021-33-55

4. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління.* 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Лісняк Г.Г., аспірантка*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аграрний сектор є важливою складовою економіки, і забезпечення його економічної безпеки є критично важливим для стабільного розвитку. Економічна безпека аграрних підприємств визначається їх здатністю протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, що можуть негативно вплинути на їх діяльність. Формування ефективної системи управління економічною безпекою є необхідною умовою для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Основними елементами системи управління економічною безпекою підприємств є:

1. Аналіз ризиків – визначення та оцінка ризиків, що можуть загрожувати економічній безпеці підприємства – фінансових, виробничих, екологічних та соціальних (рис. 1).

---

* *Науковий керівник – Микитась А.В., д.е.н., доцент*

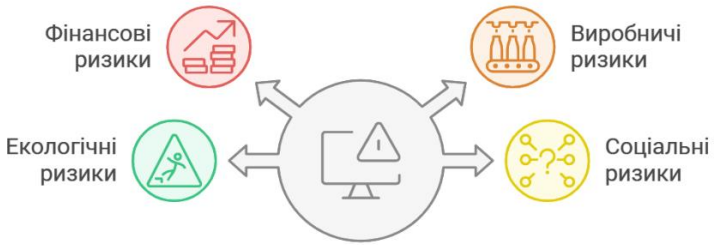


Рис. 1. Види ризиків в економічній безпеці аграрного підприємства

2. Стратегічне планування – розробка стратегій, які дозволяють зменшити вплив ризиків на діяльність підприємства. Стратегії повинні бути адаптовані до умов ринку, що постійно змінюються (рис. 2).

Рис. 2. Стратегічне планування в управлінні ризиками аграрного підприємства

3. Моніторинг та оцінка – постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства, а також оцінка ефективності впроваджених заходів (рис. 3).

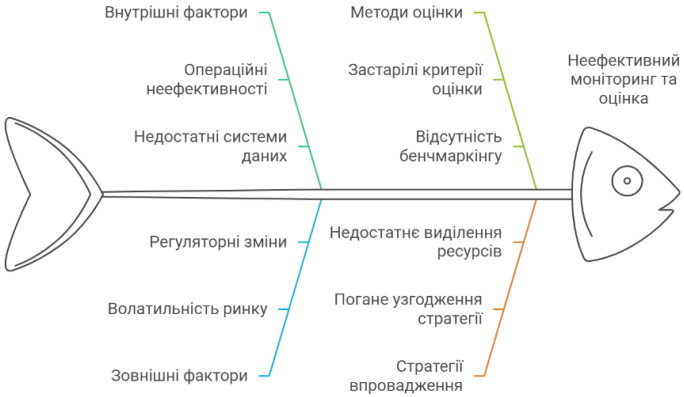


Рис. 3. Покращення економічної безпеки аграрного підприємства через моніторинг та оцінку

4. Управління ресурсами – оптимізація використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів для забезпечення стабільності підприємства (рис. 4).

Рис. 4. Управління ресурсами в аграрних підприємствах

5. Забезпечення інформаційної безпеки – захист інформаційних систем та даних, що є критично важливими для функціонування підприємства (рис. 5).

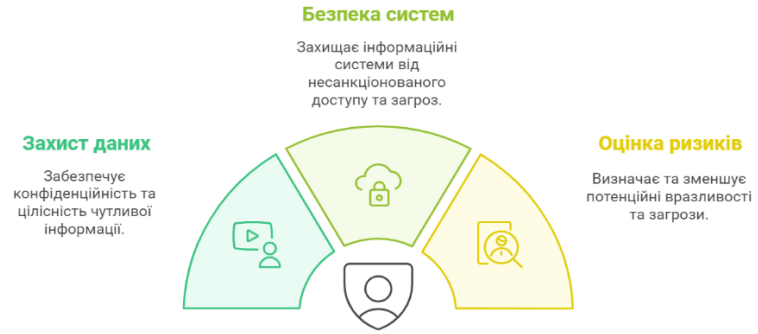


Рис. 5. Управління інформаційною безпекою аграрного підприємства

Фактори, що впливають на ефективність системи управління (рис. 6):

1. Зовнішнє середовище – економічні, політичні та соціальні умови, в яких функціонує аграрне підприємство.
2. Внутрішня структура – організаційна структура підприємства, рівень кваліфікації персоналу та корпоративна культура.
3. Технологічні інновації – впровадження нових технологій, що можуть підвищити ефективність виробництва та зменшити ризики.

Рис. 6. Фактори економічної безпеки аграрного підприємства

Отже, формування та функціонування системи управління економічною безпекою аграрних підприємств є складним і багатогранним процесом. Успішна реалізація цієї системи дозволяє підприємствам не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Для цього необхідно постійно вдосконалювати підходи до управління економічною безпекою, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН

Мацука В.М., кандидат економічних наук, доцент,
Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0953-8769

У сучасних умовах ведення бізнесу процеси вдосконалення господарської діяльності неможливі без впровадження цифрових технологій. Цифровізація відкриває нові можливості для бізнесу: дозволяє завойовувати ринки, швидше інтегрувати нові технології не лише у виробничі процеси, а й на всіх рівнях управління. Динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), блокчейн, Big Data, інтернет речей (IoT) та хмарні обчислення, підтверджує актуальність дослідження цифрового менеджменту. Використання сучасних цифрових інструментів та платформ створює конкурентні переваги, оптимізує витрати й забезпечує своєчасну реакцію на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Кожне підприємство має власну організаційну структуру та систему господарських процесів, які можуть бути адаптовані до цифровізації. Хоча наразі не існує універсальної концепції цифрового менеджменту, є перевірені технології для контролю, моніторингу й аналізу даних. Наприклад, інтеграція ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних і робити прогнози, що сприяють прийняттю стратегічних рішень. Проте повна цифровізація управлінських процесів залишається складним завданням через обмеження у розвитку технологій, дефіцит фахівців і постійну змінність зовнішнього середовища, яке важко передбачити [1, с. 262].

Основу цифрового менеджменту складають принципи науково-технологічного прогресу, креативні підходи та проривні технології [2, с. 152]. Цифровий менеджмент розвивається в умовах так званого «розумного суспільства», яке базується на знаннях, цифрових ресурсах і сталому розвитку. Інформаційний розвиток підприємства забезпечується ефективним використанням інформаційних ресурсів і можливостей інтернету речей, які дозволяють підключати фізичні об'єкти до цифрових систем управління.

Важливість цифрового менеджменту зумовлена його здатністю вдосконалювати управлінські процеси завдяки кваліфікованим фахівцям, які вирішують складні питання цифровізації. Це потребує підготовки нових спеціалістів, здатних використовувати сучасні технології, зокрема блокчейн для забезпечення прозорості операцій або Big Data для аналізу клієнтської поведінки. Формування цифрового суспільства спрямоване на розвиток творчого потенціалу, інтелектуальної діяльності та міжкультурної взаємодії. У центрі цифровізації лежать знання та сучасні технологічні підходи [3, с. 33].

Освітні програми, орієнтовані на цифровий менеджмент, повинні впроваджуватися на всіх рівнях управління, включаючи державний і місцевий. У контексті автоматизації важливо формувати соціальні зв'язки, які сприятимуть розвитку творчого потенціалу населення та вдосконаленню підходів до господарської діяльності. Наприклад, ініціативи щодо впровадження національних цифрових платформ для освіти й бізнесу сприяють підвищенню цифрової грамотності та залученню до новітніх інструментів.

Цифрові технології дають менеджерам доступ до великого обсягу даних, оперативного прийняття рішень, спільної роботи та онлайн-нарад у реальному часі. Це значно прискорює комунікаційні процеси, що особливо важливо для великих підприємств із багаторівневою структурою. Наприклад, хмарні технології дозволяють зберігати й обробляти дані без необхідності використання локальних серверів, що спрощує роботу з інформацією. Інтеграція чат-ботів, заснованих на ШІ, забезпечує миттєву взаємодію з клієнтами й підвищує їхню лояльність.

Однак цифровізація має і свої виклики. Поширення гаджетів та великих обсягів інформації можуть спричиняти втрату концентрації й ефективності. Нечіткість під час дистанційного спілкування, кібербезпека та технічні проблеми також є бар'єрами. Для їх подолання необхідно інвестувати в інфраструктуру та підвищення цифрової культури співробітників.

Розвиток цифрового менеджменту гальмують обмежені можливості програмного забезпечення та відсутність єдиних стандартів автоматизації. Кожне підприємство використовує свої унікальні рішення, що створює проблеми з сумісністю. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати інтегровані платформи, що дозволять ефективно синхронізувати різні бізнес-процеси [4].

Щоб забезпечити ефективну цифровізацію управління, важливо:

1) стандартизувати термінологію для уникнення непорозумінь;

2) створити чіткі нормативні матеріали для впровадження цифрових технологій;

3) розробити математичні моделі, які відображають діяльність підприємства з урахуванням Big Data;

4) сформувати моделі бізнесу, адаптовані до змінних умов ринку та зосереджені на автоматизації рутинних процесів [5].

Сучасне покоління менеджерів, яке виросло в цифровому середовищі, має унікальну можливість інтегрувати інноваційні технології у бізнес-процеси. Наприклад, використання доповненої реальності (AR) у маркетингу чи впровадження аналітики даних у реальному часі допомагає швидше адаптуватися до змін ринку. Це сприятиме не лише розвитку бізнесу, а й розв'язанню глобальних соціальних проблем. Цифровий менеджмент – це не лише інструмент, а й шлях до формування інноваційного майбутнього.

Література:

1. Matsuka V., Horbashevska M. Innovative management in the era of digital transformation. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації*: тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції, пам'яті професора Євгена Крикавського. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. С. 261-263 URL: https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings (дата звернення: 25.01.2025).

2. Мацука В. Тренди сучасного менеджменту. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. К. : КНЕУ, 2024. С. 151-153. DOI: https://doi.org/10.35668/978-966-926-500-5

3. Седіков Д.В., Палвашова Г.І., Асауленко Н.В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 30-35. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-5

4. Digital strategy in a time of crisis. McKinsey. 2020.

5. Shevchenko A. Digital era. Just about digital technology. Kyiv: Summit Book. 2018. 457 p.

ПРОМІЖНІ ПІДСУМКИ РОБОТИ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В ПЕРШОМУ КВАРТАЛІ 2024-ГО РОКУ

Мироненко М.А., кандидат технічних наук, учений секретар,
Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади», м. Дніпро, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6316-6778
Полякова С.В., кандидат філологічних наук, учений секретар,
«Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз» Міністерства юстиції України, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-1088-7782

Розвиток науковоємних сегментів у різних галузях виробництва в Україні – запорука сталого розвитку держави як в умовах воєнного стану, так і за часів повоєнної відбудови. На нинішньому етапі історичного розвитку вітчизняні науковці мають зберегти інтелектуальний потенціал задля подальшого інноваційного розвитку України в майбутньому. За таких умов розгляд питань, пов'язаних із роботою науково-дослідної установи в умовах третього року воєнного стану в нашій державі є актуальною.

Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади» (скор. ДП «НДТІ») – провідна спеціалізована наукова установа, яка забезпечує процес інноваційного розвитку підприємств трубної галузі України ось уже майже століття [1-3]. За цей період часу в доробку науковців інституту понад 2600 авторських свідоцтв СРСР, понад 150 патентів України та 150 патентів інших держав.

У фонді Інституту зберігається більше 13000 звітів про науково-дослідні роботи, серед замовників яких є підприємства зі США, Великобританії, Франції, Угорщини, Румунії, Польщі, Іспанії, Італії, Литви, Азербайджану, Грузії та інших держав.

Початком активної науково-дослідної роботи в інституті можна вважати 1930-й рік. Саме тоді в м. Дніпропетровську було створено філію Українського інституту металів, головна установа якого знаходилась у м. Харкові [4]. Першим директором нової наукової організації було призначено професора Павла Германовича Рубіна –

відомого фахівця в галузі коксохімічної промисловості. Завдяки організаторському талантові П.Г. Рубіна та вдалому підборові кадрів дніпропетровська філія за рік роботи наочно довела можливість перетворення на провідну організацію. Але професор П.Г. Рубін не був прихильником такої ідеї, оскільки вважав, що головна наукова установа має перебувати у м. Харкові, а от у місті на Дніпрі варто в подальшому прагнути до спеціалізації лабораторій із їхнім перепрофілюванням у майбутньому на самостійні науково-дослідні установи [4].

Такий підхід до розвитку наукових установ цілком відповідав уявленням представників тогочасної державної влади, тому до кінця 1930-х років у м. Дніпропетровську було створено низку наукових профільних установ довкола яскравих вчених-особистостей. Наприклад, провідним фахівцем галузевого трубного інституту став член-кореспондент АН УРСР Павло Терентійович Ємельяненко (1905-1947), який за короткий проміжок часу спромігся згуртувати довкола себе талановите коло однодумців, яскравим представником якого був його учень, згодом професор та директор науково-дослідного трубного інституту Яків Юхимович Осада (1920-1979) [5; 6].

Саме за значні заслуги щодо організації трубного виробництва в Україні ім'ям саме Я.Ю. Осади було названо трубний інститут (Постанова Кабінету Міністрів України № 1538 від 12 жовтня 2000-го року) [6].

Після такого невеличкого, але необхідного екскурсу в історію повернемося до реалій непростого сьогодення.

За результатами діяльності інституту за 1 квартал 2024-го року чистий дохід від реалізації продукції склав 1496,0 тис. грн., що менше планового показника на 134 тис. грн.

Витрати на оплату праці в порівнянні з планом менші на 27,0 тис. грн. через запровадження на підприємстві скороченого графіку роботи з метою економії. Остання обумовлена скороченням виконання науково-дослідних робіт через релокацію профільних виробництв, або ж вимушену зупинку останніх через третій рік воєнного стану в Україні.

Відрахування на соціальні заходи сплановані згідно з розміром витрат на оплату праці та Закону України від 08.07.2010-го року № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне страхування» та відповідного класу професійного ризику виробництва і становили 213,0 тис. грн. в звітному періоді.

ДП «НДТІ» у першому кварталі 2024-го року залишалось сумлінним платником податків до бюджетів усіх рівнів.

Сума сплачених податків до державного бюджету (ПДВ) за вказаний період 2024-го року становила 272,0 тис. грн. Це на 163,0 тис. грн. менше, ніж заплановано, за рахунок зменшення податку на додану вартість на 152,0 тис. грн. з причини зменшення загального обсягу реалізації науково-технічної продукції, а також податку на доходи фізичних осіб і військового збору через зменшення витрат на оплату праці.

Місцеві податки було сплачено в сумі 494,0 тис. грн., що на 238,0 тис. грн. менше, ніж заплановано.

Єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування було сплачено у першому кварталі 2024-го року в сумі 183,0 тис. грн.

Загальна сума виплат на користь держави у звітному періоді становила 949,0 тис. грн.

Краще зрозуміти масштаби платежів дозволяє чисельність працівників наукової установи. Середня кількість працівників в інституті в першому кварталі 2024-го року становила 32 особи, середньооблікова кількість штатних працівників – 29 осіб.

Кількість працівників ДП «НДТІ», які виконують науково-дослідні роботи в умовах третього року воєнного стану в Україні, має тенденцію до зменшення через звільнення, обумовлене переїздом родини працівника до більш безпечної території держави, природні летальні фактори та отримання повісток чоловіками з метою долучення останніх до лав ЗСУ. Можливим організаційним інструментом запобігання останньому з перерахованих чинників зменшення кадрового потенціалу наукової установи є застосування зрозумілого механізму бронювання найбільш цінних співробітників.

Ця проблема має бути вирішеною на державному рівні.

Заходи, спрямовані на покращення діяльності підприємства локального рівня, мають бути наступними.

По-перше, необхідно збільшити обсяги виробництва науково-технічної продукції (НТП) співробітниками інституту.

Збільшення обсягів НТП планується за рахунок:

– розширення випуску та освоєння виробництва нових видів наукоємної металопродукції в підрозділах інституту (труб, балонів та ін.);

– активізації роботи та налагодження більш тісних контактів з іноземними виробниками труб;

– активізації роботи з найбільшими державними компаніями й підприємствами: НАЕК Енергоатом, Нафтогаз, Укрзалізниця та ін., в частині контролю якості продукції, що купується, участі у програмі імпортозаміщення й стандартизації в перехідний період.

По-друге, необхідно здійснити низку заходів щодо зменшення собівартості НТП інституту за рахунок скорочення споживання електроенергії при модернізації існуючих трансформаторних підстанцій в частині заміни трансформаторів на менш потужні та з меншими втратами реактивної енергії.

Поєднання заходів державного та локального рівнів дозволить забезпечити сталий розвиток науково-дослідного інституту в перспективі як сьогодення, так і найближчих років повоєнної відбудови країни.

Література:

1. Творцы стальных артерий – Г.И. Гуляев, О.А. Семёнов, А.А. Шведченко и др.: Ред. кол.: О.А. Семёнов (отв. ред.) и др. Днепропетровск: «Проминь», 1989. 151 с.

2. Мироненко М.А., Король Р.М., Рябець М.А. Трансформація господарської діяльності науково-дослідної установи в умовах введення воєнного стану. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції *«Трансформація системи публічного управління в умовах воєнного часу»* (3 червня 2022 року). За заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2022. С. 207-212.

3. Король Р.М., Мироненко М.А., Рябець М.А. Розвиток галузевої науково-дослідної установи державної форми власності в умовах перманентної зовнішньої агресії. *International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime*: Collective monograph. Edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal-Chernihiv: REICST, 2022, pp. 159-174.

4. Рубин П.Г. Записи: воспоминания профессора, пионера коксохимии. Дніпропетровськ: НГУ, 2009. 127 с.

5. Мироненко М. Павло Терентійович Ємельяненко: видатний вчений-засновник української школи металургів-трубопрокатників // Моє Придніпров'я. Календар-альманах пам'ятних дат Дніпропетровської області на 2025 рік : краєзнавче видання / Управління культури, націонал. і релігій Дніпропетр. облдержадміністрації, Дніпропетров. обл. універсал. наук. б-ка ім. Первоучителів слов'янських Кирила і Мефодія; упоряд. С. Жилінська, ред. І. Голуб. Дніпро : ДОУНБ, 2024. С. 52-56.

6. Мироненко М.А. Яків Осада – видатний організатор трубопрокатної науки в Україні // Моє Придніпров'я. Календар-альманах пам'ятних дат Дніпропетровської області на 2025 рік : краєзнавче видання / Управління культури, націонал. і релігій Дніпропетр. облдержадміністрації, Дніпропетров. обл. універсал. наук. б-ка ім. Первоучителів слов'янських Кирила і Мефодія; упоряд. С. Жилінська, ред. І. Голуб. Дніпро : ДОУНБ, 2024. С. 122-124.

МІСЦЕ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Мізерний В.І., викладач,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія
управління персоналом» , м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-8096-1956

Систему освіти, яка поєднує в собі велику кількість різноманітних організацій, установ, підприємств, осіб не можна уявити без управління нею, причому управління освітою слід розглядати в межах загальної управлінської діяльності, тобто як відокремлену діяльність, що забезпечує таку організацію основної діяльності, за якої досягаються визначені цілі.

Крім того, управління в освіті здійснюється (або повинно здійснюватися) окремо від освітнього процесу та бути таким, щоб забезпечити досягнення цілей, що стоять перед системою освіти як з погляду сьогодення, так і в історичному (стратегічному) плані. Одночасно з цим, управління може здійснюватися тільки за наявності сформульованої мети», яку ставлять інші, зовнішні по відношенню до системи освіти, суб'єкти, це – держава, суспільство, підприємці тощо, тобто ті суб'єкти, інтереси яких перетинаються у сфері освіти.

Необхідність державного управління освітою випливає з потреб реалізації цілей держави в цій сфері, яка проявляється через функції державного управління. Функціями державного управління є основні напрями діяльності державних органів по забезпеченню виконання завдань державного управління. Вони мають конкретний зміст і здійснюються за допомогою конкретних засобів та форм управління.

Для здійснення управління створюються спеціальні органи з певною структурою, системою завдань, чітко окресленими функціями – це державні (федеральні), регіональні та муніципальні органи управління освітою,

Отже, освіта як система, поєднуючи в собі велику кількість елементів, не може задовольняти потреби суспільства і держави без управління нею, яке здійснюється окремо від освітнього процесу спеціально призначеним для цього органами (державними та громадськими). Органи державної влади формулюють мету, розробляють стратегію та пріоритетні напрями розвитку економічної політики, й, на її основі визначають цілі й завдання системи освіти (системи підготовки кадрів), без чого неможливе досягнення цілей та реалізація завдань державної економічної стратегії.

Звідси випливає висновок, що необхідність управління системою освіти продиктовано потребами досягнення цілей державної економічної стратегії (шляхом підготовки кваліфікованих кадрів) та реалізується через функції державного управління.

Регулювання є одна із функцій управління, суть якої полягає в організації та координації діяльності об'єкта в заданому напрямі. Термін «регулювання» у західній економічній практиці має два значення – широке і вузьке. У широкому розумінні, регулювання ототожнюється з державним втручанням взагалі, у вузькому – це, здебільшого, адміністративно-правова регламентація будь-якої діяльності. Окрім державного вирізняють ще регулювання з боку недержавних, у тому числі й громадських органів.

«Регулювання» зазвичай розуміється як втручання державних органів для усунення неспроможності ринку та соціальних ризиків. Це поняття не лише асоціювалося з різними значеннями в різних наукових дисциплінах, але й проникло в політичну практику. Взявши за відправну точку неоднозначну природу концепції регулювання, ця стаття досліджує різні регулятивні дискурси та обговорює специфіку німецьких дебатів щодо та розуміння цієї концепції. Головне твердження полягає в тому, що різні розуміння неможливо згладити розумними визначеннями. Натомість, плутанини у використанні регулювання можна уникнути, лише якщо конкретні академічні контексти та контексти практиків відображаються прозоро та рефлексивно [1].

Державне регулювання реалізується через організаційно-економічний механізм – сукупність форм, методів та інструментів державного регулювання. У науковій літературі немає також єдиної думки щодо набору певних елементів організаційно-економічного механізму державного регулювання та їх систематизації.

Нами була здійснена спроба розкрити механізм більш ширше, дати перелік головних інструментів державного регулювання системи освіти й систематизувати їх за певними критеріями (рис.).

Отже, поняття «механізм» та «інструменти» співвідносяться як сукупність та елементи цієї сукупності, механізм включає в себе форми, методи та інструменти, через які суб'єкт здійснює вплив на об'єкт або регулює його діяльності (втручання в неї), а тому загальна схема державного регулювання системи освіти повинна мати таку структуру.

Рис. Загальна схема державного регулювання системи освіти

Джерело: розроблено автором

Необхідність формування ефективного організаційно-економічного механізму державного регулювання системи освіти в Україні випливає з потреб реалізації цілей державної політики в цій сфері – забезпечення перспективних потреб економіки кваліфікованими кадрами та ліквідацію диспропорцій між підготовкою фахівців і попитом на них на ринку праці, що й зумовило вибір теми, мету та зміст дослідження.

Отже, державне регулювання системи освіти, на авторів джерела [2], це – цілеспрямований, чітко спланований комплекс взаємопов'язаних заходів, які реалізує держава через спеціально уповноважені органи виконавчої влади (а також недержавні громадські органи), щодо організації діяльності національної системи освіти задля досягнення цілей державної економічної політики.

Наразі в цілому проблема державного регулювання системи освіти не вирішена. Зокрема, залишається дискусійним питання: як сформувати ефективний організаційно-економічний механізм державного впливу на систему освіти, щоб пропозицію освітніх послуг ЗВО за рівнями, напрямами підготовки привести у відповідність до попиту на працівників за видами економічної діяльності та професійними групами на ринку праці у середньостроковій перспективі.

Література:

1. Duhler, M., & Wegrich, K. (2010). Regulierung als Konzept und Instrument moderner Staatstätigkeit. der moderne Staat – das. *Zeitschrift für Public Police, Recht und Management*, 3(1), pp. 31-52. URL: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168ssoar-413677

2. Karbovska L.O., Mazur Y.V., Zhelezniak K.L (2023). State policy of regulation of demand and supply of specialists with higher education: problems and prospects. *Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects*: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 137-212.

ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НЕЗАМІННА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Міщенко В.Ю., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Тактика управління персоналом є ключовим аспектом сучасного менеджменту, що спрямована на ефективне використання людського капіталу задля досягнення стратегічних цілей організації. Вона передбачає розробку та впровадження методів, спрямованих на мотивацію працівників, розвиток їхніх професійних компетенцій, а також створення сприятливого робочого середовища. Успішна тактика управління персоналом забезпечує збалансованість інтересів працівників та організації, сприяючи підвищенню продуктивності, інноваційності та забезпечуючи успішність останньої на ринку.

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних цифрових змін ефективне управління персоналом є ключовим чинником підвищення результативності, адаптації до перманентних пертурбацій та забезпечення конкурентоспроможності організації на цільовому ринку [1-2].

Тактика управління персоналом – це, по-суті, набір практичних дій, спрямованих на реалізацію стратегій управління людськими ресурсами, з урахуванням поточних умов і цілей організації. Вона визначає оперативні рішення у сфері роботи з персоналом, зосереджуючись на адаптації співробітників, їх мотивації, підвищенні їхньої ефективності та вирішенні актуальних питань трудових відносин.

Відзначимо, що, з огляду на неухильно зростаючу важливість людського чинника, у сучасному виробництві, ключовою функцією управління персоналом стає не лише забезпечення відповідності чисельності працівників потребам робочих місць, але й їхній професійний розвиток. Планування, організація, ротація та ефективне використання людських ресурсів є ключовими аспектами тактики управління персоналом. Основною метою цього процесу є формування команди висококваліфікованих, відповідальних, згуртованих, вмотивованих працівників, здатних ефективно виконувати поставлені завдання. Тактика управління персоналом спрямована на розвиток сучасного економічного мислення, професійної гідності та створення необхідних передумов для досягнення високої соціальної ефективності в колективі.

Управління персоналом як цілісна система покликана виконувати наступні основні функції [4]:

– організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

– відтворювальну – забезпечення усебічного розвитку персоналу;

– соціально-економічну – формування комплексу умов і чинників, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу.

Управління персоналом поєднує науку і мистецтво ефективного управління працівниками в їхній професійній діяльності. Це система принципів, методів і механізмів, спрямованих на оптимальне комплектування, розвиток, мотивацію та використання персоналу. Тактика управління персоналом має враховувати стратегію розвитку підприємства, дотримуватися трудового законодавства і захищати інтереси працівників. Ефективна тактика управління персоналом передбачає, що керівник не лише віддає накази, але й спрямовує, підтримує та розкриває потенціал підлеглих, формуючи згуртовану команду однодумців.

Система управління персоналом охоплює сукупність методів, процедур і програм, спрямованих на ефективний вплив на працівників для розкриття та максимальної реалізації їхнього потенціалу. Тактика управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків між усіма аспектами управління, формулювання чітких цілей, визначення шляхів їх досягнення та створення механізму, який забезпечує комплексне планування, організацію і мотивацію роботи співробітників у рамках виробничого процесу [3].

Складові тактики управління персоналом [3-5]:

– аналіз і планування персоналу включають розробку кадрової політики та стратегії управління персоналом, оцінку кадрового потенціалу й аналіз ринку праці. До цієї підсистеми належать також планування потреб у персоналі, прогнозування, організація реклами вакансій та налагодження співпраці із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

– підбір і наймання персоналу передбачають проведення співбесід, тестувань та анкетування для оцінки інтелектуального рівня, професійних навичок, комунікабельності та інших необхідних якостей;

– оцінювання персоналу включає аналіз особистих якостей, таких як рівень знань, навичок, професійної майстерності та відповідальності, а також оцінку виконуваної роботи й досягнутих результатів;

– навчання та розвиток персоналу передбачають підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, введення в посаду, кар'єрне зростання та роботу з кадровим резервом;

– атестація і ротація кадрів спрямовані на оцінку відповідності працівників вимогам їхньої посади та результатів роботи.

Ефективні концептуальні підходи тактики управління персоналом зосереджуються на трьох основних напрямах [4]:

– по-перше, вибір і переміщення працівників мають забезпечити відповідність їхніх можливостей завданням, які вони виконують наразі і виконуватимуть у подальшому, що вимагає постійного аналізу тенденцій і змін для обґрунтованого планування кар'єри та програм перепідготовки;

– по-друге, управління персоналом впливає на формування системи завдань і обов'язків працівників, що може позитивно впливати на мотивацію та задоволеність роботою. Важливо зменшувати вплив ієрархії та усувати бюрократичні обмеження, акцентуючи більше уваги на контроль за умовами праці та створюючи стимули для професійного розвитку;

– по-третє, служби управління персоналом відповідальні за ефективне інформаційне забезпечення, яке включає переміщення працівників і організацію їхнього навчання. Гнучкість у переміщенні персоналу між різними рівнями і ролями дозволяє підвищити адаптивність та ефективність системи управління.

Висновок. Тактика управління персоналом є важливим інструментом для забезпечення ефективності організації через оптимальне використання людського потенціалу. Вона охоплює кілька ключових напрямків: добір та переміщення співробітників, визначення їхніх кар'єрних траєкторій і необхідних програм перепідготовки, а також формування системи завдань і обов'язків, що сприяють високому рівню мотивації і задоволеності працею. Важливим аспектом є створення гнучкої та динамічної системи, яка дозволяє ефективно організовувати вертикальні та горизонтальні переміщення персоналу, забезпечуючи, тим самим, постійний розвиток й адаптацію організації. Здатність менеджерів та фахівців з управління персоналом приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати належну інформаційну підтримку є запорукою успіху тактики управління персоналом, що, своєю чергою, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Література:

1. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

2. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22

3. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

4. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми : «Університетська книга», 2023. 592 с.

5. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

РОЛЬ ЛІДЕРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

Мовчан Л.О., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасному світі роль лідера організації суттєвим чином перевершує межі внутрішнього менеджменту та здійснення управлінського впливу на співробітників, оскільки саме лідер стає обличчям організації, формуючи її репутацію, публічний імідж та відношення з різними стейкхолдерами. Лідер є ключовою фігурою в організації, відображаючи її базові цінності та місію. Його поведінка, публічні виступи, інтерв'ю та присутність у соціальних мережах формують суспільне сприйняття організації. При цьому, репутація організації вельми часто залежить саме від особистої репутації її лідера. Тому важливо, щоб він демонстрував етичну поведінку, чесність та відкритість [5-7].

У сучасному світі, де клієнти та партнери стають більш вимогливими, довіра до бренду відіграє надважливу роль. Лідер, який є відкритим, комунікабельним та готовим брати на себе відповідальність, сприяє підвищенню рівня довіри. Перед лідером постає завдання, що передбачає не лише формування та впровадження стратегії, але й донесення її до широкого загалу, що передбачає як внутрішні комунікації з командою, так і зовнішні – з партнерами, клієнтами та ЗМІ. Сильний лідер має вміння ефективно використовувати інструменти публічних виступів, соціальних медіа та інших платформ для комунікації, пояснюючи місію та цілі організації [1; 5].

Вельми часто особистий бренд лідера стає продовженням або, навіть, відображенням бренду організації, що підвищує його впізнаваність, створюючи довгострокові асоціації з його лідером. Під час кризових ситуацій роль лідера як обличчя організації стає ще більш важливою, адже він повинен вміти швидко та ефективно реагувати на проблеми, демонструючи приклад відповідальності, збереження спокою і впевненості у вирішенні ситуації. Прозорість, швидкість комунікацій та готовність до діалогу із суспільством підвищують рівень довіри до організації [4].

У структурному підрозділі може бути кілька лідерів серед підлеглих, але це лідерство є неформальним. Неформальний лідер-

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

підлеглий може долучатися до ухвалення рішень, проте не несе за них повної відповідальності, оскільки ця відповідальність залишається за офіційним керівником [3].

Переговори є процесом, який передбачає обговорення, аналіз і ухвалення рішень, спрямованих на досягнення згоди між різними сторонами. Для лідера переговори мають важливе значення, адже забезпечують взаємовигідні умови співпраці. Правильно побудований переговорний процес дозволяє розв'язувати суперечності, що виникають під час роботи, мінімізуючи ризики для організації, сприяючи налагодженню довготривалих взаємозв'язків. Успішні переговори є основою довіри між партнерами, що зміцнює стосунки та дозволяє розвивати співпрацю в довгостроковій перспективі.

Лідер повинен опанувати навички ухвалення рішень, уникати невигідних ситуацій або створювати сприятливі умови. Як зазначав сер В. Черчілль, важливо вміти отримувати користь навіть із найбільш несприятливих обставин. Справжній лідер вирізняється особливим талантом перетворювати прихованих або навіть відкритих опонентів на своїх союзників [6-7].

Щоб зрозуміти позицію іншої сторони, лідер повинен вміти слухати й враховувати інтереси співрозмовника, що допомагає створити атмосферу довіри та сприяє знаходженню оптимальних рішень. Якщо переговори проходять на міжнародному рівні, лідер обов'язково має враховувати культурні особливості партнерів, оскільки різні країни мають свої правила ведення бізнесу, що може впливати на результат переговорів. Вміння контролювати свої емоції під час складних переговорів допомагає лідеру приймати виважені рішення навіть у складних ситуаціях. При цьому, лідер повинен мати здатність аналізувати ситуацію, швидко знаходити сильні та слабкі сторони як своєї, так і протилежної сторони, щоб оперативно реагувати на зміни. Лідер має переконливо доводити свою позицію, але робити це на основі логічних аргументів і фактів, не створюючи конфліктну ситуацію [2].

Сучасний лідер відіграє багатогранну роль у розвитку організації і однією з основних його функцій є побудова мережі взаємозв'язків. У контексті глобалізації та перманентних змін на ринку, мережа зв'язків стає не лише інструментом впливу, а й важливим ресурсом для досягнення стратегічних цілей. Вона дозволяє обмінюватися інформацією, залучати нових партнерів, швидше реагувати на зміни та підвищувати репутацію організації [3].

Налагоджена мережа взаємозв'язків надає організації ряд стратегічних переваг. Так, через мережу зв'язків організація має змогу дізнаватися про нові ринки, можливості для інвестицій, партнерські програми та інновації тощо. Завдяки зв'язкам з іншими професіоналами лідер може отримувати важливу інформацію щодо новітніх практик і технологій, що покращує адаптивність організації до ринкових умов. Міцні зв'язки з партнерами підвищують престиж організації на ринку, демонструючи її відкритість до співпраці та прагнення до розвитку. Лідер, який має широку мережу контактів, може залучати новаторів і спеціалістів для обговорення ідей і впровадження нових проєктів, що посилює інноваційний потенціал організації [7].

Отже, сучасний лідер, що діє прозоро, емпатично та завжди шукає взаємовигідні рішення, – створює міцну комунікаційну мережу, що підтримує стратегічний розвиток та процвітання його організації.

Література:

1. HR-менеджмент та стратегічне лідерство : [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 172 с.

2. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22

3. Грідін О.В. Управлінське лідерство як базис забезпечення ефективності діяльності організації. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 26 жовтня 2023 року): тези доповіді. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 614-616.

4. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649

5. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К.В. Таранюк, Я.В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.

6. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

7. Сергеєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник /за наук. ред. Л.М. Сергеєвої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ВПЛИВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ

Мурзін Ю.С., здобувач вищої освіти*,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна академія
управління персоналом», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-5265-5733

В останні роки в Україні знизився рівень якості життя економічно активного населення, що пов'язано з певним станом країни, який спричинив кризу, яка має негативний вплив на доходи населення. Звичайно, що війна вплинула на всі сфери життєдіяльності суспільства та на роботу як персоналу, так і самого підприємства. При цьому однією з головних завдань швидкого розвитку економіки України залишається впровадження інновація, адаптація населення до небезпекових умов. Висока якість життя працівників підприємства позитивно впливає на підвищення якості роботи співробітників і передбачає впровадження методик оцінки рівня кваліфікації, підвищення вмотивованості спеціалістів, розробку моделей вимірювання і моніторингу рівня якості роботи співробітників. Величина показника оцінки якості трудового життєвого циклу допомагає визначити напрями вдосконалення діяльності підприємства щодо управління персоналом в небезпекових умовах та підвищення ефективності роботи системи управління персоналом підприємства енергетичного сектору [1; 2].

Оцінка рівня якості трудового життєвого циклу (ЯТЖЦ) також повинна включати в себе процес моніторингу мотивації працівників до праці, ступеня задоволеності трудовою результативніст0ю, безпечні умови праці, психологічна адаптація до небезпек, залучення персоналу в соціально-економічні програми розвитку підприємства. Якість трудового життєвого циклу – це інтегральне поняття, яке всебічно характеризує рівень та ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність на підприємстві враховуючи фази розвитку людини в небезпекових умовах. Необхідність оцінювати в загальному вигляді і визначати динаміку рівня якості трудового життєвого циклу підприємства залишається складним завданням для сучасних керівників підприємств. Пропонуємо розглянути в якості методичної основи побудови такої оціночної системи авторський

* *Науковий керівник – Каліна І.І., д.е.н., професор*

підхід, що полягає в поетапному використанні різних детермінантів концептуальної моделі. У загальному вигляді висловити послідовність етапів оціночної методики, побачити взаємозв'язок її елементів та їх особливості дозволяє рисунок.

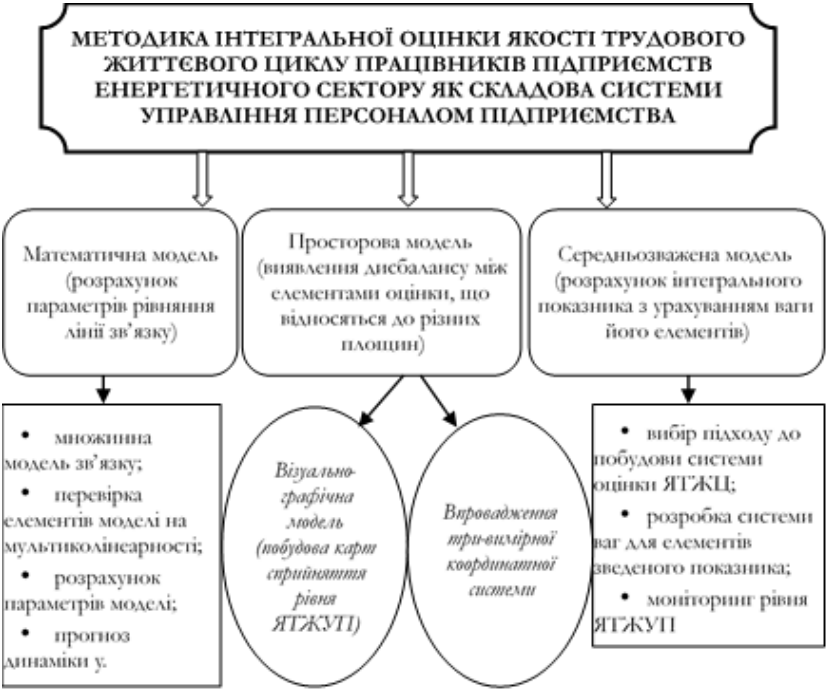


Рис. Детермінанти моделі інтегральної оцінки якості трудового життєвого циклу підприємств енергетичного сектору

Джерело: розроблено автором

Нами висунуто припущення про можливість визначення рівняння лінії зв'язку між умовним показником «Динаміка інтенсивного відтворення персоналу» і параметрами оцінки ЯТЖУП.

Отже, представлені рекомендації по оцінці ЯТЖУП розширюють і розвивають методологічні та методичні основи управління соціально-трудовою сферою підприємства, як одного з істотних чинників, що впливає на сталий розвиток підприємства в умовах нестабільної економіки, дозволяючи тим самим підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта.

Література:

1. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: монографія. Київ : Інтерсервіс, 2024. 232 с.

2. Каліна І.І., Завгородня А.А. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпекових умовах. *Економічний простір*. 2022. Вип. 181. С. 105-109. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-18

FOREIGN EXPERIENCE IN IMPROVING THE EFFICIENCY AND PROFITABILITY OF UTILITY ENTERPRISES

Nikolaieva A.M., PhD in Economics, Associate Professor,
Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3531-2023

Increasing the efficiency and profitability of utility companies is an urgent problem for many countries of the world. Foreign experience in this field is quite diverse and depends on many factors, such as: historical features of the development of water supply, the level of economic development of the country, climatic conditions, regulatory policy, etc.

An analysis of foreign experience in increasing the profitability of utility companies, in particular in the field of water supply and drainage [1, 2, etc.], demonstrates a number of effective measures that can be divided into several key directions:

1. Use of modern monitoring technologies and energy-efficient technologies. In many countries, such as Germany or the Netherlands, systems for automated monitoring of the state of water supply networks are being implemented, which allows for prompt detection of water leaks and minimizing losses. For example, energy-saving pumps and water recycling technologies are widely used in Denmark, which significantly reduces electricity costs.

2. Diversification of income (sale of by-products and eco-services). Water utilities in Switzerland and Sweden receive additional income from the sale of by-products of water treatment, such as sludge for the production of biogas or fertilizers. In the US, some water utilities offer environmental services such as treating wastewater for reuse in industry or agriculture.

3. Optimization of tariff policy (differentiated and transparent tariffs). In the countries of the European Union, flexible tariff systems are often used, which provide for lower fees for low-income groups of the population and increased tariffs for large consumers. For example, in Great Britain, tariffs

are approved on the basis of open discussions with the public, which increases confidence in businesses and helps reduce non-payment. In our opinion, the «polluter pays» principle is interesting, according to which the cost of water supply and drainage services is calculated taking into account the volume of consumption and the degree of pollution of wastewater. In some Western countries, a differentiated approach to setting tariffs for different categories of consumers (households, industry) is used.

4. Involvement of private capital and public-private partnership (models of concessions and investment in infrastructure). Thus, in France, water utilities are often transferred to the management of private companies under concession agreements, which allows attracting investments in infrastructure modernization. Public-private partnership projects are being implemented in Canada and Australia, which provide stable financing for the modernization of water supply systems. Many water utilities issue municipal bonds to finance investment projects. Funds from international development banks (World Bank, EBRD) are also being used to finance large investment projects.

5. Reduction of losses and optimization of operating costs. In many countries, emphasis is placed on reducing water losses, in particular, in Singapore, the level of water losses is less than 5 % thanks to intensive monitoring of networks and regular prevention. In Italy, some functions, such as the maintenance of pumping stations or accounting, are outsourced to reduce costs.

6. Digitization and innovations in customer service (online payments and digital services, informing the population). In particular, in the US and Japan, consumers can easily monitor their accounts through online applications, which reduces the amount of debt. In Germany, regular campaigns are conducted to raise awareness among citizens about the rational use of water.

7. Integration with other infrastructure systems (energy projects, sustainable development). In Sweden and Austria, water utilities integrate their systems with local power grids, using hydro turbines to generate electricity. Many countries are implementing green building programs to protect water sources and reduce environmental impact.

Therefore, in our opinion, a clear political will to carry out reforms in the water supply sector is important for Ukraine, which will provide an opportunity to provide stable financing for investments in infrastructure. The requirement to ensure transparency and accountability in the activities of water utilities is necessary. It is also necessary to actively attract private capital for the modernization and development of the sector, invest in training and retraining of personnel.

Thus, foreign experience shows that successful reform of the water supply sector is possible under the condition of an integrated approach, which includes not only financial, but also technological, institutional and regulatory aspects.

Literature:

1. Water Utilities in Europe – Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2024-2029). *IBISWorld.* URL: https://www.ibisworld.com/europe/industry/water-utilities/200055/ (accessed: 20.01.2025).

2. The financing of water infrastructure: a review of case studies / WORLD BANK GROUP. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/259611468175789554/the-financing-of-water-infrastructure-a-review-of-case-studies (accessed: 20.01.2025).

СЕРВІС-СИСТЕМНА МАТРИЦЯ ТА ЇЇ СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

Олійник Т.А., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Технології значно змінили способи взаємодії організацій з клієнтами, зробивши процеси ефективнішими та більш зручними. Вони дозволяють автоматизувати рутинні завдання, зменшувати час обробки запитів і підвищувати продуктивність працівників. Завдяки інноваційним технологіям організації мають змогу забезпечити персоналізований підхід до клієнтів, використовувати дані для аналізу потреб і швидше реагувати на їхні запити [3].

Сервіс-системна матриця є універсальним підходом до аналізу та покращення стратегій у сфері послуг. Вона дозволяє враховувати рівень взаємодії з клієнтом та ефективність операцій [4-5].

Технології у сфері послуг пропонують низку переваг, які сприяють ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Завдяки автоматизації бізнес-процесів організації мають змогу значно знизити витрати та оптимізувати використання ресурсів, забезпечуючи ефективне управління часом, дозволяючи не лише скоротити тривалість виконання рутинних завдань, але й спрямувати зусилля на стратегічно важливі аспекти діяльності.

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

Крім того, сучасні технології позитивно впливають на клієнтський досвід. Цифрові канали забезпечують швидкий доступ до персоналізованих послуг, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби клієнтів. Постійний зв'язок із користувачами через багатоканальні платформи, такі як мобільні додатки, чати чи соціальні мережі, забезпечує зручність і підвищує лояльність клієнтів.

Інновації відіграють важливу роль у розвитку галузі. Використання штучного інтелекту дозволяє аналізувати великі обсяги даних, виявляти тенденції та передбачати потреби клієнтів. Технології обробки великих даних (Big Data) відкривають нові можливості для стратегічного планування, допомагаючи бізнесу краще розуміти ринок і приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентоспроможності [2; 4].

Стратегічне позиціонування компанії, яке передбачає визначення її місця у сервіс-системній матриці, є ключовим інструментом для адаптації бізнес-процесів до сучасних вимог ринку, дозволяючи ідентифікувати ефективні підходи для оптимізації роботи, враховуючи актуальні тенденції та потреби клієнтів.

Досягнення конкурентних переваг потребує детального аналізу ринкового середовища, що допомагає виявити можливості для створення унікальних послуг, які вирізнятимуть організацію серед конкурентів. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів і закріпленню позицій бізнесу на ринку.

Рентабельність є ще одним важливим аспектом стратегічного планування. Завдяки автоматизації процесів можна значно скоротити витрати, що підвищує ефективність роботи. Інвестиції у сфери з високим потенціалом маржинальності дозволяють бізнесу розширювати свої можливості, забезпечуючи стабільний фінансовий результат і перспективи розвитку [1-2].

Висновок. Отже, сервіс-системна матриця допомагає організаціям знаходити баланс між людськими ресурсами і автоматизацією. Інновації у сфері технологій сприяють підвищенню якості послуг і забезпечують конкурентоспроможність, а використання аналітики та автоматизації є основою для стійкого розвитку бізнесу.

Література:

1. Грідін О.В. Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. *Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 6 (33). С. 89-94. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-13
URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/15.pdf

2. Грідін О.В. Сучасні інструменти управління операційною системою: особливості та переваги їх застосування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Фесенка Дмитра Мусійовича (м. Полтава, 30-31 березня 2023 року): тези доповіді. Полтава: ПДАУ. Ч. 2. С. 322-324.

3. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1 URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408

4. Іванов М.М., Камазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Вид-во «Центр учбової літератури», 2024. 240 с.

5. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент. навчальний посібник. К. : Вид-во «Кондор», 2020. 264 с.

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОГО ДІЛОВОДСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УСПІШНОЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Онокієнко Т.С., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Кадрове діловодство є однією з ключових складових ефективного управління персоналом, оскільки забезпечує правильне та своєчасне документування всіх аспектів трудових взаємовідносин, включаючи оформлення трудових договорів, ведення особових справ, формування наказів, облік робочого часу і відпусток, звітність перед державними органами тощо. У процесі кадрової діяльності важливо не лише організувати облік працівників, а й дотримуватися вимог законодавства, що стосуються трудових прав і обов'язків. Правильне ведення кадрових документів дозволяє мінімізувати юридичні ризики, запобігти конфліктам та забезпечити прозорість трудових відносин в організації. В умовах швидких змін на ринку праці та розвитку технологій, набуває все більшого значення автоматизація процесів кадрового діловодства, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи кадрових служб, знизити навантаження на працівників та забезпечити точність ведення документації.

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

До завдань кадрового діловодства відносять [6]: документування всіх трудових відносин і подій, що стосуються працівників; забезпечення збереження та доступності кадрової інформації; дотримання вимог законодавства щодо зберігання і обробки персональних даних тощо.

В організації діловодства важливо враховувати принципи системності, точності, своєчасності та конфіденційності. Кожен етап, від прийому на роботу до звільнення, має бути чітко задокументований, а документи мають зберігатися в установленому порядку для забезпечення юридичної чистоти.

Основні види документів у кадровій роботі включають різноманітні категорії, що забезпечують ефективне управління персоналом і дотримання законодавчих вимог. Однією з найбільш важливих груп є організаційно-розпорядчі документи, до яких належать: накази (про прийняття на роботу, переведення, звільнення, надання відпустки тощо); штатний розпис, що визначає структуру підприємства і кількість працівників; правила внутрішнього трудового розпорядку, які регулюють порядок роботи на підприємстві. До особових документів відносять: особову справу, що містить інформацію про працівника, його трудову діяльність, навчання, підвищення кваліфікації, нагороди, а також інші важливі дані; трудову книжку – документ, що фіксує всю трудову діяльність працівника, а також записи про переведення, звільнення й інші важливі моменти трудового стажу; особову картку (форма П-2), що містить основні дані працівника, такі як паспортні дані, дані про освіту, попередній досвід роботи тощо [1; 7].

Діловодство в кадровій роботі відіграє ключову роль в ефективному управлінні персоналом, оскільки забезпечує чітке та правильне документування трудових відносин, що є основою для успішної роботи будь-якої організації. Належним чином організоване діловодство дозволяє створити прозору і правову структуру управління персоналом, знижуючи ризики юридичних помилок та конфліктів. Воно допомагає підтримувати системний облік працівників, фіксувати всі важливі події в їх трудовій діяльності, а також забезпечує легкий доступ до інформації про кожного працівника. Завдяки документуванню трудових договорів, наказів, особових справ і обліку робочого часу можна швидко й ефективно вирішувати питання, пов’язані з оплатою праці, відпустками, переведеннями або звільненнями. Це також дозволяє дотримуватись вимог законодавства, уникати штрафів і забезпечити правову захищеність як для працівників,

так і для роботодавця. Окрім цього, правильне ведення кадрових документів дає можливість проводити атестації, підвищення кваліфікації, мотивацію та розвиток персоналу, що в свою чергу підвищує ефективність роботи компанії.

Сучасні інформаційні технології надають великий потенціал для автоматизації процесів кадрового діловодства, що дозволяє підвищити ефективність і зменшити витрати часу та ресурсів [4-5].

До основних можливостей автоматизації можна віднести: використання HRM-систем для ефективного ведення обліку працівників, розрахунку зарплати та подання звітності; можливість створювати, підписувати, зберігати та обмінюватися документами в електронному вигляді, зменшуючи потребу в паперових носіях; усунення впливу людського чинника, що підвищує точність даних і знижує ризик помилок у документації; автоматичне формування звітів і їх передача в державні органи, що істотно економить час і зменшує ймовірність штрафів за помилки в податковій звітності тощо. Завдяки автоматизації кадрове діловодство стає більш швидким, ефективним і прозорим, що сприяє загальному підвищенню продуктивності роботи організації [2; 3].

Висновок. Таким чином, діловодство в кадровій роботі є важливим елементом ефективного управління персоналом, оскільки забезпечує законність трудових відносин, правильне документування та збереження інформації про працівників. Правильне ведення кадрового діловодства та використання сучасних технологій є важливими для успіху організації. Воно сприяє прозорості, знижує ризики юридичних помилок і конфліктів, а також підтримує ефективність кадрових процесів. Автоматизація діловодства значно підвищує продуктивність, зменшує помилки і економить час.

Література:

1. Бабій І.В. Основи діловодства: навчально-методичне видання для курсантів та студентів 2-3 курсів. Львів : СПОЛОМ, 2020. 76 с.

2. Білущак Т., Уляніцька Д. Використання бази даних, як автоматизація процесу створення ділових документів. *Інформаційно-документальні комунікації в глобалізованому суспільстві*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21-22 березня 2013). К. : НАУ, 2013. С. 8-9.

3. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10-18. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2

4. Грідін О.В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. № 1(31). DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608
URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16776675663120.pdf

5. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93-101. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.79-13 URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf

6. Данюк В.М., Кулаковська Л.П. Кадрове діловодство: навчальний посібник. К. : Каравела, 2006. 240 с.

7. Діловодство і документація: навчально-методичний посібник / Укладач: П.О. Добродумов. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 209 с.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Портной Є.В., здобувач вищої освіти*,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна академія
управління персоналом», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-9030-4377

Ефективний розвиток України, її повоєнне відновлення суттєво залежить від впровадження інноваційних технологій на підприємствах різних галузей економіки. В останні роки одним із головних напрямів реформування всіх економічних процесів, активізації діяльності підприємств і організацій є запровадження новітніх цифрових технологій. Впровадження процесів цифровізації суб'єктами господарювання дозволяє їм вийти на новий найбільш якісний рівень надання послуг, обслуговування, знизити різні види витрат, що кардинально впливає на результативність їхньої роботи. Задля більш глибокого аналізу і усвідомлення складності розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації нами визначено ключові переваги і недоліки означеного явища.

Спочатку розглянемо переваги [1]:

– цифровізація сприяє автоматизації всіх бізнес-процесів, пов'язаних з виробництвом, на основі впровадження роботизації, технологій, пов'язаних інтернетом підвищується ефективність моніторингу, обліку, планування тощо;

* *Науковий керівник – Куташев І.В., д.е.н., доцент*

– активне впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям значно знизити транзакційні витрати;

– діджиталізація сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємств, за рахунок впровадження нових цифрових технологій, виникнення нових бізнес-моделей;

– цифровізація формує умови для застосування на підприємствах програмно-інформаційної платформи, налаштованої на основі єдиної схеми представлення даних (стосовно управління процесами життєвого циклу продукції);

– цифрова трансформація і інновації являються постійною, безперервною адаптацією до мінливого середовища, основною рушійною силою яких є очікування клієнтів;

– цифровізація дозволяє підприємствам створювати нові робочі місця, формувати попит на нові професії, види робіт, сприяє поглибленню знань працівників, їх розвитку;

– цифровізація має суттєвий вплив на інноваційну діяльність підприємства, впливає на способи впровадження новацій, робить їх більш доступними й ефективними, забезпечуючи підприємствам цифровий інструментарій для інновацій та зростання їх конкурентоспроможності;

– цифровізація забезпечує адаптивність підприємства до нових вимог часу, забезпечує вищу цінність для споживачів продуктів і послуг, гнучку комунікаційну політику, оптимізує використання всіх видів ресурсів та прийняття управлінських рішень;

– за рахунок цифровізації невеликі компанії, проєктні команди, поряд з великими, мають однакові можливості створювати нові продукти чи послуги й виводити їх на ринок, загалом, ядро інновацій поступово зміщується в сторону малих компаній, або стартапів. Також покращується якість продуктів і послуг, внаслідок підвищення їх інноваційності;

– покращується якість продуктів і послуг, внаслідок підвищення їхньої інноваційності.

Охарактеризуємо недоліки [2]:

– цифровізація на основі впровадження Інтернету речей зумовлює необхідність масової стандартизації, що веде до уніфікації виробничих підприємств і, загалом, сприяє монополізації ринку великими компаніями;

– на початку свого розвитку діджиталізація є витратним процесом для підприємств, що зумовлює ріст цін на інноваційні проекти та технології;

– цифровізація змушує підприємства систематично розробляти нові механізми управління інноваційною діяльністю, а це веде до постійних змін, скорочення робочих місць, перегляду всіх традиційних способів і інструментів управління;

– цифровізація впливає на ринок праці, зумовлює безробіття, змушує підприємства витрачати кошти на підготовку і навчання персоналу;

– цифровізація веде до трансформації традиційних виробничих процесів, вона пов'язана з технологічними новаціями, організаційними змінами, модифікує корпоративну культуру підприємства;

– розвиток інновацій підприємств в умовах цифровізації передбачає необхідність формування нових механізмів управління інноваційною діяльністю;

– формування нової моделі інноваційного розвитку підприємств за умов діджиталізації є специфічним процесом, що визначається рівнем його розвитку, фінансовими можливостями, видами діяльності, галузевою приналежністю, ставленням керівництва до процесів цифровізації;

– персонал підприємства може чинити опір цифровим нововведенням, відчуваючи загрозу, недовіру, через недостатню інформованість щодо змін, побоювання некомпетентності тощо;

– при впровадженні цифрових технологій можуть бути проблеми кібербезпеки, недостатньої обізнаності користувачів чи контролю доступу до даних, невідповідності певним законодавчим чи регуляторним обмеженням тощо;

– виникають проблеми безпеки, конфіденційності даних.

Інноваційна цифровізація підприємства має забезпечити не звичайну комп'ютеризацію, а формування сучасного цифрового підприємства, що передбачає реалізацію якісних змін, які позитивно відображаються на всіх сферах його діяльності, дає можливість адаптуватися до нових умов цифрової економіки та бути конкурентоспроможним.

Література:

1. Братусь Г.А., Каліна І.І., Мазур Ю.В. Концептуалізація інноваційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. *МАУП. Економічні науки.* 2021. Вип. 4(63). С. 15-22.

2. Kalina I., Shkolenko O., Shuliar N., Mazur Y. Digitization functions of marketing resources at the enterprise in conditions of economic uncertainty. *Науковий журнал ACADEMY REVIEW Економіка та підприємництво.* 2024. № 1(60). С. 206-215. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/142-2024-1/181-zhurnal-academy-review-2024-1-60

МОТИВАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Реміняк Ю.К., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Від ефективності цього процесу залежить не лише якість виконання завдань, але й загальна продуктивність колективу. Однією з важливих складових управління є мотивація, яка сприяє розвитку працівників, їхньому бажанню вдосконалюватися і досягати нових вершин у професійній діяльності [1].

Розвиток працівників медичної галузі є основою функціонування системи охорони здоров'я, адже він безпосередньо впливає на якість медичних послуг і стан здоров'я населення. У сучасних умовах, коли галузь стикається з новими реаліями, зокрема військовими діями, необхідність постійного вдосконалення медичних фахівців є особливо актуальною. Професійне зростання лікарів і медсестер передбачає підготовку до нових обов'язків, оновлення знань і освоєння інновацій у медицині. Це є безперервним процесом, який базується на підтримці з боку держави, медичних закладів і міжнародних організацій.

Сьогодні медичні працівники повинні демонструвати не лише професійні навички, але й здатність ефективно працювати в умовах високого навантаження. Їхня діяльність охоплює дотримання морально-етичних норм, таких як повага до пацієнтів, збереження конфіденційності та чуйність. Особливе значення має вміння працювати у складі команди, що вимагає взаємодії, чіткої комунікації та організації.

Важливим напрямом розвитку є підвищення цифрових компетентностей медичних працівників. Використання електронних систем у сфері охорони здоров'я стало невід'ємною частиною їхньої роботи, дозволяючи ефективніше обробляти дані пацієнтів та організовувати процес лікування. Міністерство охорони здоров'я України запровадило нові підходи до оцінювання кваліфікації, що стимулюють працівників опановувати сучасні технології. Наприклад, під час атестації лікарів враховуються знання у сфері цифрових технологій, що сприяє їхньому професійному зростанню.

---

* *Науковий керівник – Калініченко С.М., к.е.н., доцент*

Разом із тим, фінансування навчання медичних працівників залишається проблемою. Недостатня кількість коштів змушує багатьох молодих фахівців шукати можливості для розвитку за кордоном або покладатися лише на власні ресурси. Одним із можливих рішень є залучення міжнародних грантів, які надають фінансування для навчання, стажувань та наукових досліджень.

Міністерство охорони здоров'я розглядає впровадження нової електронної системи, яка дозволить реєструвати провайдерів і заходи безперервного професійного розвитку для медичних працівників. Ця система має забезпечити зручний доступ до структурованого списку освітніх заходів і моніторинг їхньої якості. Основна мета проєкту – полегшити пошук ефективних навчальних програм і атестаційних курсів для медичних, фармацевтичних та інших фахівців сфери охорони здоров'я.

Проєкт передбачає створення простої у використанні електронної платформи, яка матиме низку переваг. Зокрема, це [2]:

– можливість для працівників медичної галузі переконатися у високій якості заходів, які вони планують відвідати;

– доступ до актуальних подій, пов'язаних із професійним навчанням;

– забезпечення рівного доступу для всіх організаторів якісних освітніх програм, що сприятиме систематичному професійному розвитку фахівців;

– спрощення процесу моніторингу інформації про навчальні заходи, що допоможе зменшити ризики корупції в сфері підвищення кваліфікації медичних працівників.

У сучасних умовах надзвичайно важливо створювати умови і для ефективної командної роботи. Це передбачає не лише розподіл обов'язків і взаємну підтримку, але й розвиток лідерських навичок у керівників медичних закладів, які відповідають за створення сприятливого середовища для професійного зростання своїх підлеглих.

Отже, безперервний розвиток медичних працівників є основою для забезпечення якісної медичної допомоги. Впровадження нових підходів до організації навчання, використання сучасних технологій і створення мотиваційних програм сприятиме зміцненню системи охорони здоров'я та забезпеченню потреб населення в якісних медичних послугах навіть у складних умовах сьогодення.

Література:

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649

2. Устінов О.В. МОЗ почало розробляти електронну систему реєстрації провайдерів та заходів БПР. *Український медичний часопис*. URL: https://umj.com.ua/uk/novyna-235062-moz-pochalo-rozroblyati-elektronnu-sistemu-reyestratsiyi-provajderiv-ta-zahodiv-bpr (дата звернення: 24.01.2025).

ПРОФЕСІЙНІ СТАНДАРТИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Самолюк Н.М., кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8693-8558
Денисюк С.І., здобувач вищої освіти,
Національний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне, Україна

Професійні стандарти (ПС) є універсальним інструментом, який знаходить широке застосування як в освіті, так і в управлінні персоналом. В освіті стандарти лежать в основі розробки навчальних програм, оцінювання знань та навичок, визначення кваліфікацій. В управлінні персоналом вони використовуються для: формування вимог до працівників; розробки програм розвитку персоналу; оцінки ефективності праці; побудови системи мотивації; оптимізації організаційних структур та ін.

Основою теперішньої професійної стандартизації стали напрацювання експертів Міжнародної організації праці, здійснені у 20-х роках XX ст. Хоча окремі первинні (примітивні) професійні описи (переліки, реєстри, описи занять тощо) було розроблено ще в 1850-1870-х роках у Великій Британії, США, Австралії, Німеччині та інших країнах [5].

Професійну діяльність за компетентнісним підходом вперше було описано у США, де наприкінці 1950-х років реалізовано вдалу спробу вимірювати професійні компетентності вчителів. Згодом лідерами в незалежному оцінюванні компетентностей через результати

навчання, підготовку кадрів за заданими ринком праці стандартами (індикаторами) були Шотландія та Англія. До них долучились країни британської співдружності (Австралія, ПАР, Нова Зеландія, Шрі-Ланка, Ботсвана, Маврикій тощо). Паралельно запровадження компетентнісного підходу активно відбувалося у країнах Латинської Америки та ЄС. На початок 2018 року ПС на компетентнісній основі розробляють у 150 країн світу [5].

В Україні процес розробки та впровадження професійних стандартів набирає обертів у зв'язку з адаптацією до європейських норм і вимог. Державні органи спільно з бізнесом і освітніми установами працюють над створенням нових стандартів для різних галузей економіки.

Відповідно до ст. 42 КзПП України «професійний стандарт» – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій [4]. Таке визначення у нашому законодавстві перекликається із трактуванням «професійних стандартів» в Естонському Законі «Про професії», де «професійним стандартом» важається документ, який встановлює визначені професійною кваліфікацією вимоги до знань, умінь, навичок, досвіду, системи цінностей і особистих якостей [2].

Згідно з даними Реєстру кваліфікацій, станом на 10 жовтня 2024 року, в Україні затверджено 374 професійних стандарти та зареєстровано ще 439 заявок на розроблення проєктів ПС [1]. Однак це надзвичайно мало – всього лише 4 % від кількості професій (посад) наявних у Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор Професій» (табл.).

Як видно з таблиці найбільше професійних стандартів розроблено на професії (посади), що містяться у 8, 2 та 7 розділах Класифікатора. Загалом на професії (посади) у цих розділах розроблено 275 стандартів, тобто 73,5 % усіх стандартів. Однак, така їх кількість закриває лише 4,6 % наявних професій у цих розділах. Найменше ПС (до 2,1 %) розроблено на професії (посади), що відносяться до розділів 6, 4, 9 розділів Класифікатора.

На практиці впровадження професійних стандартів потребує не лише узгодження їх змісту з міжнародними нормами, а й проведення активної роботи з підвищення обізнаності роботодавців та працівників про їх важливість. Важливо, щоб керівництво підприємств розуміло, що інвестиції в розробку та впровадження професійних стандартів сприятимуть довгостроковому розвитку компанії.

Таблиця

Кількість зареєстрованих професійних стандартів у розрізі розділів Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор Професій» (станом на 10.10.2024 р.)

Розділи ДК 003:2010	*Кількість професій (посад)*		*Кількість проф. стандартів*	
	одиниць	*%*	*одиниць*	*%*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)	1250	13,6	22	5,9
2. Професіонали	1225	13,4	84	22,5
3. Фахівці	973	10,6	29	7,8
4. Технічні службовці	203	2,2	8	2,1
5. Працівники сфери торгівлі й послуг	198	2,2	29	7,8
6. Кваліфіковані робітники сільського й лісового господарств, риборозведення й рибного лову	77	0,8	3	0,8
7. Кваліфіковані робітники з інструментом	1364	14,9	76	20,3
8. Робітники з обслуговування, експлуатації й контролю за роботою технологічного устаткування, збірці устаткування й машин	3390	36,9	115	30,7
9. Найпростіші професії	495	5,4	8	2,1
Усього	**9175**	**100**	**374**	**100**

Джерело: [1; 3]

Література:

1. Відомості про професійні стандарти. Реєстр кваліфікацій. URL: https://register.nqa.gov.ua/profstandarts (дата звернення: 24.01.2025).
2. Естонський Закон «Про професії» (від 19.01.2001 р. із доповненнями 2003 р.).
3. Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор Професій» URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text (дата звернення: 24.01.2025).
4. Кодекс законів про працю України: Закон № 322-VIII від 10.12.1971 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 24.01.2025).
5. Рекомендації до розроблення професійних стандартів. Європейський фонд освіти. Турін, 2019. URL: https://smelnikukr.com/wp-content/uploads/2021/01/%D0%9D%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98_%D0%B1%D1%80%D0%BE%D1%88%D1%83%D1%80%D0%B0.pdf (дата звернення: 24.01.2025).

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ВПЛИВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА РОЗВИТОК ТАЛАНТІВ

Сапелкін Д.М., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасні організації у своїй діяльності постійно стикаються з необхідністю адаптуватися до динамічних змін на ринку, залучати й утримувати талановитих співробітників, формувати сприятливу корпоративну культуру. У цьому контексті стратегічне лідерство стає ключовим чинником успішності організації, адже саме лідери визначають напрям її розвитку, впливають на поведінку працівників і створюють середовище, спрямоване на досягнення спільних цілей.

Тема стратегічного лідерства в HR-менеджменті активно вивчається як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідженнях. Серед ключових аспектів, які отримали увагу науковців можна виділити наступні: визначення основних принципів і моделей стратегічного лідерства; роль корпоративної культури у досягненні бізнес-цілей; практики розвитку талантів та їх вплив на ефективність організацій.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від організацій не лише високої ефективності, але й здатності адаптуватися до змін, розвивати інновації та створювати умови для максимального розкриття потенціалу співробітників [2-3].

Стратегічне лідерство – це здатність керівника не лише ефективно керувати організацією в поточних умовах, але й спрямовувати її розвиток у довгостроковій перспективі, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі. Це лідерство, яке об'єднує бачення майбутнього, ефективне прийняття рішень та управління людським потенціалом для досягнення стратегічних цілей.

У цьому контексті стратегічне лідерство та HR-менеджмент відіграють ключову роль у формуванні корпоративної культури і розвитку талантів, які є основою конкурентоспроможності організації [4].

Стратегічне лідерство – це здатність керівників спрямовувати організацію до довгострокових цілей, враховуючи зовнішні виклики та внутрішні ресурси. Такі лідери не лише приймають рішення на рівні бізнес-стратегії, але й формують культуру, яка сприяє відкритості, інноваціям і співпраці. Корпоративна культура, своєю чергою, визначає поведінку співробітників, їх мотивацію та залученість у досягнення цілей організації [5].

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

HR-менеджмент є інструментом реалізації стратегічного бачення лідерів. Він відповідає за створення системи управління персоналом, яка підтримує цінності корпоративної культури, що передбачає розробку програм адаптації, навчання, мотивації та розвитку талантів [2-3].

Завдяки співпраці з лідерами HR-фахівці забезпечують: визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей; формування робочого середовища, яке сприяє співпраці та інноваціям; створення умов для особистісного та професійного розвитку працівників тощо.

Розвиток талантів – це не просто навчання чи підвищення кваліфікації, це довгостроковий процес, спрямований на розкриття потенціалу співробітників, виявлення їх сильних сторін і створення можливостей для їх реалізації в організації [1]. Лідери відіграють важливу роль у цьому процесі, адже саме вони формують бачення майбутнього, яке мотивує співробітників до кар'єрного та професійного зростання.

HR-менеджмент сприяє цьому через: розробку індивідуальних планів розвитку; впровадження менторських програм та коучингу; використання аналітики для визначення перспективних співробітників і зон для їхнього вдосконалення тощо.

Синергія між стратегічним лідерством та HR-менеджментом забезпечує гармонійне поєднання бачення майбутнього організації та практичного управління людськими ресурсами. Лідери формують загальну ідеологію, а HR-менеджери впроваджують її через механізми управління персоналом.

Важливою складовою цього процесу є зворотний зв'язок, де лідери мають прислухатися до HR-менеджерів, які працюють безпосередньо зі співробітниками, щоб оперативно реагувати на виклики та коригувати стратегію.

Висновок. Стратегічне лідерство і HR-менеджмент є невід'ємними складовими успішного управління сучасними організаціями. Лідери, які здатні формувати прогресивну корпоративну культуру у співпраці з HR-менеджерами створюють умови для розвитку талантів, підвищують ефективність роботи співробітників, забезпечуючи довгостроковий успіх організації. В умовах динамічного середовища саме розвиток талантів та їх залученість стають ключовими чинниками конкурентоспроможності бізнесу. Тому інтеграція стратегічного бачення лідерів і HR-практик є важливим завданням для організацій, які прагнуть бути успішними у майбутньому.

Література:

1. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4(1) С 195-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2011_4%281%29__45

2. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10-18. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2 URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf

3. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

4. Купнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С 125-129. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21 URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/319/313

5. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127-133. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-127-133 URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Соболєва Г.Г., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2375-3665
Васильєва Д.К., здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

В сучасних умовах глобалізації економіки питання формування капіталу підприємств набуває особливого значення. У сучасному світі важливо мати доступ до необхідного капіталу для успішної діяльності будь-якого підприємства. Відповідно до міжнародного досвіду формування капіталу підприємства, існують різні методи та стратегії,

які можуть бути успішно використані для залучення фінансування. Один з таких методів – власні кошти. Підприємства можуть залучати капітал, продаючи акції своєї компанії або інші цінні папери. Цей метод не лише дозволяє отримати необхідні кошти, але і залучає інвесторів, що можуть приносити профіти у майбутньому. Іншим популярним методом є залучення зовнішнього капіталу через кредити або позики. Це може бути важливим джерелом фінансування для підприємства, особливо в початковій стадії розвитку. Також досвід свідчить про успішність використання власних фінансових ресурсів для розвитку підприємства. Шляхом ефективного управління фінансами компанія може зростати і розвиватися без необхідності залучення зовнішнього капіталу. У підсумку, міжнародний досвід показує, що важливо мати гнучку стратегію формування капіталу для забезпечення успішної діяльності підприємства. Комбінування різних методів та управління капіталом може призвести до стабільного зростання та розвитку бізнесу [1].

Міжнародний досвід формування капіталу підприємств є ключовим аспектом розвитку економіки країн у сучасних умовах глобалізації. Створення ефективних механізмів привертання та використання ресурсів є важливим завданням для підприємств у будь-якій країні. У світі існує безліч методів і стратегій формування капіталу підприємств. Одним із найпоширеніших є залучення інвестицій від зовнішніх джерел, таких як іноземні інвестори або міжнародні фонди. Цей підхід дозволяє не лише підвищити фінансову стійкість підприємства, але і збільшити його можливості для розвитку та розширення на нові ринки. Крім того, іншою важливою стратегією є внутрішнє накопичення капіталу за допомогою прибутковості підприємства та ефективного управління фінансами. Цей підхід дозволяє підприємству не тільки залежати від зовнішніх інвестицій, але й забезпечити сталість та стійкість бізнесу в умовах непередбачуваності на ринку. Ще одним важливим аспектом формування капіталу є сприяння інноваціям та впровадження новітніх технологій [2]. Інвестиції в дослідження та розвиток дозволяють підприємствам стати конкурентоспроможними на міжнародному ринку та забезпечити стале зростання прибутків. Узагальнюючи, міжнародний досвід формування капіталу підприємств полягає в поєднанні різноманітних стратегій та підходів для забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах глобальної економіки. Важливо постійно вдосконалювати ці підходи та адаптувати їх до умов ринку що змінюються для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

Одним з важливих аспектів формування капіталу є залучення іноземних інвестицій. Країни розробляють різні стратегії для привертання капіталу з-за кордону, включаючи створення сприятливих умов для інвесторів, зниження податків, створення інфраструктури та інші заходи. Також важливим аспектом є сам процес формування капіталу в межах підприємства. Це може включати власні капіталовкладення, залучення банківських кредитів, випуск акцій та облігацій, реінвестування прибутку та інші методи [3].

Формування капіталу відноситься до процесу накопичення ресурсів, таких як фінансовий капітал, людський капітал, фізичний капітал та інтелектуальний капітал для інвестиційних цілей. Для залучення капіталу можна використовувати різні стратегії, кожна з яких має свій набір ризиків і переваг.

Однією з поширених стратегій формування капіталу є боргове фінансування, коли підприємства позичають гроші в банків або фінансових установ. Хоча це може забезпечити негайний доступ до капіталу, це також супроводжується ризиком високих процентних платежів і потенційним фінансовим тиском, якщо бізнес не зможе погасити борг

Іншою стратегією є акціонерне фінансування, коли підприємства залучають капітал, продаючи частки власності інвесторам. Це може послабити наявну власність, але забезпечить доступ до коштів без заборгованості.

Крім того, макроекономічне середовище відіграє вирішальну роль у формуванні капіталу. Такі фактори, як відсоткові ставки, інфляція, економічне зростання та урядова політика, можуть впливати на наявність і вартість капіталу. Наприклад, високі відсоткові ставки можуть стримувати підприємства від запозичень, тоді як стабільне економічне середовище може стимулювати інвестиції.

Технологічні зміни також мають значний вплив на капіталовкладення. Технологічний прогрес може призвести до підвищення продуктивності, зниження витрат і нових можливостей для бізнесу. Оскільки підприємства впроваджують нові технології, їм може знадобитися інвестувати в капітальне обладнання, навчання та дослідження та розробки, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Підсумовуючи, формування капіталу є складним процесом, на який впливають різні фактори, такі як стратегії фінансування, макроекономічні умови та технологічний прогрес. Підприємства повинні ретельно проаналізувати ці ризики та переваги, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо своїх стратегій капіталовкладень.

Міжнародний досвід формування капіталу підприємств демонструє, що ефективне управління фінансовими ресурсами потребує балансу між власним, позиковим і змішаним капіталом. Українським підприємствам важливо адаптувати ці моделі з урахуванням місцевих економічних умов, розвивати фондовий ринок, стимулювати інновації та залучати іноземні інвестиції для забезпечення сталого економічного зростання.

Література:

1. Ковальчук К.Ф Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 326 с.

2. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 639 с.

3. «Міжнародний бізнес: виклики глобалізації», Джон Дж. Уайлд і Кеннет Л. Уайлд. Лонгман (Pearson Education), 2019. 447 с.

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ ТОВАРАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сербіна Т.В., здобувачка вищої освіти*,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна академія
управління персоналом», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-8968-0024

Зовнішня торгівля товарами України між 2018 і 2023 роками відзначила значні зміни, зокрема через вплив глобальних економічних викликів, політичних подій та пандемії COVID-19. У цьому періоді спостерігалися коливання в обсягах експорту та імпорту, а також зміни в структурі товарів. Однак імпорт зростав швидкими темпами, що призвело до збільшення негативного сальдо. Дальший розвиток зовнішньої торгівлі вимагає адаптації до нових умов та пошуку нових ринків збуту.

У 2019 році експорт товарів з України зріс на 11,8 % порівняно з 2018 роком. Цей приріст був забезпечений зростанням експорту всіх основних груп товарів, за винятком продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості. Сезонно скориговані обсяги (експорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018-2023 роках представлено на рис. 1. У 2020 році експорт товарів з України скоротився на 10,1 % порівняно

* *Науковий керівник – Куташев І.В., д.е.н., доцент*

з 2019 роком. Це було пов'язано з пандемією COVID-19, яка призвела до порушення глобальних ланцюгів поставок та зниження попиту на світових ринках. Пандемія COVID-19 призвела до тимчасового скорочення експорту в 2020 році. Однак у 2021 році експорт відновив зростання. У 2021 році експорт товарів з України зріс на 24,8 % порівняно з 2020 роком.

У 2022 році експорт товарів з України скоротився на 31,5 % порівняно з 2021 роком. Це було пов'язано з повномасштабним вторгненням агресора до України, яке призвело до закриття морських портів, що унеможливлює експорт товарів морем, також інші торговельні шляхи є небезпечними для вивезення товарів та збільшуюся витрати на транспортування товарів а загалу логістику.

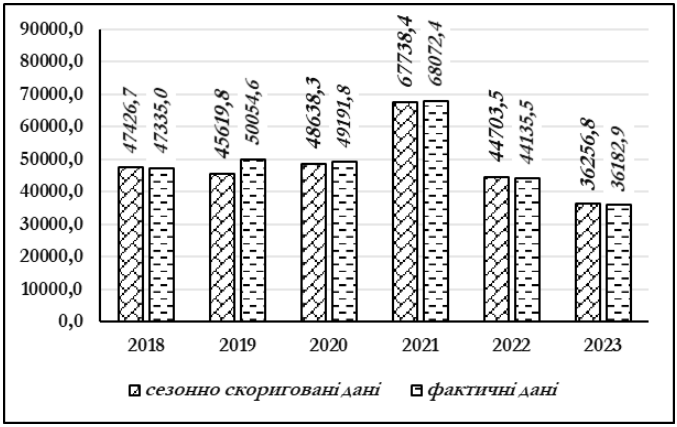


Рис. 1. Сезонно скориговані обсяги (експорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018-2023 роках

Джерело: [1]

У 2022 році експорт товарів з України скоротився на 45,4 % порівняно з 2018 роком. Це найбільше скорочення за останні роки.

Сезонно скориговані обсяги (імпорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018-2023 роках представлено на рис. 2.Імпорт товарів в Україну демонструє стійку тенденцію до зростання. У середньому за період з 2018 по 2021 рік імпорт зріс на 12,8 %. Пандемія COVID-19 призвела до тимчасового скорочення імпорту в 2020 році. Однак у 2021 році імпорт відновив зростання. Повномасштабне вторгнення призвело до найбільшого скорочення імпорту товарів в Україну за останні роки.

У 2019 році імпорт товарів в Україну зріс на 12,8 % порівняно з 2018 роком. Цей приріст був забезпечений зростанням імпорту всіх основних груп товарів, за винятком машин, обладнання та механізмів; електротехнічного обладнання. У 2020 році імпорт товарів в Україну скоротився на 10,1 % порівняно з 2019 роком. Це було пов'язано з пандемією COVID-19, яка призвела до кардинальної зміни логістичних поставок та ланцюгів, а також скорочення стосується жорстких державних заборон (закриття аеропортів, поті).

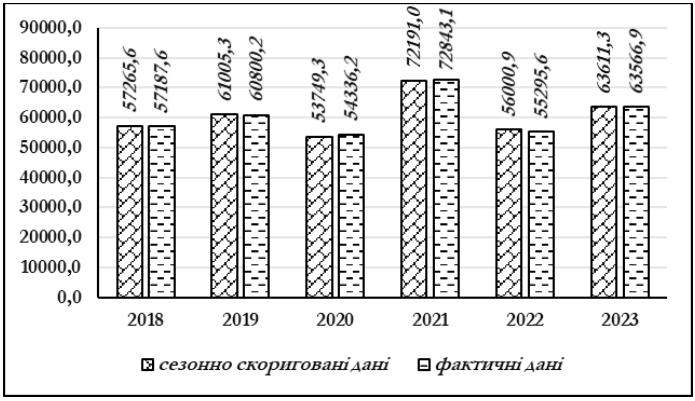


Рис. 2. Сезонно скориговані обсяги (імпорт) зовнішньої торгівлі товарами у 2018-2023 роках

Джерело: [1]

У 2021 році імпорт товарів в Україну зріс на 24,8 % порівняно з 2020 роком. Цей приріст був забезпечений відновленням світової економіки після пандемії COVID-19. У 2022 році імпорт товарів в Україну скоротився на 31,5 % порівняно з 2021 роком. Це було пов'язано з повномасштабним вторгненням, яке призвело до закриття морських портів та інших торговельних шляхів [2].

Україна залишається значним гравцем на світовому ринку аграрної продукції. Попри численні виклики, галузь демонструє стійкість та адаптивність, продовжуючи розширювати присутність на міжнародних ринках. Подальший розвиток зовнішньої торгівлі залежатиме від стабільності логістичних маршрутів, інтеграції до європейського ринку та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Найбільше Україна імпортує екзотичні фрукти, рибу, м'ясо, алкогольні напої та насіння. Значні обсяги імпорту спостерігаються у сфері харчових продуктів з високим рівнем переробки. Основними

постачальниками агропродукції в Україну є ЄС (Польща, Німеччина, Італія), США, Туреччина.

Україна залишається одним із провідних експортерів аграрної продукції, зокрема зернових, олійних культур та продукції тваринництва. Основними ринками збуту є Європейський Союз, Туреччина, Індія та країни Близького Сходу. Сільське господарство є стратегічною галуззю економіки України, яка відіграє ключову роль у формуванні зовнішньоторговельного балансу. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, економічними коливаннями та змінами у світовій торгівлі, аграрний сектор України зберігає стабільні позиції на міжнародних ринках.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.01.2025).

2. Kalina, I., Shkolenko, O., Shulyar, N., Palii, S., Panchenko, O. (2024). Directions of financing the needs of rebuilding the agricultural sector of Ukraine Financial and Credit Activity. *Problems of Theory and Practice*, 4(57), pp. 351-362.

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Смірнова П.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8567-7915

У сучасних умовах глобалізація відіграє ключову роль у формуванні бізнес-середовища, сприяючи інтеграції ринків, зростанню міжнародної торгівлі та поширенню інновацій. Для підприємств це означає не лише нові можливості для розширення діяльності, але й значні виклики, пов'язані з посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог до гнучкості управління.

Особливо важливим є вивчення впливу глобалізації на стратегічне управління, оскільки саме цей аспект визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і використовувати переваги глобального середовища. Дослідження цієї теми дозволяє зрозуміти, як підприємства можуть розробляти ефективні стратегії, що враховують культурні, економічні та регуляторні особливості різних ринків, і водночас мінімізувати ризики, пов'язані з глобальними процесами.

В умовах глобальних криз, таких як економічні спади, пандемії чи геополітична нестабільність, підприємства стикаються з необхідністю перегляду своїх стратегій. Аналіз впливу глобалізації на управління допомагає розробити інструменти для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Глобалізація охоплює процеси, що сприяють зменшенню бар'єрів для переміщення товарів, послуг, капіталу та людей між країнами. Вона створює нові можливості для підприємств, дозволяючи їм:

– виходити на міжнародні ринки;
– залучати нові ресурси та інвестиції;
– розширювати клієнтську базу;
– використовувати переваги міжнародного поділу праці.

Однак разом із цим глобалізація приносить виклики, такі як посилення конкуренції, необхідність адаптації до різних культурних та регуляторних умов, а також підвищена вразливість до глобальних криз.

Вплив глобалізації на стратегічне управління підприємствами:

1. Розширення ринкових можливостей. Глобалізація відкриває доступ до нових ринків, що дозволяє підприємствам збільшувати обсяги продажів і доходи. Підприємства можуть експортувати свою продукцію в країни з високим попитом або створювати дочірні підприємства в інших регіонах. Стратегічне управління в цьому контексті повинно включати аналіз зовнішніх ринків, розробку адаптивних стратегій та управління ризиками.

2. Зміна конкурентного середовища. Глобалізація збільшує кількість гравців на ринку, змушуючи підприємства шукати нові способи забезпечення конкурентоспроможності. Стратегії, спрямовані на інновації, диференціацію продукції та підвищення якості послуг, стають ключовими факторами успіху.

3. Культурна адаптація. Одним із важливих аспектів глобалізації є необхідність враховувати культурні особливості різних регіонів. Наприклад, маркетингові стратегії повинні враховувати місцеві традиції, мову та уподобання споживачів. Недотримання цих факторів може призвести до втрати лояльності клієнтів і репутаційних ризиків.

4. Інновації та технологічна інтеграція. Глобалізація сприяє швидкому поширенню технологій, що створює нові можливості для підприємств. Компанії, які активно впроваджують інновації, можуть досягти значної переваги на глобальному ринку. Стратегічне управління повинно враховувати важливість цифровізації, автоматизації та використання великих даних для ухвалення рішень.

Підприємства, що працюють у сучасному глобальному середовищі, стикаються з низкою ризиків, таких як: економічні кризи в різних регіонах; політична нестабільність; валютні коливання; геополітичні конфлікти.

Ефективне управління ризиками вимагає розробки стратегій диверсифікації та гнучких механізмів реагування на непередбачувані зміни.

Інструменти стратегічного управління підприємством в умовах глобалізації:

1. SWOT-аналіз: допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози на глобальному ринку.
2. PESTLE-аналіз: враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори.
3. Міжнародний маркетинг: адаптація продуктів, цінової політики, каналів розподілу та комунікацій до специфіки кожного ринку.
4. Логістичне управління: оптимізація постачання та розподілу продукції з урахуванням глобальних ланцюгів постачання.
5. Аутсорсинг і офшоринг: використання ресурсів та послуг із інших країн для підвищення ефективності.

Глобалізація створює як нові можливості, так і серйозні виклики для підприємств. Стратегічне управління в умовах глобалізації потребує гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін. Підприємства, які зможуть ефективно використовувати переваги глобалізації, водночас мінімізуючи її ризики, мають високі шанси на успіх у сучасному конкурентному середовищі. Це вимагає інтегрованого підходу до управління, що враховує як локальні, так і глобальні особливості ринку.

Для досягнення успіху на глобальному ринку важливо використовувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT та PESTLE, розробляти інноваційні стратегії й адаптуватися до різних культурних і економічних умов. Підприємства, які можуть ефективно інтегрувати глобальні тенденції, мінімізуючи їхні ризики, здатні зберігати конкурентоспроможність і досягати стійкого розвитку.

Таким чином, стратегічне управління в умовах глобалізації є ключовим чинником успіху в сучасному динамічному середовищі.

НОВІТНІ МЕТОДИ ТА СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ PROJECT MANAGEMENT НА РІЗНИХ ФАЗАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЄКТУ

Сухотепла С.С., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Значна частина сучасного бізнесу в Україні, Європі та в усьому світі орієнтується на проєктну діяльність. В Україні ця частка наближається до 50 %, і аграрна сфера не є винятком. Це зумовлено тим, що все більше організацій фокусуються на створенні нових продуктів або послуг та досягненні інноваційних результатів у вже відомих галузях. Сьогодні проєктом називають не просто набір технічної документації чи кошторисів, як це було раніше, а комплексні ініціативи, спрямовані на реалізацію конкретних цілей органзації. Таким чином, успіх усієї організації значною мірою залежить від здатності реалізовувати проєкти. У зв'язку із цим, управління проєктами стає важливим напрямком для менеджерів будь-якого рівня [5].

Проєкт – це певна діяльність або процес із чітко визначеними часовими рамками, спрямований на створення унікального продукту чи досягнення конкретних інноваційних результатів. У бізнесі проєкт часто має на меті вирішення конкретних задач. Управління проєктами (Project Management) – це процес, спрямований на реалізацію всіх поставлених цілей проєкту. Для цього застосовуються всі необхідні зусилля, знання, досвід, методики та інструменти [3; 5].

В системі управління проєктами застосовується ряд послідовних дій (алгоритмів) [5]:

– визначення та формування вимог до проєкту;

– постановка максимально чітких і зрозумілих цілей;

– налагодження комунікації між усіма учасниками проєкту;

– регулювання обмежень проєкту, таких як бюджет, ресурси, ризики, терміни та якість;

– взаємодія з командою, врахування їхніх потреб, побажань та очікувань, а також коригування планів на основі отриманих відомостей.

В сучасному світі для управління проєктами застосовуються низка новітніх методів, деякі з яких наведені нижче [2; 4]:

– класичний метод, що є найбільш відомим підходом у проєктному управлінні. Він базується на ідеї, що для кращого контролю над

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

проєктом його варто поділити на послідовні етапи. Метод використовує каскадний підхід, де завдання передаються поетапно, кожен наступний етап виконується після завершення попереднього. Основна перевага класичного підходу – можливість визначити кінцевий результат вже на старті, що дозволяє чітко структурувати, регламентувати і контролювати всі процеси протягом реалізації проєкту;

– метод Agile – це гнучкий підхід до управління проєктами, який спрямований на поступове формування вимог і їх реалізацію через постійну взаємодію в самоорганізованих командах, що складаються з фахівців різних напрямів. Цей метод передбачає поділ проєкту на менші частини, які в результаті складають готовий кінцевий продукт;

– метод управління проєктами Scram базується на дотриманні чітко визначених правил. Scram-команди складаються з фахівців різних профілів, щоб ефективно вирішувати завдання будь-якої складності. Цей підхід включає короткі цикли, які тривають 2-3 тижні. На початку кожного циклу команда створює конкретний перелік завдань для виконання. Після цього завдання розставляють за пріоритетами, щоб першочергово виконувати найбільш важливі з них;

– метод Lean в управлінні проєктами є удосконаленою версією попередніх методів і дозволяє одночасно працювати над кількома завданнями на різних стадіях. У Lean роботу розбивають на невеликі пакети поставок, які реалізуються окремо і незалежно. Для кожного пакета проходить свій цикл операцій: планування, розробка, виробництво, тестування, доставка та інші етапи, необхідні для якісної реалізації проєкту. Ефективним підходом є поєднання Lean з методом управління проєктами Kanban, що робить цей процес простішим і продуктивнішим;

– Kanban – це метод, орієнтований на створення безперервного потоку завдань і їх виконання з максимальною ефективністю роботи команди, при цьому існує чітке регулювання обсягу роботи;

– метод Six Sigma – це підхід до управління проєктами, що застосовується в умовах високої конкуренції на ринку. Він включає удосконалення управління для оптимізації виробничих процесів і усунення дефектів. Цей метод має чітку структуру і систему планування, яка спрямована на економію ресурсів, покращення якості продукції та зменшення кількості браку.

Інтервал часу в межах від появи проєкту та його завершенням має назву життєвий цикл проєкту. Управління проєктом здійснюється в розрізі певних фаз життєвого циклу, а саме [1]:

1. Ініціація. На цій фазі відбувається визначення основних цілей проєкту, його обсягу та ключових учасників. Розробляється бізнес-кейс, який обґрунтовує необхідність реалізації проєкту, а також формулюються вимоги та очікування. Визначаються первинні ризики, що можуть вплинути на успіх проєкту. Результатом цієї фази є ухвалення рішення про початок проєкту.

2. Планування. Ця фаза передбачає детальне планування всіх аспектів проєкту, включаючи бюджет, терміни, ресурси, ризики та комунікаційні стратегії. Створюється проєктний план, який включає графік виконання, розподіл обов'язків та методи моніторингу.

3. Виконання. На цій фазі команда реалізує проєкт відповідно до затвердженого плану. Відбувається координація ресурсів, управління командою та взаємодія із усіма зацікавленими сторонами. Виконуються завдання, контролюються терміни та якість виконання. Ця фаза включає також проведення регулярних нарад і звітів про прогрес.

4. Продуктивність і контроль. Ця фаза передбачає моніторинг і оцінку прогресу проєкту. Використовуються різні методи контролю, для визначення відхилень від плану. За потреби вносяться корективи в управлінські стратегії для досягнення запланованих цілей. Важливо також документувати результати для подальшого аналізу.

5. Закриття проєкту. На завершальній фазі проєкту відбувається підведення підсумків. Усі результати проєкту перевіряються на відповідність початковим цілям та вимогам. Проводяться фінансові розрахунки, складаються заключні звіти та документи. Учасники команди оцінюють досвід, отриманий під час реалізації проєкту, що дозволяє зібрати цінні настанови для майбутніх проєктів. Після цього проєкт офіційно закривається.

Висновок. Менеджмент проєкту є критично важливим для досягнення успішних результатів, оскільки він дозволяє ефективно організувати, планувати та контролювати всі етапи проєкту. Життєвий цикл проєкту – це послідовність етапів, які проходить кожен проєкт від зародження ідеї до завершення. Кожна фаза має свої специфічні цілі та завдання, які потрібно виконувати для успішної реалізації проєкту. Отже, усвідомлення принципів менеджменту проєкту та етапів його життєвого циклу дозволяє не лише досягти поставлених цілей, але й забезпечити якість та своєчасність виконання завдань, що допомагає організаціям адаптуватися до змін, підвищувати ефективність роботи та реалізовувати інноваційні ідеї.

Література:

1. 5 фаз життєвого циклу управління проєктами, які вам потрібно знати (назва з екрану). URL: https://stfalcon.com/uk/blog/post/project-management-life-cycle (дата звернення: 05.01.2025).

2. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 55-57. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf

3. Заїка С.О., Грідін О.В. Інноваційний проект як об'єкт управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 101-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_13

4. Заїка С.О., Грідін О.В. Система управління якістю інноваційного проекту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 171. С. 113-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_14

5. Що таке управління проектами: як здійснюється і що в себе включає? (назва з екрану). URL: https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy (дата звернення: 05.01.2025).

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Соболєва Г.Г., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2375-3665
Валіуллов М.Д., здобувач вищої освіти,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Економічна безпека відіграє вирішальну роль у життєдіяльності будь- якого підприємства. Вона представляє собою систему заходів та стратегій, спрямованих на збереження фінансової стійкості, конкурентоспроможності та розвитку.

Явище «економічна безпека» має довгу історію і на початку свого розвитку як один із критеріїв оцінки діяльності об'єктів дослідження розглядалося як визначальна умова збереження комерційної таємниці та іншої інформації всередині організації. В процесі розвитку поглядів на стан господарюючого суб'єкта, велику актуальність набув інший погляд на трактування даного поняття. Згідно з цим визначенням, більша увага

приділяється зовнішнім факторам середовища, які, у взаємодії з внутрішніми умовами існування організації і визначають рівень економічної безпеки. Аналіз впливу мінливого зовнішнього середовища та відповідь на цей вплив і є визначальними чинниками аналізованого явища.

Економічна безпека підприємства – це сукупність заходів, стратегій, процедур та політик, спрямованих на забезпечення стійкості, стабільності та успішності діяльності підприємства в умовах економічних ризиків та зовнішніх впливів. Це поняття включає в себе не лише фінансовий аспект, а маркетинг, кадрова політика, інновації, технологічний розвиток та інші. Вона передбачає здатність підприємства адаптуватися до змін, запобігати кризам та виконувати свої функції з мінімальними втратами [1].

Основною метою управління економічною безпекою є забезпечення стабільності, надійності та успішності підприємства шляхом ефективного управління різноманітними аспектами його діяльності [2, с. 356].

Управління економічною безпекою полягає у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Це досягається шляхом ефективного управління фінансовими ресурсами, контролю над заборгованістю, розробки фінансових стратегій та планування бюджету. Також, управління економічною безпекою полягає в мінімізації ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства, в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Це означає розробку, збереження або підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства, якість продукції, розробку нових технологій, маркетингові ініціативи та інші заходи.

В цілому, основна мета управління економічною безпекою підприємства полягає в створенні умов для його стійкості, надійності та успішності в умовах економічної нестабільності та змін. Це досягається шляхом розробки та впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, мінімізацію ризиків та збереження конкурентоспроможності підприємства.

Основні завдання системи економічної безпеки підприємства включають наступне [3, с. 41-42]:

1. Аналізувати зовнішнє економічне середовище, визначати його потенційні загрози та можливості, оцінювати тенденції розвитку економіки та ринку.

2. Ідентифікація ризиків. Важливо визначити різноманітні ризики, які можуть впливати на економічну безпеку підприємства, такі як фінансові ризики, виробничі ризики, ризики конкуренції, політичні та правові ризики тощо.

3. Управління ризиками. Після ідентифікації ризиків, система економічної безпеки повинна розробити та впровадити стратегії управління ризиками, щоб зменшити їх вплив на підприємство та забезпечити його стабільність.

4. Забезпечення фінансової стійкості, достатніми фінансовими ресурсами для здійснення його операцій та виконання стратегічних цілей.

5. Управління ресурсами. Важливо раціонально використовувати усі ресурси підприємства, з метою підтримки ефективності та економічної стійкості.

6. Забезпечення конкурентоспроможності. Система економічної безпеки повинна розробляти стратегії та заходи, спрямовані на збереження або підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

7. Контроль та аналіз результатів. Важливо встановити систему контролю за реалізацією стратегій економічної безпеки, а також аналізувати результати їх впровадження для постійного вдосконалення та оптимізації.

Ці завдання допомагають підприємству забезпечити його економічну стійкість, конкурентоспроможність та успішність в умовах змінного економічного середовища.

Розуміння та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу на економічну безпеку допомагає підприємствам стати більш стійкими до змін у своєму економічному середовищі і досягти більшого успіху в довгостроковій перспективі.

Таким чином, сутність та значення економічної безпеки для підприємства можна розглядати з кількох ключових позицій.

По-перше, економічна безпека підприємства визначається його фінансовою стійкістю. Здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання, оптимізувати витрати та ефективно використовувати фінансові ресурси становить основу його економічної безпеки.

По-друге, економічна безпека забезпечує конкурентоспроможність підприємства. За допомогою вивчення ринкових умов, аналізу конкурентів та розробки стратегій маркетингу, підприємство може зайняти свою нішу на ринку та забезпечити стійке попит на свою продукцію або послуги.

По-третє, економічна безпека підприємства передбачає здатність витримувати зовнішні впливи та кризові ситуації. Підприємство, яке має різноманітні джерела доходів, різноманітні товари та послуги, а також гнучку організаційну структуру для того щоб переживати економічні кризи.

Економічна безпека підприємства є важливим фактором створення стабільного розвитку. Забезпечуючи безпеку у всіх аспектах своєї діяльності, підприємство може зосередитися на стратегічному розвитку, впровадженні інновацій та збільшенні своєї вартості як суб'єкта господарювання. Отже, сутність та значення економічної безпеки для підприємства полягають у забезпеченні його стійкості, конкурентоспроможності, адаптивності та стабільного розвитку в економічному середовищі. Безпека є основою успішної діяльності будь-якого підприємства, і від її належного забезпечення залежить його майбутнє.

Отже по-перше, система управління економічною безпекою визначає стратегічні напрямки діяльності підприємства. Вона аналізує зовнішнє середовище, конкурентну ситуацію на ринку, економічні тенденції та фактори, що впливають на фінансову стабільність. На основі цього аналізу розробляються стратегічні плани та тактики, спрямовані на забезпечення економічної безпеки та підтримку фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Друге важливе значення полягає в управлінні ризиками. Система управління економічною безпекою виявляє, оцінює та контролює ризики, що виникають в процесі діяльності підприємства. Це охоплює ризики фінансові, економічні, правові, репутаційні та інші, які можуть вплинути на функціонування та результативність підприємства.

Третє, система управління економічною безпекою враховує внутрішні фактори та процеси, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Це охоплює контроль над фінансовою звітністю, управління ліквідністю та оборотними коштами, оптимізацію фінансових процесів та внутрішньою аудит.

Не менш важлива роль системи управління економічною безпекою полягає в забезпеченні довіри стейкхолдерів до підприємства. Строгий контроль за фінансовою діяльністю, відкритість та прозорість у веденні бізнесу сприяють підвищенню довіри клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін до підприємства.

Таким чином, система управління економічною безпекою є важливою складовою успіху підприємства, яка забезпечує його стійкість, витривалість та конкурентоспроможність в умовах змінного бізнес-середовища.

Література:

1. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія / Г.В. Ситник, Г.В. Блакита, Н.М. Гуляєва та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.

2. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 257-263.

3. Економічна безпека підприємства: підручник / [А.М. Дідик, О.Є. Кузьмін, В.Л. Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О.В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А.М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

ЗМІСТОВНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ

Терещенко А.Ю., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Мотивація є вельми складним психологічним процесом, що спонукає людину до досягнення певних цілей. Вона визначає, чому саме людина діє певним чином, які зусилля докладає для досягнення результату та наскільки наполегливо працює, долаючи перепони. Мотивація є ключовою передумовою, що впливає на успішність діяльності, задоволення потреб і реалізацію особистих цілей [1; 3].

Мотивація включає в себе як внутрішні, так і зовнішні чинники, які стимулюють поведінку людини і може бути [2; 4; 7]:

– внутрішньою – коли джерелом спонукання є внутрішні бажання, інтереси, цінності;

– зовнішньою – коли стимулом виступають зовнішні винагороди, такі як гроші, похвала чи статус.

Для розуміння психологічних аспектів мотивації важливо розглянути основні теорії, які пояснюють, як і чому виникає мотивація:

Зокрема, теорія потреб Абрагама Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб, які впливають на мотивацію: фізіологічні (їжа, сон); потреби у безпеці; соціальні потреби (любов, спілкування); потреби у визнанні; потреби самореалізації. Людина прагне задовольнити базові потреби, а потім переходить до вищих рівнів. Наприклад, коли забезпечено фізичний комфорт, виникає прагнення до творчості чи розвитку [6].

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

Натомість теорія двофакторної мотивації Герцберга розподіляє чинники мотивації на: гігієнічні (зарплата, умови праці), які запобігають незадоволенню, але не стимулюють розвиток; мотивуючі (цікаві завдання, визнання), які сприяють росту та задоволенню [4].

Теорія очікувань Врума, на противагу попереднім двом, залежить від очікувань людини, яка аналізує, чи зможе досягти мети і які саме вигоди отримає. Мотивація сильніша, якщо є впевненість у власних можливостях [4; 7].

Самодетермінаційна теорія (SDT) пояснює, що для внутрішньої мотивації важливі три ключові потреби: автономія; компетентність; пов'язаність із іншими. Якщо людина відчуває, що вона має вибір, розвиває свої здібності і є частиною соціуму, її мотивація зростає [4].

До основних психологічних чинників, що впливають на мотивацію відносять [3; 6-7]:

1) Емоційний стан. Емоції впливають на рівень мотивації. Позитивний настрій сприяє зосередженню на меті, а стрес чи депресія здатні знижувати мотивацію.

2) Самооцінка та впевненість у собі. Люди з високою самооцінкою частіше беруться за складні завдання і доводять їх до кінця. Натомість низька самооцінка може викликати страх перед невдачею.

3) Особистісні риси. Амбіційність, наполегливість, відкритість до нового – це риси, які сприяють мотивації.

4) Соціальне середовище. Підтримка з боку сім'ї, друзів чи колег мотивує людину досягати більшого.

Відзначимо, що мотивацію можна розвивати за допомогою певних психологічних технік [6-7]:

– постановка чітких і досяжних цілей (метод SMART);
– визнання успіхів, навіть незначних;
– використання позитивного підкріплення (нагороди, похвала);
– створення умов для особистісного зростання тощо.

Висновок. Мотивація є багатогранним процесом, який має вирішальне значення для досягнення успіху в будь-якій сфері. Її формування залежить від внутрішніх потреб, зовнішніх стимулів і психологічних чинників. Для того, щоб ефективно використовувати мотивацію, необхідно розуміти її природу та індивідуальні особливості людини. Розвиток мотивації сприяє гармонійному особистісному зростанню, підвищенню продуктивності та досягненню життєвих цілей.

Література:

1. Голованова Г.Є., Колпаченко Н.М., Грідін О.В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 174. С. 199-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_24

2. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940

3. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649

4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.

5. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки.* 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26

6. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.

7. Ущаповський К.В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях: монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Толоманова В.В., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

На сучасному етапі розвитку економіки та постійного посилення конкурентної боротьби успішність організації майже повністю залежить від ефективного управління персоналом, зокрема від урахування психологічних чинників у процесі управління [1, с. 45]. Людська праця виступає головним ресурсом, що забезпечує гнучкість, ефективність та інноваційність організації. На сьогоднішній день, роль психології у формуванні високопродуктивних команд є визначальною для досягнення стратегічних цілей організації.

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

Одним із важливих аспектів психології управління персоналом є процес мотивації працівників [2; 5]. Сучасні керівники нерідко стикаються зі складним завданням підтримання активності та відданості персоналу, особливо в умовах швидких змін ринку праці [6]. При цьому застосування класичних (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга) та сучасних (теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана) мотиваційних моделей дає змогу більш гнучко реагувати на індивідуальні відмінності та потреби працівників.

Також важливим для психології управління персоналом є формування сприятливого корпоративного середовища. Від емоційного клімату в колективі залежить ефективність комунікації, рівень довіри, а також готовність до інновацій [7, с. 72]. Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, привабливий корпоративний клімат часто корелює зі зниженням плинності кадрів, що, в перспективі, зменшує витрати на адаптацію нових працівників [4]. Тому керівникам доцільно приділяти посилену увагу психологічному комфорту співробітників, розвивати систему внутрішніх комунікацій та організовувати заходи з формування командного духу.

Окремим напрямом дослідження в контексті психології управління персоналом є вивчення лідерства та стилів управління. На сьогоднішній день актуальні такі підходи, як емоційне та трансформаційне лідерство, що засновані на розумінні психологічних потреб працівників і здатності керівника надихати команду [1, с. 132]. Дедалі більшого значення набуває розвиток емоційного інтелекту менеджерів, здатних правильно інтерпретувати невербальні сигнали підлеглих, ефективно реагувати на конфліктні ситуації й підтримувати високий рівень залученості працівників.

Ефективне управління конфліктами також відіграє ключову роль у контексті психологічної грамотності керівників. Наявність чітко визначених стратегій розв'язання суперечностей сприяє збереженню позитивного мікроклімату, а також підвищує продуктивність працівників [6; 8]. Застосування методів психологічної діагностики дає змогу керівникам у динаміці відстежувати рівень стресу, задоволеності роботою та визначати потенційні зони ризику, пов'язані з вигоранням персоналу.

Важливість психології в управлінні персоналом підтверджується і зростанням інтересу до питань корпоративної культури та підтримки ментального здоров'я працівників. Світова статистика свідчить, що організації, які інвестують у розвиток психологічного благополуччя

своїх співробітників, демонструють вищі показники ефективності та мають меншу кількість прогулів через хвороби, пов'язані зі стресом [7, с. 95]. Саме тому сучасні організації дедалі частіше залучають психологів та коучів до процесу розроблення програм підвищення мотивації, навчання лідерським навичкам і формування згуртованих команд [3].

Висновок. Таким чином, психологія управління персоналом сучасної організації охоплює широкий спектр питань, починаючи від вибору мотиваційних стратегій і закінчуючи забезпеченням психоемоційної підтримки працівників. Уміння керівника правильно застосовувати психологічні інструменти впливає не лише на задоволеність персоналу, а й на загальну конкурентоспроможність організації на ринку. Подальше дослідження цих питань, безперечно, сприятиме вдосконаленню управлінських методів і спрямуванню їх на формування гармонійного, продуктивного робочого середовища.

Література:

1. Армстронг М. Управління людськими ресурсами: пер. з англ. Київ : Вид. дім «Основи», 2018. 560 с.

2. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940

3. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649

4. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 20.01.2025).

5. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки.* 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26

6. Dessler G. Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education, 2020. 720 p.

7. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. Boston: Pearson, 2021. 744 p.

8. Thomas K.W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 2019. C. 651-717.

ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Точанюк В.О., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Успіх будь-якої організації істотно залежить від ефективного управління операціями, що передбачає чітке планування, оптимізацію ресурсів і гнучкість у відповідь на зміни. Операційна стратегія є основою, на якій будуються усі короткострокові дії, що забезпечують конкурентоспроможність і сталий розвиток організації. Операційна стратегія – це сукупність заходів і рішень, спрямованих на досягнення загальних цілей компанії за допомогою ефективного управління ресурсами, виробничими процесами і технологіями. Вона не лише визначає поточні і майбутні пріоритети, а й створює основи для адаптації до швидких змін ринку і технологій [4-7].

Основними функціями операційної стратегії є [3]:

– оптимізація та ефективне використання наявних ресурсів (персонал, обладнання, матеріали тощо) для досягнення максимального результату при мінімальних витратах;

– адаптація до змін у зовнішньому середовищі (ринки, технології) та впровадження інновацій у виробничі процеси;

– безперервне удосконалення процесів для зниження рівня витрат і одночасного підвищення якості продукції або послуг.

Операційна стратегія є важливим елементом, що дозволяє організаціям не лише підтримувати свої позиції на ринку, а й здобувати конкурентні переваги через інновації та оптимізацію процесів.

Управління операційною системою неможливе без чіткого розмежування та поєднання стратегії і тактики. Обидва ці аспекти взаємодіють, але виконують різні функції в загальній системі управління. Зокрема, стратегія визначає загальний напрямок і довгострокові цілі організації. Вона дає відповіді на наступні питання: «Куди ми рухаємося?» і «Що ми хочемо досягти в майбутньому?». Тактика ж зосереджена на короткострокових діях, що реалізують стратегію у повсякденній діяльності. Вона вирішує, як і коли досягти поставлених цілей через конкретні кроки. Якщо стратегія є великим

---

* *Науковий керівник – Грідін О.В., к.е.н., доцент*

планом, то тактика – це його розбивка на практичні й конкретні дії. Простіше кажучи, стратегія відповідає на питання «Що робити?», а тактика – «Як саме це зробити?» [3].

Стратегія в операційній системі не обмежується лише одним аспектом чи одним процесом. Це цілісна концепція, яка охоплює всі ключові напрямки діяльності організації, зокрема [3-5]:

1. Розвиток та інвестиції в інфраструктуру – необхідність модернізації обладнання та технологій для покращення ефективності.
2. Розширення ринків – не лише оптимізація внутрішніх процесів, а й стратегічне проникнення на нові ринки або надання нових послуг.
3. Підвищення якості та інноваційність – формування нових стандартів якості і постійний пошук можливостей для інновацій у продуктах та процесах.

Стратегія має охоплювати усі ці аспекти для досягнення довгострокового успіху, а також повинна бути гнучкою й адаптивною, щоб відповідати на зміни зовнішнього середовища, такі як технологічні інновації чи зміни в попиті. Тактика є інструментом реалізації стратегії на рівні конкретних рішень і дій.

Управління тактикою включає в себе [4]:

1. Організацію робочих процесів – визначення найбільш ефективних шляхів виконання щоденних завдань і забезпечення необхідних ресурсів.
2. Адаптацію до змін – прийняття рішень у реальному часі на основі змін у ринковій ситуації чи внутрішніх умовах організації.
3. Контроль і оцінку результатів – регулярний моніторинг виконання планів та вжиття заходів для коригування дій у разі необхідності.

Тактика не лише допомагає реалізувати стратегію, а й забезпечує гнучкість і адаптивність у змінних умовах, дозволяючи організації швидко реагувати на зовнішні виклики.

В умовах швидких змін і глобалізації операційна стратегія стає ще більш актуальною. Зростаюча конкуренція, технологічні інновації та зміни в споживчих уподобаннях вимагають від організацій гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики [1].

Операційна стратегія є критично важливим елементом для досягнення стійкого зростання й успіху дозволяючи організаціям не лише адаптуватися до змін, але й передбачати їх, даючи значні переваги в конкурентному середовищі. Операційна стратегія стає основою для побудови міцного бізнесу, здатного до інновацій і сталого розвитку.

Завдяки ефективно розробленій і реалізованій операційній стратегії організація здатна не лише досягати бажаних результатів, а й закріплювати свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі [2; 4].

Висновок. Операційна стратегія є основою забезпечення успішного розвитку бізнесу. Вона має бути чітко пов'язана із довгостроковими цілями організації та здатною адаптуватися до змін на ринку. Злагоджена взаємодія стратегії і тактики дозволяє організаціям досягати стабільних результатів та вигідно вирізнятися на фоні конкурентів. Щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах перманентних змін, організації повинні мати не лише чітке стратегічне бачення, а й здатність швидко й ефективно діяти, впроваджуючи тактичні рішення, що дозволяють досягати цілей.

Література:

1. Грідін О.В. Етапи життєвого циклу операційної системи та їх вплив на формування операційної та кадрової стратегій. *Управління розвитком соціально-економічних систем:* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року): тези доповіді. Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 2. С. 358-361.

2. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Випуск 4(13). DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1 URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408

3. Іванов М.М., Камазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Вид-во «Центр учбової літератури», 2024. 240 с.

4. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: начальний посібник. К. : «Кондор», 2008. 550 с.

5. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент. навчальний посібник. К. : Вид-во «Кондор», 2020. 264 с.

6. Zaika S.O., Hridin O.V., Sahachko Y.M. The essence of expert analytics as a basis for managerial decision-making in operational management. *Економіка розвитку систем*. 2024. Т. 6. Вип. 1. С. 76-83. DOI: https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-1-8 URL: http://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/45/41

7. Zaika S.O., Hridin O.V., Sahachko Y.M. (2024). The role of management diagnostics in substantiating management decisions in operational management. *International Scientific Periodical Journal «Modern engineering and innovative technologies»,* issue. 34, part 2, pp. 3-9. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-34-00-002 URL: https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit34-00-002/7904

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Шаповал О.А., кандидат педагогічних наук, доцент,
Національна академія національної гвардії України, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1939-9811

В сучасному менеджменті питання лідерських та комунікативних здібностей керівників в системі управління персоналом займають особливе місце завдяки специфічності управлінської взаємодії влади та заохочення колективу до досягнення спільних цілей.

Тобто лідерство можна розглядати одночасно як здатність здійснення впливу на колектив підприємства в цілому та окремих працівників зокрема щодо спрямування їхніх зусиль на ефективну взаємодію та результативну діяльність організації [1].

Таким чином, головною метою лідерства можна вважати максимальне використання здібностей персоналу, свідоме управління організацією в цілому, подолання зовнішніх та внутрішніх перешкод та труднощів, що виникають під час здійснення управлінської діяльності.

Тобто лідерство – це процес, що потребує постійного самовдосконалення та самоорганізації, який охоплює наступні етапи [2]:

– формування мети – аналіз та постановка особистих цілей;

– планування комунікацій розробка планів щодо здійснення комунікацій в управлінській діяльності під час виконання поставлених завдань;

– процес прийняття управлінських рішень;

– організація та реалізація – побудова розпорядку роботи з використанням принципів тайм-менеджменту;

– контроль виконання завдань та корегування цілей.

Головним завданням лідерства керівника є своєчасне визначення цілей діяльності, розстановка пріоритетів під час ранжування завдань за важливістю та терміновістю виконання. При чому під час даного процесу необхідно звернути увагу на наявність загроз, що можуть завадити вдалому виконанню завдань або дотриманню строків їх здійснення. Тобто основними рисами лідерства керівника можна назвати цілеспрямованість, зосередженість та пунктуальність [3].

Лідерство керівника будується на стосунках с підлеглими, на побудові чітких та ефективних комунікацій з усіма членами колективу, заснованих на наступних принципах [4]:

– формулювання суті лідерства, вибір стилів лідерства;

– побудова комунікаційних зв’язків – вербальних, невербальних;

– запобігання виникненню конфліктних ситуацій, діагностика причин та наслідків конфліктів;

– встановлення чітких стандартів, делегування повноважень, зворотний зв'язок з підлеглими;

– забезпечення особистого розвитку та розвитку колективу (планування кар'єри, підвищення кваліфікації);

– забезпечення стресостійкості та підтримка балансу роботи та відпочинку.

Саме ці принципи формують продуктивність праці керівника під час процесу управління персоналом організації.

Отже, лідерство є однією з ключових якостей успішного керівника, що дає можливість здійснювати ефективну управлінську діяльність та максимально використовувати власні можливості та навички й здібності підлеглих задля досягнення загальних цілей організації та особистих цілей працівників.

Література:

1. Пономарьов О.С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 2015. № 3. С. 93-101.

2. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

3. Єфіменко М. О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157-162.

4. Шаповал О.А. Лідерський потенціал операційного менеджера як ключовий чинник стратегічних комунікацій системи управління персоналом. *Інфраструктура ринку*, 2024. Вип. 79. С. 282-285.

ХОЛАРХІЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ВИТРАТАМИ В ІНТЕГРОВАНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ

Шевченко Є.Д., здобувач ступеня доктора філософії*,
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-0166-2017

Сучасні інтегровані ланцюги постачань характеризуються високим рівнем складності та багатоступеневістю, що вимагає ефективного управління логістичними витратами. Традиційні підходи

* *Науковий керівник – Красевський В.М., д.е.н., професор*

часто не враховують необхідності адаптації до швидких змін у глобальному середовищі, а також динаміки взаємозв'язків між елементами ланцюгів постачань. У цьому контексті холархічна модель управління, яка дозволяє поєднувати автономність окремих елементів із їх інтеграцією у цілісну систему, стає перспективним напрямом розвитку.

Теорія холархії, запропонована Артуром Кестлером, ґрунтується на ідеї багаторівневої організації, у якій кожен елемент, або холон, є самодостатнім цілим для своїх підсистем, водночас залишаючись частиною більшого цілого [1]. У сфері логістики це означає, що кожен учасник ланцюга постачань, будь то виробник, транспортна компанія, склад чи дистриб'ютор, може діяти як незалежна одиниця, приймаючи локальні рішення. Водночас ці рішення узгоджуються із загальною стратегією системи, забезпечуючи оптимізацію витрат і підвищення загальної ефективності.

Холархічна модель вирізняється децентралізованим підходом до управління. Традиційні централізовані системи, хоча й забезпечують контроль над процесами, часто виявляються негнучкими в умовах швидких змін. Навпаки, у холархічній моделі кожен елемент володіє достатнім рівнем автономії для реагування на локальні умови, що дозволяє швидше адаптуватися до змін ринку, зокрема до змін попиту, затримок у постачанні або коливань цін. Одночасно інтеграція забезпечується за рахунок прозорості даних і цифрових технологій, таких як блокчейн, Big Data, штучний інтелект та Інтернет речей. Ці інструменти дозволяють створити єдину інформаційну базу, яка гарантує узгодженість дій між усіма учасниками ланцюга [2, с. 48].

Логістичні витрати, будучи одним із ключових показників ефективності, часто зазнають впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Використання холархічного підходу сприяє зменшенню цих витрат завдяки оптимізації процесів транспортування, зберігання та управління запасами. Наприклад, автономні рішення на рівні окремого складу можуть включати впровадження енергозберігаючих технологій або автоматизованих систем обліку, тоді як загальносистемний рівень забезпечує раціоналізацію маршрутів транспортування та мінімізацію дублювання операцій.

Важливим аспектом холархічної моделі є врахування екологічних і соціальних чинників. Сучасні тенденції сталого розвитку вимагають від компаній інтеграції екологічних стандартів у свої бізнес-процеси. Холархічна організація сприяє зниженню викидів вуглекислого газу завдяки оптимізації транспортних маршрутів і використанню відновлюваних джерел енергії в операціях. Крім того, взаємодія між елементами системи дозволяє ефективніше реалізовувати принципи циркулярної економіки, перетворюючи відходи на ресурси.

Незважаючи на значні переваги, впровадження холархічної моделі пов'язане з низкою викликів. Одним із них є необхідність значних інвестицій у цифровізацію та автоматизацію процесів. Інший виклик полягає у складності інтеграції нових підходів у традиційні бізнес-моделі, які звикли до централізованого управління.

Крім того, успішне впровадження вимагає трансформації корпоративної культури, яка повинна підтримувати ідеї автономності, відповідальності та співпраці. Це вимагає навчання персоналу, перегляду систем мотивації та створення умов для взаємодії між різними рівнями організації.

З погляду практичної реалізації, впровадження холархічної моделі вимагає значної перебудови існуючих процесів. Це включає розробку нових підходів до планування та координації, впровадження цифрових платформ для обміну даними та інтеграцію інноваційних технологій у всі етапи ланцюга постачань. Також важливим є формування нової корпоративної культури, яка підтримує ідеї автономності й відповідальності на всіх рівнях.

Холархічна модель відкриває широкі перспективи для розвитку логістики, особливо в умовах цифрової трансформації та переходу до циркулярної економіки. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на розробці практичних інструментів для впровадження цієї моделі, оцінці її ефективності в різних галузях економіки та аналізі взаємодії між локальними і глобальними рішеннями. У перспективі інтеграція холархічного підходу з технологіями Індустрії 5.0 може забезпечити ще більшу адаптивність і ефективність ланцюгів постачань, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Таким чином, холархічна модель управління логістичними витратами в інтегрованих ланцюгах постачань пропонує сучасний і перспективний підхід до організації складних систем, який поєднує автономність окремих елементів із їх інтеграцією у цілісну мережу. Ця модель дозволяє забезпечити високу адаптивність, ефективність та стійкість ланцюгів постачань в умовах глобальних викликів, цифровізації та переходу до принципів сталого розвитку. Використання холархічної структури забезпечує баланс між локальною оптимізацією та досягненням загальносистемних цілей, що сприяє значному зниженню логістичних витрат. Завдяки впровадженню цифрових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, Інтернет речей та Big Data, можлива прозора координація між учасниками ланцюгів постачань, точне прогнозування витрат і ризиків, а також своєчасне прийняття управлінських рішень. Холархічна модель також підтримує екологічну та соціальну відповідальність, що є важливим чинником у сучасних умовах циркулярної економіки. Оптимізація логістичних процесів у такій структурі дозволяє не лише підвищувати ефективність, але й мінімізувати екологічний вплив, забезпечуючи відповідність глобальним стандартам сталого розвитку. Разом із тим, впровадження холархічної моделі потребує значних інвестицій, перегляду існуючих бізнес-процесів та трансформації корпоративної культури. Ці виклики можуть бути подолані через інтеграцію інноваційних технологій, активне навчання персоналу та розвиток партнерських відносин між учасниками ланцюгів постачань.

Отже, холархічна модель є ефективним інструментом для модернізації логістичних систем, підвищення конкурентоспроможності компаній та забезпечення їх довгострокової стійкості. Вона відкриває нові можливості для інтеграції локальних і глобальних стратегій управління, забезпечуючи економічну вигоду, екологічну безпеку та соціальний баланс. Це робить холархічний підхід одним із ключових напрямків розвитку логістики в умовах сучасного економічного середовища.

Література:

1. Koestler A. The Ghost in the Machine. London: Hutchinson, 1967. 365 p.

2. Shevchenko Ye. Logistics costs as an object of management in the accounting and analytical system of an enterprise. *Economics of systems development*, 2024, vol. 6(1), pp. 46-53.

АДАПТАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ (IFRS) В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Шендригоренко М.Т., кандидат економічних наук, доцент,
Маріупольський державний університет м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5841-6784
Шевченко Л.Я., кандидат економічних наук, доцент,
Маріупольський державний університет м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2188-1735

В умовах євроінтеграції Україна активно працює над гармонізацією своєї нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, зокрема в сфері бухгалтерського обліку. У 2017 році Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про поетапне запровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для підприємств, що становлять суспільний інтерес. Однак, в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови процес адаптації бухгалтерського обліку до МСФЗ стикається з новими викликами.

Міжнародні стандарти фінансової звітності є основою для фінансової звітності компаній, що функціонують на глобальному ринку [1; 2]. Вони забезпечують високий рівень прозорості та порівнянності фінансової інформації, що є критично важливим для залучення інвестицій, покращення репутації та забезпечення довіри міжнародних партнерів. Для України, яка прагне стати частиною європейської економіки, впровадження МСФЗ є необхідним кроком. Однак, військова агресія рф проти України та економічна нестабільність вимагають від вітчизняних підприємств адаптації до нових реалій. Особливо важливим є забезпечення правильності відображення фінансової інформації в умовах непередбачуваних економічних змін, втрати активів, інфляції та інших негативних факторів.

Наразі, українські підприємства зіштовхуються з низкою перешкод на шляху впровадження та застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності. Найбільшими викликами є:

– висока інфляція та нестабільність валютного курсу. Ці фактори значно ускладнюють: оцінку активів та зобов'язань, оскільки постійна зміна курсів валют вимагає регулярного перерахування вартості активів і зобов'язань у звітності, що потребує значних ресурсів та часу; достовірність визначення справедливої вартості активів; порівняння фінансових результатів різних періодів та різних підприємств;

– суттєві фінансові втрати підприємств, спричинені масштабним знищенням або пошкодженням основних засобів, запасів та інших активів в результаті воєнних дій. Оцінка та відображення цих змін у фінансовій звітності згідно з МСФЗ є складним завданням, яке вимагає проведення детальної інвентаризації, визначення ступеня пошкодження та вартості відновлення або заміни активів, а також застосування відповідних стандартів МСФЗ, таких як IAS 36 «Зменшення корисності активів»;

– постійна мінливість податкового законодавства в умовах війни, що характеризується швидкими та несподіваними змінами, створює значні труднощі для бухгалтерів при обчисленні податків та складанні фінансової звітності, оскільки вимагає від них постійного моніторингу законодавчих змін та оперативної адаптації облікових процедур;

– складний процес переходу від національних стандартів бухгалтерського обліку до Міжнародних стандартів фінансової звітності. Ця трансформація вимагає не лише технічної перебудови облікових систем, а й організаційних змін, таких як навчання персоналу, адаптація внутрішніх процедур та забезпечення відповідності фінансової звітності новим вимогам. Значні ресурси та час, необхідні для успішної імплементації МСФЗ, є додатковим ускладненням для багатьох підприємств.

Після завершення активних бойових дій Україна зіткнеться з потребою відновлення економіки, і в цьому контексті роль бухгалтерського обліку та його відповідність міжнародним стандартам набуде особливої ваги. Зокрема, повоєнна відбудова ставитеме перед бухгалтерами складні завдання, які вимагатимуть нестандартних рішень. Одне з таких завдань – адаптація облікової системи до міжнародних стандартів. Для ефективного вирішення цього питання необхідно звернути увагу на наступні аспекти:

1. Оцінка та переоцінка активів. Одним із завдань післявоєнного відновлення є оцінка пошкоджених чи знищених активів та їх переоцінка відповідно до вимог МСФЗ. Важливим є використання актуальних методів обліку, зокрема переоцінки основних засобів та нематеріальних активів, з урахуванням їх реальної вартості.

2. Реструктуризація бізнесу та оптимізація облікових процесів. При цьому, бухгалтерський облік має адаптуватися до нових умов ведення бізнесу, враховуючи зміни у складі активів, зобов'язань, а також обліку капітальних витрат.

3. Налагодження зовнішніх зв'язків з країнами-інвесторами. Відновлення економіки після війни потребуватиме значних інвестицій, як з боку держави, так і міжнародних партнерів.

Для цього необхідно забезпечити високий рівень прозорості фінансової звітності суб'єктів господарювання згідно з міжнароднимм вимогами її складання та подання.

4. Інновації в облікових системах. Для забезпечення точності та оперативності обліку, підприємствам, що відновлюються, слід впроваджувати новітні інформаційні технології, автоматизуючи процеси складання фінансової звітності, щоб забезпечити їх відповідність міжнародним стандартам.

Незважаючи на численні труднощі, адаптація бухгалтерського обліку до міжнародних стандартів в Україні є важливим кроком на шляху до інтеграції в європейський економічний простір. На нашу думку, успішна імплементація МСФЗ в Україні сприятиме:

1. Залученню інвестицій завдяки підвищенню прозорості фінансової звітності для іноземних інвесторів.

2. Оптимізації бізнес-процесів на основі МСФЗ, що призведе до підвищення ефективності використання ресурсів та зростання конкурентоспроможності підприємств.

3. Збільшенню рівня довіри міжнародних партнерів до фінансової інформації, підготовленої відповідно до МСФЗ.

Отже, адаптація бухгалтерського обліку до МСФЗ є важливою складовою економічної стабільності та розвитку України в умовах глобалізації. У воєнний час цей процес стикається з багатьма викликами, але післявоєнна відбудова відкриває нові можливості для інтеграції в міжнародну економіку, підвищення ефективності облікового процесу та забезпечення фінансової прозорості діяльності суб'єктів господарювання. Важливо, щоб в умовах післявоєнної відбудови Україна продовжувала рухатися до гармонізації своєї бухгалтерської практики з міжнародними стандартами, що стане основою для економічного зростання в майбутньому.

Література:

1. Шевченко О.П. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS) та їх вплив на розвиток бухгалтерії в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 2. С. 50-63.

2. Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS). Офіційне керівництво. Міжнародний бухгалтерський стандартний комітет, 2021. URL: https://www.ifrs.org/ (дата звернення: 09.01.2025).

3. IASB. The Conceptual Framework for Financial Reporting. International Accounting Standards Board, 2021. URL: https://www.ifrs.org/ (дата звернення: 09.01.2025).

КРАФТОВЕ ВИРОБНИЦТВО – ПЕРСПЕКТИВНИЙ ЧИННИК РОЗБУДОВИ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

Щербак А.В., кандидат економічних наук,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України», м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7607-5266

Важливим напрямом малого підприємництва в сучасних умовах є виробництво крафтової продукції. . Крафтові виробники – це самозайняті та невеликі бізнеси, які виготовляють товари з використанням ручної праці за традиційними чи авторськими технологіями. Крафтове виробництво має давню історію: ремесло відігравало важливу роль кілька тисяч років. Деякі вироби ремісників минулого і зараз викликають захоплення. Однак у зв'язку з розвитком великого машинного виробництва кількість ремісників багаторазово скоротилася.

В останні десятиліття в розвинених країнах спостерігається відродження та розвиток ремесла. Це пов'язано з рядом факторів. Зростання доходів населення сприяло підвищенню попиту на нестандартні, оригінальні товари, зокрема ручної роботи. Деіндустріалізація призвела до того, що чимало кваліфікованих фахівців втратили роботу. Частина з них зайнялася ремеслом. Розвиток інформаційних технологій дозволив суттєво розширити ринки крафтової продукції. Якщо раніше ремісники могли продавати свої товари лише через магазини, на ярмарках, то зараз є можливість рекламувати та продавати їх он-лайн.

У 2018 році в ремісничому секторі ЄС працювало 2300 тис. осіб. Найбільша кількість зайнятих – в Італії (533 тис.) та в Німеччині (286 тис.) [1]. Більшість з них є самозайнятими. Вони виробляють кераміку, текстильні, ювелірні вироби, вироби з дерева, скла, шкіри та ін. Загальний обсяг продажів – 50 млрд. євро на рік [2].

Слід зазначити, що не йдеться просто про відродження традиційних ремесел, більша частина продукції яких відрізнялася невисокою якістю. Щоб підкреслити відмінність від минулого, використовується термін «new craft». Для сучасного ремесла характерне поєднання традицій та інновацій, активна співпраця з художниками та дизайнерами.

Наприкінці XX століття починає швидко розвиватись виробництво крафтових харчових продуктів: пива, вина, шоколаду, сиру та ін. Воно базується на традиційних рецептах та натуральних

продуктах, водночас активно використовуються нові технології, унікальні компоненти. Обсяги виробництва обмежені, що дає змогу підтримувати високі стандарти.

Крафтове виробництво – важливий чинник розвитку сучасної економіки, забезпечуючи робочі місця та доходи як у самому секторі, так і на суміжних ринках – у торгівлі, туризмі, на підприємствах – постачальниках сировини, обладнання. Воно також відіграє важливу роль у збереженні традицій, культурної ідентичності, забезпеченні спадкоємності, розвитку творчих здібностей.

У 2023 році прийнято Регламент ЄС щодо географічного зазначення ремесел та промисловості. Він забезпечує захист назв європейських ремісничих та промислових продуктів, які спираються на оригінальність та справжність традиційних навичок у певних регіонах (ліможська порцеляна, золінгенські ножі, каррарський мармур та ін.)

У ЄС існують місцеві, регіональні та національні агенції, які підтримують ремісників. На рівні Євросоюзу діє низка програм підтримки ремесел. Найважливіша - програма Creative Europe, яка робить акцент на транснаціональній творчості, інноваціях, схемах мобільності для художників та професіоналів, а також на діях, спрямованих на потреби конкретних секторів (таких як музика, архітектура та культурна спадщина). Програма Creative Europe 2021-2027 має бюджет у розмірі 2,44 млрд євро, які інвестуються у проекти, що зміцнюють культурну різноманітність та сприяють розвитку креативних індустрій та культури. Конкретний напрямок, присвячений ремеслам, – «Традиційні ремесла для майбутнього: новий підхід». У рамках цього напряму фінансуються три проекти. Рамкова програма ЄС «Горизонт Європа» (HORIZON) фінансує дослідницькі проекти, які підтримують та розвивають ремесла [3].

Важливу роль також відіграють деякі приватні фонди та комерційні структури. Фонд Loewe Foundation створено іспанським будинком моди Loewe. Loewe Foundation Craft Prize став одним із найвідоміших конкурсів у світі. Щороку журі, що складається з 13 провідних діячів зі світу дизайну, архітектури, журналістики, критики та музейної справи, разом із переможцем попереднього конкурсу обирають переможця Craft Prize. Він отримує 50 тисяч євро та можливість провести міжнародну виставку робіт. Фонд Мікеланджело знайомить людей з майстерністю ремісників через виставки та інші заходи, де публіка може зустрітися з ними, взяти участь у майстер-класах, екскурсіях до майстерен. Один із проектів Фонду – Homo Faber Guide – цифрова платформа, яка демонструє сучасні ремесла. На платформі представлені талановиті ремісники, ательє, музеї, магазини.

1964 року створено Всесвітню раду ремесел. Через свої члени-національні організації раді вдалося охопити мільйони майстрів, ремісників та ремісничі спільноти у п'яти географічних регіонах: Африка, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Європа, Латинська Америка та Північна Америка.

World Craft Council Europe (WCC Europe) включає 36 членів, серед яких національні, регіональні та професійні ремісничі організації з 22 європейських країн (15 із них входять до ЄС). За допомогою низки заходів, проектів та програм рада сприяє налагодженню зв'язків та обміну знаннями між зацікавленими сторонами у сфері ремесел та просуває ремесла.

Крафтове виробництво може відіграти важливу роль у розбудові економіки України після війни. Для цього є необхідні передумови. У нашій країні є давні традиції народних художніх промислів. Загальна кількість майстрів народної творчості, аматорського мистецтва, а також майстрів образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва в Україні сягає орієнтовно 30-40 тисяч осіб. До повномасштабної війни в нашій країні діяли понад 2 тисячі виробників крафтових продуктів харчування.

На жаль, державна політика не сприяє розвитку цього сектору. У 2001 році ухвалено Закон «Про народні художні промисли». У ньому зазначено, що охорона, відродження, збереження та розвиток народних художніх промислів є обов'язком держави. Однак заходи щодо підтримки даних промислів, передбачені в цьому законі та інших нормативних документах, мають декларативний характер.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 грудня 2021 р. № 1677-р схвалено Концепцію Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів на 2022-2025 роки. В ній було зазначено, що народні художні промисли перебувають у стані глибокої кризи, що призводить до поступової втрати унікальних виробничих технологій, художніх технік та загрожує зникненням галузі. Зазначені проблеми потребують використання системного і комплексного підходу, а саме розроблення і виконання Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів. Пізніше були внесені зміни до зазначеного розпорядження, які передбачали ухвалення відповідної Програми на 2024-2027 роки. Однак Програма досі не затверджена. В 2024 году уряд вніс до Верховної Ради проєкт нової редакції Закону «Про народні художні промисли». Він передбачає запровадження механізму обліку, збереження та використання даних про майстрів

народних художніх промислів шляхом створення та ведення Реєстру, а також нову процедуру набуття особою статусу майстра народних художніх промислів. Однак ці заходи навряд чи принципово змінять ситуацію.

Заходи щодо підтримки крафтового виробництва, передусім народних художніх промислів, здійснюються у низці регіонів. Департамент економіки Київської ОДА спільно із Агентством регіонального розвитку Київської області створює електронний каталог крафтових виробників Київщини. Інформація про крафтових виробників буде використана для розробки програм їхньої підтримки та стане основою побудови довгострокової співпраці у розвитку мікропідприємництва та збільшення експортного потенціалу Київщини.

Діє Реміснича палата України – некомерційна організація, створена у 2009 році. Метою її створення було представлення ремесел як соціально-економічної та культурної категорії, дослідження та розвиток ремесел як окремого сектору національної економіки. Реміснича палата України є членом World Craft Council Europe. Завдяки проекту Crafting Europe, Реміснича палата України у партнерстві з MIM Business School стала співзасновником першої в Україні Crafting Business School для ремісників. Існує ряд он-лайн платформ, які просувають виробників крафтової продукції: AgroPortal.ua, Це-крафт, Foody, Товариство Крафту тощо.

Крафтове виробництво має значний потенціал зростання. Воно може зробити значний внесок у розвиток багатьох регіонів та економіки України в цілому. Виробництво крафтової продукції може стимулювати створення нових робочих місць, в тому числі для ветеранів війни, молоді, пенсіонерів. Для цього необхідна дієва програма підтримки та розвитку крафтового виробництва, яка має передбачати:

– створення нормативної бази, що забезпечує сприятливі умови для виробників крафтової продукції;

– податкові пільги та субсидії;

– заходи щодо боротьби з контрафактними товарами;

– створення ефективної системи підготовки кадрів, підвищення кваліфікації;

– освітні програми, що стимулюють інтерес до такої діяльності, у т.ч. у молоді;

– збір та аналіз інформації про стан сектора.

Література:

1. The craftsmanship sector in Europe. June 2022. GEOCyL Consulting Firm LTD. URL: https://www.craftingeurope.com/wp-content/uploads/2022/11/European-Craft-Sector-report_FINAL.pdf (application date: January 12, 2025).
2. The European Market for Crafts. World Crafts Council Europe. 2023. URL: https://wcc-europe.org/wp-content/uploads/2023/09/WCCE_TheEuropeanMarketForCrafts_FullReport_lr.pdf (application date: January 12, 2025).
3. Crafting Europe – New models for European Craft. URL: https://www.craftingeurope.com/ (application date: January 12, 2025).

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ НА ОСНОВІ ПОТЕНЦІАЛУ АГЛОМЕРАЦІЙ В ПОЛЬЩІ

Бабець І.Г., доктор економічних наук, професор,
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0635-9375

В умовах глобальної економіки відбувається посилення ролі агломерацій, як осередків концентрації товарів, капіталу, послуг та інноваційних ідей, що забезпечують тісний взаємозв'язок регіонального розвитку з міжнародним середовищем. Об'єктивний процес формування агломерацій в Польщі упродовж останніх десяти років значною мірою підтримується на законодавчому рівні, а співпраця об'єднаних громад інституціоналізується відповідно до змін, які відбуваються у політиці згуртування ЄС. Так, якщо упродовж 2004-2013 рр. допомога структурних фондів ЄС зосереджувалася в основному на фінансуванні заходів, спрямованих на вирівнювання диспропорцій розвитку між регіонами, то політика згуртування на 2014-2020 рр. основний акцент розподілення фінансової допомоги зробила на підвищенні конкурентоспроможності регіонів за рахунок використання ендогенного потенціалу, у тому числі й агломерацій.

Політика згуртування на 2021-2027 рр. визначила такі основні цілі: (1) більш конкурентоспроможна та розумна Європа; (2) більш екологічна Європа - перехід від економіки з низьким рівнем викидів CO2 до економіки з нульовими викидами; (3) більш пов'язана Європа завдяки збільшенню мобільності; (4) Європа з сильнішим соціальним виміром і більш інклюзивним характером; (5) Європа ближча до своїх громадян через підтримку стратегій розвитку на місцях та стійкий міський розвиток у ЄС [1].

Вказані цілі політики згуртування ЄС визначають відповідні стратегічні пріоритети агломерацій, які повинні забезпечувати досягнення результатів згідно принципів сталого розвитку. Наприклад, очікуваними результатами реалізації стратегії розвитку агломерації визначаються: підвищення туристичної привабливості та посилення ролі туризму в економічному розвитку; підвищення рівня надання соціальних послуг та припинення процесів депопуляції; концентрація підприємств нової економіки та збільшення пропозиції привабливих робочих місць; забезпечення зовнішньої та внутрішньої транспортної доступності; покращення природного середовища, безпеки та адаптації до зміни клімату [2].

Збалансований розвиток агломерацій є невід'ємною частиною зрівноваженого розвитку регіонів, що забезпечується посиленням стійкості з точки зору виробництва, споживання, захисту навколишнього середовища та забезпечення належної якості життя населення, більшість якого зосереджена у містах. Процеси урбанізації перемістили центр політики сталого розвитку з регіонального рівня на рівень великих міст, що особливо проявляється в сферах освіти, охорони здоров'я, промисловості та інфраструктури, боротьби зі зміною клімату. Ціль 5 політики згуртування, яка зосереджена на стійкому розвитку міст і громад, об'єднує всі вищезазначені елементи. Проблеми локального та регіонального розвитку найкраще відомі місцевим органам влади, що робить їх ключовими бенефіціарами фінансування з фондів ЄС. У фінансовій перспективі 2021-2027 рр. 44 % коштів ЄС (понад 33,5 млрд євро), запланованих для Польщі, будуть використані на регіональному рівні для інвестицій у будівництво доріг і мостів, реалізацію освітніх проектів і підтримки підприємництва [3].

Ефективність функціонування агломерації визначається здатністю ухвалення рішень на нижчих щаблях ієрархії управління та високим рівнем інтеграції громад, що забезпечує вирішення спільних проблем. Стратегічне управління розвитком агломерацій в Польщі здійснюється за допомогою інструментів та заходів, які визначаються у відповідних стратегіях, що розроблені агломераціями на період до 2030 р. Стратегії розвитку агломерацій спрямовані на забезпечення спільного планування діяльності на території кількох функціонально пов'язаних змін.

Одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку агломерацій в Польщі є інтегровані територіальні інвестиції (ІТІ), цілі яких полягають у: сприянні партнерській моделі співпраці між різними адміністративними одиницями у функціональних міських зонах; підвищенні ефективності втручань, що здійснюються шляхом впровадження інтегрованих проектів, які комплексно відповідають потребам і проблемам міст і функціонально пов'язаних з ними територій; збільшенні впливу міст та функціонально пов'язаних територій на форму та спосіб реалізації заходів, які підтримуються в рамках політики згуртування [4].

У Польщі застосування ІТІ є більш масштабним порівняно з іншими країнами ЄС, оскільки охоплює не лише великі міста, але й їхні функціональні зони. Для здійснення ІТІ залучаються ресурси Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) та Європейського соціального фонду (ЕСФ). У програмному періоді 2014-2020 рр. ІТІ були реалізовані як частина спеціально виділених асигнувань у кожній із 16 регіональних програм та опосередковано в рамках національних програм (додаткові проекти, що фінансуються з Програми інфраструктури та довкілля та Програми Східної Польщі) для фінансування інтегрованих проектів. Загалом використання ІТІ передбачалося у 24 функціональних зонах, включаючи 17 функціональних зон у великих містах воєводств (через міцні функціональні зв'язки було створено спільну ІТІ для Бидгоща та Торуня) та 7 у функціональних зонах субрегіональних/регіональних міст у чотирьох воєводствах - Сілезькому (Ченстохова, Рибнік, Бельсько-Бяла), Нижньосілезькому (Єленя Гура, Валбжих), Великопольському (Каліш-Острув) і Західнопоморському (Кошалін-Колобжег-Бялогард).

Основним джерелом фінансування ІТІ у Польщі у 2014-2020 рр. стали 16 регіональних програм, в рамках яких на впровадження ІТІ виділено майже 3,8 млрд євро, що значно перевищило обов'язкові 5 % коштів ЄФРР, тобто приблизно 2,2 млрд євро, і додатково включало кошти ЄСФ. Разом із національними операційними програмами, згідно яких Міністерство розвитку надає підтримку додатковим проектам, для реалізації ІТІ було виділено приблизно 6,2 млрд євро [4].

Ці інвестиції спрямовувалися для реалізації проектів з: розвитку сталого та ефективного транспорту, що з'єднує місто та його функціональну зону; відновлення соціально-економічних функцій деградованих ділянок функціональної території міста; покращення стану навколишнього природного середовища у функціональній зоні міста; підтримки енергоефективності та переходу до економіки з низьким рівнем викидів CO_2; покращення доступу та якості публічних послуг у всій функціональній зоні; зміцнення досліджень, технологічного розвитку та інновацій.

Як показує досвід Польщі, кошти, які муніципалітети виділяють на проекти, надходять переважно з фондів ЄС та національних державних програм, а меншою мірою використовуються поворотні форми інвестиційного фінансування (кредити). Проте, не завжди вдається отримати кошти для запланованих інвестицій із фондів ЄС, тому набувають розвитку альтернативні джерела фінансування. Однією з таких форм в Польщі є фінансування проектів за формулою державно-приватного партнерства, яка використовується у випадку інвестиційних та операційних проектів, що реалізуються на основі довгострокового договору, укладеного між державними органами та суб'єктами приватного сектору, метою яких є створення необхідної матеріальної, фінансової та організаційної інфраструктури, що дозволяє надання державних послуг. Проекти за формулою державно-приватного партнерства реалізуються переважно в таких сферах, як: будівництво паркінгів; громадський транспорт; дорожньо-транспортна інфраструктура; інфраструктура водопостачання, каналізації, теплопостачання; освітлення міста [5].

Використання в Україні польського досвіду фінансування проектів в межах агломерацій повинно поєднуватися з керівними принципами сталого розвитку і передбачати державне стимулювання «зелених» інвестицій, що спрямовуються в інноваційні проекти з ресурсозбереження, підвищення якості життя, покращення екології і забезпечують перехід кількісних змін в якісні. Крім цього, важливим напрямом удосконалення управління сталим розвитком регіону є

застосування комплексного підходу до стратегічного планування розвитку агломерації із дотриманням принципів ресурсозбереження, високої якості життя та соціальної інтеграції, впровадження інновацій, що забезпечить перехід соціально-економічної системи до нового більш якісного стану.

З точки зору ефективного використання потенціалу агломерацій як складової сталого розвитку регіону важливим завданням є інституціоналізація процесу формування та розбудови агломерацій. Позиціонування агломерації в планах просторового розвитку регіону як єдиної функціональної системи, для якої плануються заходи з урахуванням інтересів всіх громад, що входять до складу агломерації, дозволить покращити адаптацію системи до змін в зовнішньому середовищі. При цьому, план розвитку кожної громади є детальною версією відповідної частини стратегії розвитку агломерації, що, своєю чергою, деталізує інструменти і засоби досягнення стратегічних цілей сталого розвитку регіону в частині вирішення проблем агломерації. Для зміцнення адаптивної спроможності регіону протистояти загрозам, що виникають внаслідок кліматичних змін, обмеженості ресурсів та низького рівня якості життя населення, важливим напрямом стратегічного планування є впровадження програм з розвитку циркулярної економіки.

Література:

1. Polityka spójności. URL: https://wielkopolska.eu/component/content/article/5235-polityka-spojnosci?catid=171:uncategorised&Itemid=580 (data złożenia wniosku: 28.01.2025).

2. Ponadlokalna Strategia Rozwoju Aglomeracji Dzierżoniowskiej do 2030 roku. URL: https://pow.dzierzoniow.pl/ponadlokalna-strategia-rozwoju-aglomeracji-dzierzoniowskiej-2030.html (data złożenia wniosku: 28.01.2025).

3. Stanowisko w sprawie przyszłości polityki spójności. Unia metropolii polskich. URL: https://metropolie.pl/artykul/stanowisko-w-sprawie-przyszlosci-polityki-spojnosci (data złożenia wniosku: 28.01.2025).

4. Zintegrowane Inwestycje Terytorialne. Portal Funduszy Europejskich. URL: https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/zintegrowane-inwestycje-terytorialne/ (data złożenia wniosku: 28.01.2025).

5. Strategia Rozwoju Ponadlokalnego Aglomeracji Konińskiej 2030. URL: https://aglomeracjakoninska.org/strategia (data złożenia wniosku: 28.01.2025).

ВПЛИВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІЧНА, ЕКОЛОГІЧНА ТА СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВІ

Євсєєва О.О., доктор економічних наук, професор,
член Громадської організації
«Міжнародна фундація освітян та науковців», м. Київ, Україна,
член Громадської організації
«Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів
обліково-контрольних дисциплін», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2042-8277
Головаш О.В., кандидат економічних наук, директор з економіки,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«ГАЛЕОН», м. Харків, Україна-Болгарія
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1120-0505

Циркулярна економіка є концепцією, спрямованою на побудову стійкої економічної системи через мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів та забезпечення максимальної ефективності використання матеріалів. Вона суттєво впливає на сталий розвиток, зокрема на економічну, екологічну та соціальну складові [1].

Економічна складова циркулярної економіки полягає в оцінці її ризиків та можливостей.

Очевидні переваги циркулярної економіки не виключають потенціальні ризики упровадження циркулярної економіки як бізнес-моделі [2; 3]: зникнення компаній з лінійними бізнес-моделями та без урахування контексту на лінійних ринках має бути скасовано; високі інвестиційні витрати на перехід до «від колиски до колиски»; вищі витрати на матеріали та процеси в короткостроковій та середньостроковій перспективі; можливі нові ризики (здоров'я та безпека) у нових бізнес-сферах промисловості технічного обслуговування, відновлення та переробки.

В той же час можливості послідовної циркулярної економіки очевидні, якщо її реалізувати енергоефективним способом через [2; 3]: економію ресурсів, економію енергії, зменшення викидів парникових газів, збереження середовищ існування та екосистем, незалежність від імпорту сировини та більшу доступність сировини, зменшення (токсичних) відходів, створення нових робочих місць, просування інновацій у дизайні продукції, підвищення якості продукції та подовшання терміну служби, довгострокове зниження витрат.

Економічні можливості вказують не лише на значні екологічні переваги для людей, такі як обмеження кліматичної кризи, збереження екосистем, зменшення забруднення повітря, ґрунту та води тощо. Вони також вказують на помітне зростання інновацій та величезний економічний потенціал, включаючи більші переваги для клієнтів. Крім того, існує низка соціальних аспектів, включаючи перспективу нових і, насамперед, стабільних робочих місць, а також зменшення попиту на проблемних джерелах сировини [3].

Економічний вплив циркулярної економіки полягає у [4]: зменшенні витрат (оптимізація використання ресурсів і зниження залежності від нових матеріалів дозволяє зменшити виробничі витрати); створенні нових ринків (переробка відходів, виробництво екологічних товарів і розвиток сервісів, таких як оренда чи обмін, стимулюють економічну активність); можливості залучення інновацій (розробка нових технологій і матеріалів для повторного використання сприяє інноваційному розвитку економіки).

Екологічний вплив циркулярної економіки полягає у [4]: зниженні споживання ресурсів (використання відновлюваних джерел енергії та вторинної сировини зменшує тиск на природні ресурси); скороченні кількості відходів (ефективна переробка та управління відходами дозволяє знизити їхній вплив на екосистеми); зменшенні викидів парникових газів (виробництво з використанням перероблених матеріалів і підвищення енергоефективності сприяють зменшенню викидів).

Соціальний вплив циркулярної економіки полягає у [4]: створенні нових робочих місць (розвиток секторів, пов'язаних із переробкою, ремонтом і екологічним дизайном, створює додаткові робочі місця); підвищенні якості життя (зменшення забруднення повітря, води та землі сприяє покращенню здоров'я населення); формуванні екологічної свідомості (просвітницькі кампанії та ініціативи сприяють формуванню відповідального ставлення до природи серед громадян).

Циркулярна економіка, як концепція, спрямована на мінімізацію відходів та максимальне використання ресурсів, є критично важливим елементом у досягненні цілей сталого розвитку. Така модель економіки зосереджена на принципах повторного використання, перероблення та відновлення, що дозволяє зменшити екологічний вплив людської діяльності та зберегти природні ресурси для майбутніх поколінь. Запровадження циркулярної економіки не тільки допомагає у зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище, але й стимулює економічне зростання шляхом створення нових робочих місць і розвитку інноваційних технологій. В Україні реалізація цієї

моделі зіштовхується із серйозними викликами, такими як тривала збройна агресія та недоліки в інституційній інфраструктурі. Відсутність ефективних механізмів регулювання та підтримки бізнесу у переході до циркулярних практик також ускладнює процес впровадження [5; 6].

Попри труднощі, що супроводжують реалізацію циркулярної економіки в умовах війни та економічної нестабільності, її імплементація є необхідною для досягнення сталого розвитку, вона є ключовим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку та дозволяє економіці й суспільству розвиватися, мінімізуючи негативний вплив на природу та зберігаючи ресурси для майбутніх поколінь.

Література:

1. Циркулярна економіка: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями 101 «Екологія» та 183 «Технології захисту навколишнього середовища» / Є.С. Цюман, В.І. Зюзюн; Національний транспортний університет. Київ : НТУ, 2023. 133 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/371441064_CIRKULARNA_EKONOMIKA_NAVCALNIJ_POSIBNIK_Circular_Economy#fullTextFileContent (дата звернення: 29.01.2025).

2. Беттхойзер Л. Циркулярна економіка та роль екологічних стандартів. URL: https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/normi-i-standarti-ciklichnoyi-ekonomiki#was-ist (дата звернення: 29.01.2025).

3. Ievsieieva O., Nazarenko I., Holovash O. The Influence of the Circular Economy Formation on the Change of the Railway Transport Business Model. *Transport Means 2024: Sustainability*: Research and Solutions: Proceedings of the 28th International Scientific Conference (October 02-04, 2024, Hybrid Conference, Kaunas, Lithuania), Kaunas University of Technology. – Kaunas: Publishing House Technologija, 2024, e.book, pp. 305-311. DOI: https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034

4. Циркулярна економіка: як новий спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації: колективна монографія / За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець : ПОСВІТ, 2021, 124 с. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36401/113480.pdf?sequence=2&isAllowed=y (дата звернення: 29.01.2025).

5. Євсєєва О.О., Головаш О.В. Аналіз можливостей реалізації концепцій логістики в умовах циркулярної економіки. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності: проблеми, перспективи, можливості розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнар. участю), Харків, 21-22 листопада 2024 р. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. С. 52-54.

6. Білорусько Т.Ю. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 1-7. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНИХ КОМПАНІЙ

Пархоменко Н.О., доктор економічних наук, професор,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8776-6970
Антоненко М.С., здобувач вищої освіти,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Україна відома інноваціями та високою якістю в аграрному секторі. Вітчизняні компанії розробляють сучасні рішення для вдосконалення традиційних методів сільського господарства, зокрема впроваджуючи органічне виробництво. Серед перспективних технологій – використання дронів для планування та контролю вирощування рослин, хімічної обробки посівів та моніторингу різних параметрів, таких як витрати пального, час роботи та площа оброблених полів. Також українські агрокомпанії активно впроваджують IT-продукти для моніторингу погодних умов, планування технологічних операцій та моделювання ризиків захворювань рослин, а також системи для управління годівлею тварин на фермах [1].

Основні ризики і загрози для економічної безпеки аграрних підприємств виходять із особливостей їх функціонування, таких як: абсолютна та постійна залежність від кліматичних явищ; потреба в наявності кваліфікованого персоналу (неможливість повної автоматизації бізнес-процесів); необхідність чіткої відповідності діяльності компанії екологічному законодавству; необхідність мінімізації рівня використання шкідливих речовин в процесі вирощування продукції; потреба в постійному удосконаленні та використанні сучасних аграрних технологій [2; 4].

Український агробізнес, при всіх вищезазначених особливостях функціонування, додатково зіштовхується із специфічними ризиками, пов'язаними із проведенням бойових дій на території країни: пошкодження інфраструктури, втрата або обмеження можливості доступу до власних земельних ділянок, катастрофічна нестача кваліфікованої робочої сили, проблема із доступністю необхідних сировин [3].

Все це безумовно призводить до зниження обсягів виробництва і стає перевіркою здатності системи забезпечення економічної безпеки

до адекватного реагування. Крім того означені процеси призводять до системної нестачі обігових коштів, внаслідок чого більшість аграрних компаній зіштовхуються із необхідністю отримання короткострокового кредитування або грантової допомоги.

Вищенаведені ризики надають комплексне уявлення про умови функціонування агро компаній і Україні. І демонструють необхідність визначення принципів стратегічного управління їх економічною безпекою.

Проведене дослідження дозволяє виділити наступні принципи, як основу для стратегічного управління економічною безпекою аграрних компаній:

– принцип системності – забезпечення цілісного підходу до управління економічною безпекою, враховуючи всі аспекти діяльності аграрного підприємства;

– принцип адаптивності – здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі (економічні, соціальні, політичні фактори) та внутрішніх умовах компанії;

– принцип раціональності – використання оптимальних ресурсів для забезпечення стабільного розвитку та зниження можливих загроз економічній безпеці;

– принцип інноваційності – впровадження нових технологій, методів управління та бізнес-моделей, які можуть покращити економічну безпеку та конкурентоспроможність компанії;

– принцип стратегічної орієнтації бізнесу – стратегічне управління повинно бути спрямоване на забезпечення стійкості та розвитку компанії в майбутньому, а не лише на досягнення короткострокових результатів;

– принцип комплексності – врахування всіх можливих загроз та ризиків, що можуть вплинути на економічну безпеку, а також взаємозв'язок між різними елементами управління.

З огляду на специфіку функціонування українських аграрних компаній, принципи стратегічного управління економічною безпекою можна узагальнити наступним чином (рис.).

Пропонується наступна змістовна інтерпретація представлених на рис. основних принципів стратегічного управління економічною безпекою аграрних компанії в Україні:

– принцип системності і інтеграції – в умовах нестабільності на зовнішніх та внутрішніх ринках компанії українського агросектору повинні забезпечити інтеграцію всіх елементів управління, від фінансів до логістики, з акцентом на безпеку постачання, збереження ресурсів і адаптацію до змін;

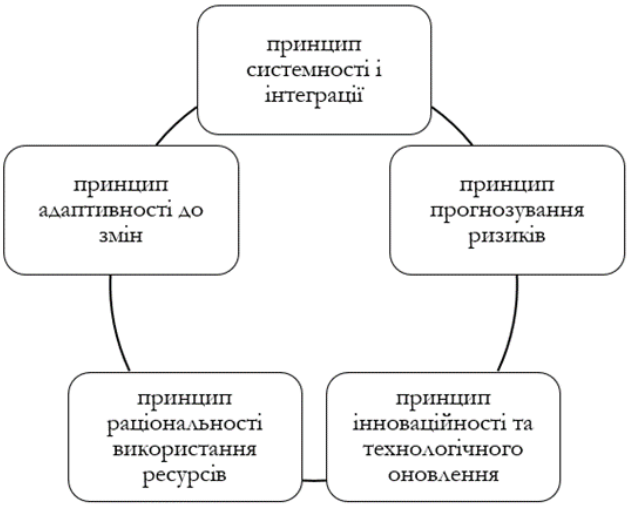


Рис. Основні принципи стратегічного управління економічною безпекою аграрних компанії в Україні

– принцип адаптивності до змін – українські аграрні компанії мають враховувати швидко змінювані умови, такі як зміни в законодавстві, особливо в умовах здійснення бойових дій на значній території країні, політичні кризи та економічні коливання. Тому важливо мати гнучкі стратегії, що дозволяють швидко реагувати на загрози та можливості;

– принцип прогнозування ризиків – враховуючи геополітичну ситуацію та економічну нестабільність, українські аграрні компанії повинні активно використовувати інструменти прогнозування для оцінки ризиків, пов'язаних з експортними ринками, змінами валютних курсів, а також можливими природними катастрофами;

– принцип інноваційності та технологічного оновлення – в умовах глобальної конкуренції та потреби у збереженні ресурсів, аграрні компанії повинні інвестувати в інноваційні технології, такі як автоматизація виробничих процесів і ефективне використання водних та земельних ресурсів;

– принцип раціональності використання ресурсів – враховуючи обмеженість ресурсів і важливість економії, аграрні компанії повинні оптимізувати витрати, зокрема через ефективне управління земельними ділянками, використання агрономічних практик, що знижують витрати на добрива та засоби захисту рослин.

Підводячи підсумки, треба зазначити, що українські агропідприємства знаходяться у вкрай нестабільному середовищі. Така ситуація призводить до необхідності враховувати нетипові ризики, такі як:

– неможливість використання земельних ділянок у зв'язку із проведенням бойових дій;

– потреба в додаткових коштах для забезпечення безпеки перевезення та зберігання готової продукції;

– потреба у співробітниках (проблеми пов'язані із бронюванням працівників під час проведення мобілізаційних заходів);

– можливі зміни в законодавстві на зовнішніх ринках, що призводить до втрати експортного потенціалу;

– зміни політичних орієнтирів та валютних коливань.

Але при цьому врахуванню також підлягають так би мовити стандартні ризики: кліматичні, фінансові, екологічні. Вищенаведене демонструє складність умов, в яких вимушені функціонувати аграрні компанії на території України. Дослідженні ризики, які походять від проаналізованих умов ведення агробізнесу в країні демонструють актуальність та важливість реалізації зазначених принципів стратегічного управління економічною безпекою.

Література:

1. Parkhomenko N., Otenko I., Otenko V., Chepeliuk M. Development of export potential of Ukraine's agricultural sector. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 2022, 22(1), pp. 485-493. URL: https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_1/Art57.pdf (date of application: January 28, 2025).

2. Маслак О.І., Гончаренко І.В., Дубініна М.В. Ризики аграрного підприємництва в умовах війни. *Економіка АПК*. 2023. 16(1-2). С. 41-50. DOI: https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.041 (дата звернення: 29.01.2025).

3. Гриківська О.В., Гейжа Є.О., Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. 4. С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-5 (дата звернення: 29.01.2025).

4. Воронюк Є.В. Синергія ризик-менеджменту та організаційної поведінки в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вчені записки. Збірник наукових праць*. 2024. 37(4). С. 31-43. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.37.24.04.03.019.025 (дата звернення: 28.01.2025).

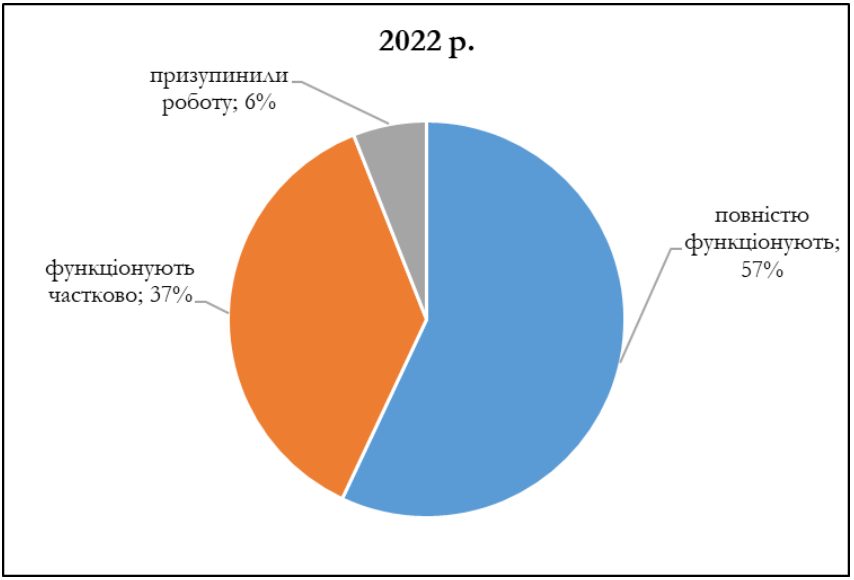
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Скопенко Н.С., доктор економічних наук, професор,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4540-3455
Северина І.В., кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6112-8265

Три роки повномасштабного вторгнення суттєво вплинули на діяльність підприємств, змінивши умови та підходи до їх функціонування. Хоча суттєві трансформації відбулися ще у період Covid-19, проте тривалий військовий конфлікт загострив та ускладнив можливість розвитку суб'єктів господарювання. Частина території України опинилась під тимчасовою окупацією, частина регіонів перебувають в безпосередній близькості до бойових дій, що негативно відображається на діловій активності підприємств.

Протягом 2022-2024 рр. більшість суб'єктів господарювання зазнали значних втрат (руйнування чи пошкодження виробничих потужностей, втрата підприємств через тимчасову окупацію, атаки на енергетичні об'єкти, зупинка робочих процесів, скорочення кількості продуктивних годин роботи, нестача робочої сили, складнощі у плануванні тощо), що призвело до катастрофічного падіння ефективності їх діяльності. Відповідно, деякі компанії були змушені тимчасово призупинити або повністю припинити діяльність, проте більшості компаніям вдалося подолати виклики. Зміни умов господарювання вимагали від керівництва швидких, рішучих дій, що забезпечило б їм можливість виживання, функціонування та розвитку. Долаючи перешкоди, українські компанії шукали можливості подальшого зростання та відповідно коригували розроблені стратегії. Завдяки, адаптованим під сучасні виклики, програмам заходів, вдалося забезпечити досягнення прийнятних показників ефективності діяльності компаній.

Дані дослідження Європейського банку реконструкції та розвитку підтверджують та ілюструють досягнення певного ступеня адаптації малих та середніх підприємств до умов воєнного часу (рис.).



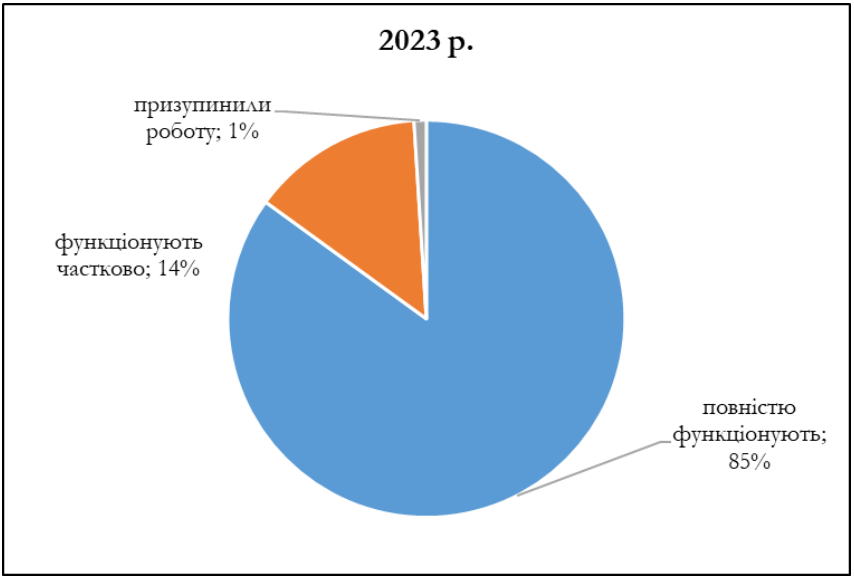


Рис. Ступінь функціонування українських підприємств протягом 2022-2023 рр.

Джерело: [1]

Звісно, стратегія виживання та збереження бізнесу кожної окремої компанії індивідуальна і базувалася на фінансових можливостях, перспективах та баченні засновників. Коригуючи стратегії, підприємці орієнтувалися на нові можливості та потреби – удосконалення існуючої продукції та виробництво нової, диверсифікацію каналів збуту, участь в гранатових програмах підтримки бізнесу, масштабування бізнесу шляхом більшого охоплення закордонних ринків тощо.

Українські бренди впевнено освоюють глобальний ринок, чим популяризують вітчизняну продукцію по всьому світу.

Із запуском стратегії «Від локального до глобального успіху» ще у 2021 році компанія Farmak сфокусувалася на збільшенні світової присутності свого бренду та трансформації у міжнародний бізнес [2]. Впродовж наступних років в рамках ребрендингу Farmak змінив фірмові кольори логотипу, відтепер використовує власну назву компанії виключно латиницею та переглянув свій слоган «Якісні ліки для всього світу», що підкреслює важливість розвитку експортного потенціалу компанії [3].

В той же час, є компанії, які без експортної діяльності взагалі б були змушені зупинити бізнес. Так, наприклад, із забороною продажу алкоголю компанія Nemiroff змушена була стрімко нарощувати обсяги експорту. За 2023 р. частка експорту компанії становила 45,2 %, тобто кожна друга пляшка української горілки, що була продана за кордоном – Nemiroff [4]. Продукція компанії з'явилася у країнах Скандинавії, Бельгії, Нідерландах, Люксембурзі, Хорватії, на Багамах. У 2024 році Nemiroff вчергове підтвердив, що Україна може не лише конкурувати з найкращими, але й встановлювати нові світові стандарти. Бренд отримав звання Vodka Brand Champion 2024. The Spirits Business ретельно оцінює результати діяльності найбільших гравців ринку, рейтинг вибудовують на основі всебічного аналізу компаній міцних напоїв, враховуючи такі показники як: динаміка продажів, продуктові інновації, маркетингові активації тощо [5].

Kernel – найбільший в Україні виробник та експортер зернових, лідер світового ринку соняшникової олії (на частку якої припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії [6]), ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Через військовий стан

«Кернел» відмовився від стратегії зростання, яка була розпланована до 2026 року. Основний акцент змістився на забезпечення стратегії виживання (збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплат зарплат та обслуговування боргів). Проте потреба подальшого реагування на воєнні ризики потребувала рішучих дій: компанія почала розвивати альтернативні експортні шляхи та будувати потужності на Дунаї [7].

Отже, всі ці зусилля компаній спрямовані не тільки на забезпечення стабільного функціонування, а й на можливість подальшого зростання бізнесу, популяризацію українських товарів на закордонних ринках.

Література:

1. Challenges and needs of SMEs after two years of full-scale war. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.merezha.ua/reports/2024/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time-en.pdf (date of application: January 28, 2025).

2. Єдність через внутрішню комунікацію: досвід Farmak. *Farmak*. 2024. URL: https://farmak.ua/publication/ednist-cherez-vnutrishnyu-komunikacziyu-dosvid-farmak/ (дата звернення: 28.01.2025).

3. Лідер фармринку України Farmak оголосив про ребрендинг та продовження міжнародної експансії. Farmak. 2024. URL: https://farmak.ua/news/lider-farmrinku-ukrayini-farmak-ogolosiv-pro-rebrending-ta-prodovzhennya-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/ (дата звернення: 28.01.2025).

4. Ми рухаємося вперед навіть попри те, що нам заважають. Як Nemiroff вдалося наростити частку експорту попри війну та обмеження з боку держави. Forbes. URL: https://forbes.ua/company/mi-rukhaemosya-vpered-navit-popri-te-shcho-nam-zavazhayut-yak-nemiroff-vdalosya-narostiti-chastku-eksportu-popri-viynu-ta-obmezhennya-z-boku-derzhavi-31032023-11799 (дата звернення: 28.01.2025).

5. Міжнародне визнання української продукції: Nemiroff назвали «Брендом-Чемпіоном Світу 2024». 24 Канал. URL: https://24tv.ua/the-spirits-business-nazvav-nemiroff-brendom-chempionom-svitu_n2573676https://24tv.ua/the-spirits-business-nazvav-nemiroff-brendom-chempionom-svitu_n2573676 (дата звернення: 28.01.2025).

6. Драйвимо агробізнес щодня. Kernel. URL: https://www.kernel.ua/ua/ (дата звернення: 28.01.2025).

7. Петрушко Л. Голодні ігри. *Forbes*. 2023. № 5. С. 155-159.

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вишневська М.К., кандидат технічних наук, доцент,
Український державний університет
науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3580-0564
Крамаренко А.В., кандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет
науки і технологій, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0386-9751

Динамічний розвиток глобального ринкового середовища та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком та інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання.

В контексті визначеного курсу на європейську інтеграцію, впровадження інновацій допомагатиме вітчизняним виробникам відповідати визначеним стандартам і нормам, що полегшуватиме їх інтеграцію до європейського ринку. Тож не зважаючи на нинішні складні умови ведення бізнесу в Україні, важливим завданням залишається розвиток та покращення інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. Безумовно, для виконання цього завдання обов'язковим є обґрунтований вибір та розробка інноваційної стратегії підприємства, що передбачає вирішення широкого кола проблем, пов'язаних з науковою діяльністю: вивчення інноваційного ринку в цілому, аналіз власних можливостей, сильних та слабких сторін в сфері інноваційної діяльності підприємства, аргументований вибір стратегії, введення відповідних стандартів тощо.

Разом з тим інноваційні стратегії включає низку ключових елементів, які забезпечують сталий розвиток, зростання підприємств, допомагають їм бути більш стійкими, гнучкими та адаптивними у динамічному ринковому середовищі. Це зокрема:

– аналіз ринку та тенденцій (дослідження ринку, конкурентів, нових технологій для виявлення можливостей і загроз);

– визначення стратегічних цілей (формулювання чітких короткострокових та довгострокових цілей інноваційної діяльності);

– планування ресурсів (оцінка та забезпечення необхідних фінансових, матеріальних і людських ресурсів для реалізації інноваційних ініціатив);

– впровадження новітніх технологій (інвестування в дослідження та розробки (R&D) для впровадження нових технологій і методів виробництва);

– розвиток культури інновацій (створення сприятливого корпоративного середовища для творчості та інновацій, заохочення співробітників до генерування нових ідей);

– використання сучасних методологій управління проєктами та контролю процесу впровадження інновацій;

– моніторинг та оцінка (постійний аналіз результатів інноваційної діяльності, оцінка її ефективності та внесення за потреби коригувань у стратегію);

– налагодження співпраці та партнерства з іншими компаніями, науково-дослідними установами, стартапами для обміну знаннями та досвідом.

Тож оптимальна інноваційна стратегія стимулює зростання, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів промислового підприємства. Адже саме інновації створюють нові продукти та послуги, що можуть значно збільшити ринкову частку підприємства та його доходи. Завдяки інноваціям підприємство може запропонувати клієнтам унікальні рішення, що забезпечують конкурентні переваги. Інновації можуть включати впровадження нових технологій та методів, що підвищують ефективність виробничих та управлінських процесів.

Водночас ефективна стратегія розвитку окреслює основні напрями та цілі розвитку підприємства як вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції та підвищення якості послуг. Включає визначення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей, зокрема фінансових, матеріальних, людських тощо. Забезпечує управління змінами, адже для досягнення цілей розвитку підприємство має бути готовим до змін у внутрішніх процесах, структурі та корпоративній культурі.

Оскільки інновації є ключовим чинником, що сприяє розвитку та довгостроковому успіху підприємства, взаємозв'язок між інноваційною стратегією та стратегією розвитку підприємств дуже тісний. Розглянемо змістовніше як вони співвідносяться між собою.

Таблиця

Основні аспекти взаємозв'язку інноваційної стратегії та стратегії розвитку підприємства

Аспекти взаємозв'язку	Інноваційна стратегія	Стратегія розвитку
Збільшення ринкових можливостей	Включає розробку нових продуктів і послуг, що дозволяють підприємствам виходити на нові ринки або збільшувати свою частку на існуючих ринках збуту	Охоплює загальні напрямки розширення бізнесу, включаючи географічне розширення, диверсифікацію продукції та вихід на нові сегменти ринку
Підвищення ефективності	Впровадження нових технологій та процесів, що підвищують продуктивність і знижують витрати	Включає заходи щодо оптимізації внутрішніх операцій, покращення ланцюга поставок та підвищення загальної ефективності бізнесу
Управління ризиками	Дослідження та впровадження нових ідей, що можуть мати високий рівень ризику, але також й високий потенціал винагороди	Передбачає аналіз та управління ризиками, пов'язаними зі зростанням підприємства
Підтримка організаційних змін	Стимулює культуру інновацій, що підтримує гнучкість та адаптивність організації	Включає плани щодо адаптації організаційної структури та процесів до нових умов ринку і технологій
Залучення та утримання талантів	Створення привабливого робочого середовища для талановитих фахівців, що заохочує творчість та новаторство	Фокусується на розвитку людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації та розвиток лідерства
Підтримка сталого розвитку	Впровадження екологічно чистих технологій та методів виробництва, що відповідають принципам сталого розвитку	Включає довгострокові цілі сталого розвитку, що забезпечують збереження природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля

Отже до основних аспектів зазначеного взаємозв'язку можемо віднести. По-перше, синергію – інноваційна стратегія визначає, які саме інновації необхідні для досягнення цілей розвитку, а стратегія розвитку забезпечує загальну спрямованість та контекст для впровадження цих інновацій. По-друге, адаптивність – інновації допомагають підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, в той час як стратегія розвитку забезпечує гнучкість та можливість швидкого реагування на нові виклики. По-третє, підтримку – стратегія розвитку забезпечує необхідну підтримку для реалізації інновацій, включаючи фінансування, навчання персоналу та управління інноваційними проєктами. По-четверте, моніторинг та оцінку, адже взаємодія між інноваційною стратегією та стратегією розвитку включає постійний моніторинг результатів та внесення коригувань для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, інноваційна стратегія та стратегія розвитку підприємств взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи всебічний підхід до досягнення стійкого зростання та довгострокового успіху. Вони створюють синергію, що дозволяє промисловим підприємствам бути адаптивними, ефективними та конкурентоспроможними у сучасних мінливих умовах економічного, політичного та соціального середовища в Україні.

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

Воронюк Є.В., викладач,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1635-7421

Незважаючи не те, що вперше феномен корпоративного шахрайства було описано ще у 1939 році Едвіном Х. Сазерлендом, навіть сьогодні, майже через 100 років він являє собою актуальну проблему для бізнесу.

Корпоративна безпека це широкий перелік заходів спрямованих на формування системи контролю за діяльністю компанії, з особливою увагою до персоналу. Verizon Data Breach Investigations Report (DBIR)

2023 з'ясували що 20 % всіх витоків даних трапляються через співробітників або підрядників, а більшість цих випадків пов'язана із недостатньою перевіркою персоналу при наймі [1].

Дослідження 2024 року показало, що 89 % випадків шахрайства серед співробітників / співвласників пов'язані із привласненням активів. Приведені статистичні дані також демонструють зв'язок між розміром організації та ризиком шахрайства серед співробітників (з'ясовано за кількістю справ, які автори досліджували в рамках підготовки звіту): до 100 співробітників – 21 %; від 100 до 999 співробітників – 22 %; від 1000 до 9999 співробітників – 31 %; 10000 і більше співробітників – 26 %. Також дослідники прийшли до висновку, що 32 % шахрайства серед співробітників трапляються через нестачу методів внутрішнього контролю, а 19 % через ігнорування або «обхід» існуючих процедур та правил внутрішнього контролю [2].

В таких умовах постає доволі актуальне питання боротьби із шахрайством, особливо для компанії які реалізують свою діяльність на міжнародних ринках. Це обумовлено як нормативно-правовими особливостями та наслідками від шахрайських дій, так і негативним впливом на ділову репутацію компанії серед іноземних партнерів.

Відповіддю Західного співтовариства на ці виклики став комплаєнс-контроль. Слід зауважити, що для розвитку міжнародної діяльності запровадження комплаєнс контролю в компаніях є необхідністю, не тільки через підвищення капіталізації самої компанії а і через те, що він сам по собі є умовою виходу на нові ринки та допомагають залучати інвестиції. Так, на Західних ринках, зокрема в США та Великій Британії все частіше вимагається наявність комплаєнс контролю в компанії для її відповідності стандарту COSO [3] та закону Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX) [4], які є ключовими елементами систем внутрішнього контролю та корпоративного управління, особливо в контексті фінансової звітності та запобігання шахрайству.

COSO [3] - це організація, яка розробила «framework» для внутрішнього контролю, управління ризиками та боротьби з шахрайством. Найбільш відомим стандартом COSO є COSO Internal Control – Integrated Framework, який використовують компанії для створення ефективних систем внутрішнього контролю.

COSO Framework складається з п'яти компонентів, які забезпечують ефективний внутрішній контроль:

– контрольне середовище – це основа системи внутрішнього контролю, що включає корпоративну культуру, етику, цінності та керівництво;

– оцінка ризиків – компанія повинна ідентифікувати та аналізувати ризики, які можуть перешкодити досягненню її цілей;

– контрольні дії – політики та процедури, які допомагають мінімізувати ризики;

– інформація та комунікація – компанія повинна забезпечувати своєчасне та точне поширення інформації, необхідної для виконання завдань;

– моніторинг – постійна оцінка та покращення системи внутрішнього контролю.

COSO Framework широко використовується компаніями для відповідності вимогам законодавства, таким як SOX, а також для покращення управління ризиками та підвищення прозорості бізнесу.

SOX (Sarbanes-Oxley Act of 2002) [4] – це закон США, ухвалений у 2002 році після великих корпоративних скандалів. Його мета – підвищити прозорість фінансової звітності та захистити інвесторів від шахрайства.

Основні вимоги SOX:

– керівники компанії повинні особисто підтверджувати точність фінансової звітності. Вони несуть відповідальність за впровадження та підтримку системи внутрішнього контролю;

– компанії зобов'язані щорічно оцінювати та повідомляти про ефективність своїх систем внутрішнього контролю. Зовнішній аудитор має підтвердити цю оцінку;

– встановлює суворі вимоги щодо зберігання документів та покарання за їх знищення чи фальсифікацію;

– регламентує захист «інформаторів», які повідомляють про шахрайство або порушення.

SOX вимагає, щоб компанії використовували визнані framework для внутрішнього контролю, і COSO є найбільш популярним вибором. Компанії, що відповідають COSO, зазвичай відповідають вимогам SOX.

В східних країнах корпоративна безпека охоплює не лише заходи протидії шахрайству, збереження активів компанії, а й захист від зовнішніх загроз, таких як кіберзагрози, політичні та економічні ризики. Такі заходи включають:

– створення комплексних систем внутрішнього контролю, що враховують не тільки традиційні аспекти фінансової безпеки, але й кібербезпеку, моніторинг і контроль за діяльністю персоналу, фізичну безпеку;

– оцінку та моніторинг юридичних, регуляторних та економічних ризиків на основі зібраної інформації про зміни в законодавстві, міжнародних угодах, а також змінах у технологічних і ринкових тенденціях.

У країнах Сходу, таких як Китай, Японія та Південна Корея, існує тісна взаємозалежність між системами внутрішнього контролю та корпоративним управлінням. Наявність чітко визначених законодавцем вимог щодо внутрішнього контролю, антикорупційних заходів та боротьби з відмиванням грошей робить комплаєнс обов'язковим для компаній, що працюють на цих ринках.

Іноземні компанії, що виходять на ринки Китаю, Японії чи інших країн Сходу, повинні враховувати вимоги не тільки національних законів, а й міжнародних стандартів комплаєнсу, таких як Закон про іноземні корупційні практики США (FCPA) [5] та Закон про боротьбу з відмиванням грошей [6].

На основі проведеного дослідження можна говорити, що інтеграція системи контролю за діяльністю компанії, з особливою увагою до персоналу є одним з обов'язкових елементів розвитку міжнародної діяльності компанії. Відсутність такої системи створює проблеми для компаній при виході та функціонуванні на міжнародних ринках, а в деяких випадках навіть порушує законодавство.

Література:

1. Verizon Data Breach Investigations Report (DBIR) 2023. URL: https://s3.amazonaws.com/cms.ipressroom.com/354/files/20242/2023-data-breach-investigations-report-dbir.pdf (access date: January 31, 2025).

2. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations. URL: https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf (access date: January 31, 2025).

3. COSO Internal Control – Integrated Framework. URL: https://www.coso.org/Pages/ic.aspx (access date: February 02, 2025).

4. Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX). URL: https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3763/text (access date: February 02, 2025).

5. Foreign Corrupt Practices Act. *United States Department of Justice*. URL: https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act (access date: February 02, 2025).

6. Money Laundering Control Act of 1986. *Congress Of The United States*. URL: https://www.congress.gov/bill/99th-congress/house-bill/5172/text (access date: February 02, 2025).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК РУШІЙНА СИЛА РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Галюк І.Б., кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0726-1954
Пушко А.А., здобувач вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

Розвиток організації медичних закладів є багатогранним процесом, що передбачає вдосконалення управлінських підходів, модернізацію інфраструктури, впровадження новітніх технологій і створення умов для професійного зростання персоналу. Ключову роль у цьому процесі відіграє персонал, який є найважливішим ресурсом організації. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпеченню якості медичних послуг і задоволенню потреб пацієнтів.

Важливими аспектами є формування та підтримка ефективної системи управління персоналом, яка охоплює: планування кадрових ресурсів, розвиток професійних компетенцій, мотивацію працівників через справедливу систему винагороди, формування позитивного корпоративного клімату.

Особливості організації персоналу медичних закладів, такі як складність управління людськими ресурсами через високу професійну відповідальність, потребують використання сучасних підходів. Це включає персоніфіковане управління, акцент на професійне та кар'єрне зростання, а також впровадження міжнародного досвіду. Значно зросла роль управлінців: керівники закладів тепер повинні володіти компетенціями в економіці, управлінні персоналом і стратегічному плануванні. Це свідчить про перехід від адміністративної моделі до менеджерського підходу.

Організаційна, функціональна, соціальна, штатна та інші структури персоналу є основою для розподілу обов'язків, ефективного управління трудовими ресурсами й визначення відповідальності.

На процеси управління та розвитку персоналу медичних закладів має вплив реформа системи охорони здоров'я, яка є складним і багатоетапним процесом, що спрямований на підвищення доступності та якості медичних послуг, ефективність управління закладами та оптимізацію витрат. Основні зміни були спричинені ухваленням ключових нормативно-правових актів, таких як Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», створенням Національної служби здоров'я України та впровадженням Програми медичних гарантій.

Реформа фінансування дозволила перейти від моделі утримання лікарень до закупівлі медичних послуг за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Це забезпечило пацієнтам право вільного вибору лікаря та сприяло більш ефективному використанню бюджетних коштів. При цьому важливість персоналу почала відігравати визначальну роль для розвитку медичного закладу. Не прийде пацієнт, не буде фінансування.

Нами було проведено комплексну оцінку задоволеності персоналу комунальних медичних закладів, яка дозволила виявити прогалини в процесі розвитку працівників. Аналіз показав, що хоча реформа охорони здоров'я дала позитивні результати в багатьох аспектах, все ще існують значні виклики, які вимагають комплексного підходу до вирішення. Особливу увагу слід приділити розвитку кадрової політики, зміцненню матеріально-технічної бази та створенню умов для впровадження пацієнтоцентрованої моделі надання медичних послуг. Виявлено проблеми кадрової політики: плинність кадрів, недостатнє матеріальне забезпечення та обмежені можливості професійного розвитку залишаються викликами для закладів охорони здоров'я.

Проведе дослідження довело, що грамотне управління персоналом є необхідною умовою підвищення ефективності медичних закладів. Цей процес має спиратися на інноваційні підходи, інтеграцію новітніх технологій та врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА У РОСЛИННИЦТВІ

Кострицька А.Е. здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Цеханович І.В., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний агробізнес має значний вплив на економічне, екологічне та соціальне середовище, тому впровадження принципів соціальної відповідальності стає частиною інструменту забезпечення сталого виробництва у рослинництві. Зростаючі виклики, пов'язані з деградацією ґрунтів, зміною клімату, дефіцитом ресурсів та соціально-економічними проблемами в сільських громадах, вимагають комплексних підходів до управління, що підвищують економічну ефективність із екологічною безпекою та соціальною стійкістю. Впровадження інноваційних технологій, екологовідповідного виробництва, забезпечення гідних умов праці та підтримка місцевих громад не тільки підвищують конкурентоспроможність аграрних підприємств, а й сприяють довгостроковій стабільності агросектора. Таким чином, дослідження соціальної відповідальності агробізнесу як чинника сталого розвитку у рослинництві є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Науковці відзначають, що в Україні функціонують усі ключові інституції, які формують засади соціальної відповідальності бізнесу. Проте рівень їх розвитку та ефективність впровадження залишаються нерівномірними залежно від галузі та масштабу підприємств. В аграрному секторі соціальна відповідальність бізнесу проявляється в різних формах: від впровадження екологічно безпечних технологій до підтримки місцевих громад, створення сприятливих умов праці та розвитку соціальної інфраструктури в сільській місцевості. Водночас існує наявність вдосконалення механізмів регулювання та стимулювання відповідної поведінки агропідприємств, що сприятиме зміцненню їх конкурентоспроможності та сталому розвитку сільських територій [1].

---

* *Науковий керівник – Прозорова Н.О., к.е.н.*

Відповідно до Концепції Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу, в українському контексті цей підхід реалізується на трьох основних рівнях [2]:

1. Виконання юридичних зобов'язань перед державою та суспільством, що включає вчасну сплату податків, дотримання норм охорони праці та здоров'я, забезпечення прав працівників і споживачів, а також відповідність екологічним стандартам та галузевим вимогам.

2. Зменшення або повне усунення негативного впливу бізнесу на суспільство через ефективне управління ризиками, зокрема у сферах підтримки прав людини та екологічної безпеки.

3. Підвищення позитивного впливу на бізнес шляхом створення додаткової цінності через інновації, інвестиції та підтримку, спрямовані на соціальне та екологічне благополуччя. Це включає розвиток ринку праці, сприяння соціально-економічному зростанню та врегулювання проявлених конфліктів.

Запровадження принципів соціальної відповідальності поки що не стало усталеною практикою в українському агробізнесі. Більшість вітчизняних агропідприємств недостатньо запроваджують сучасні підходи в цій сфері. Дослідження показують, що лише 20-25 % підприємств виділяють окремий бюджет на соціальну відповідальність, впроваджують відповідні програми та готують річні соціальні звіти. Найбільш активними в цьому напрямку є спільні підприємства, іноземні компанії, а також великі українські агрохолдинги та харчові корпорації [3].

Тому, сільськогосподарське виробництво повинно відповідати не лише економічним та правовим вимогам, а й етичним стандартам. За словами деяких науковців [4], основна ціль сільського господарства є не лише підвищення продуктивності та прибутковості, а й оптимізація більш комплексних аспектів, таких як розвиток сільських територій та досягнення позитивних соціальних і екологічних результатів.

Соціальна відповідальність агробізнесу може бути реалізована через впровадження різних типів соціальних ініціатив, зокрема [5]: внутрішні програми, розроблені самими підприємствами; програми співпраці з місцевими та регіональними органами влади; партнерство з громадськими організаціями та професійними асоціаціями; а також інформаційна взаємодія з медіа. Після визначення основних типів соціальних програм важливо звернути увагу на конкретні інструменти, які можуть їх ефективно реалізувати. Ці

інструменти забезпечують практичну реалізацію ініціатив, що сприяють досягненню поставлених цілей, забезпечують стійкість і позитивний вплив на соціальне та економічне середовище. До основних інструментів реалізації соціальної програми можна віднести: благодійні внески та спонсорську підтримку; добровільну участь працівників у соціальних ініціативах компаній; підтримка через корпоративне спонсорство; створення корпоративних фондів; надання фінансових грантів; інвестування в соціальні проекти; а також застосування соціального маркетингу.

Соціальна відповідальність агробізнесу є інструментом для забезпечення сталого виробництва в рослинництві, оскільки вона сприяє не лише покращенню економічних показників, а й розвитку соціальної інфраструктури та охорони навколишнього середовища. Реалізація соціальних програм через різноманітні інструменти, такі як благодійні пожертвування, корпоративне спонсорство та соціальні інвестиції, завдяки агропідприємствам не тільки підвищить свою репутацію, але й сприяє розвитку сільських територій, покращенню умов праці та життя місцевих громад. Таким чином, соціальна відповідальність є ключовим елементом, що забезпечує сталий розвиток агробізнесу та його конкурентоспроможність.

Література:

1. Загурський О.М. Інституціональні інструменти застосування принципів соціальної відповідальності в діяльності агробізнесових структур. *Вісник Донецького національного університету. Економіка і право*. 2015. Вип. 1. С. 452-456.

2. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: http://svb.ua/sites/default/files/201108_koncepciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf (дата звернення: 26.01.2025).

3. Шаповал В.М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою: монографія. Дніпропетровськ. Державний ВНЗ «НГУ». 2011. 357 с.

4. Bos J.F.F.P., Smit A.L., Schröder J.J. Is agricultural intensification in the ether lands running up to its limits? *NJASWageningen Journal of Life Sciences*, 2013, vol. 66, pp. 65-73.

5. Поленкова М.В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020. № 4(46). С. 195-200.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ГАРАНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Литвиненко Д.І., здобувач ступеня доктора філософії*,
Центральноукраїнський національний технічних університет, м. Кропивницький, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3101-7107
Григір С.І., здобувач ступеня доктора філософії,
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-8740-543X

Проблема забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств набуває особливої актуальності в сучасних реаліях в повномасштабної війни. Вітчизняні підприємства стратегічно важливих секторів економіки зіштовхуються з численними внутрішніми та зовнішніми загрозами і викликами, які потребують ефективного механізму управління для нівелювання ризиків та мінімізації загроз з метою забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та здатності до подальшого розвитку виробничо-господарської бази. Саме механізм управління економічною безпекою покликаний забезпечити захист підприємств від можливих економічних загроз і викликів та сприяти їх адаптації до змін у ринковому середовищі.

Основною метою такого механізму має бути не лише захист підприємств від ризиків і загроз, але й створення умов для їх стабільного господарювання, сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. Це пов'язано з динамічністю зовнішнього середовища, впливом глобалізації, кліматичними змінами, коливаннями цін на продукцію, економічною нестабільністю та іншими впливовими чинниками. Підприємства повинні адаптувати свої управлінські процеси таким чином, щоб своєчасно реагувати на ці виклики і загрози, зменшуючи вразливість до кризових явищ, втрат ресурсної бази та конкурентних переваг.

---

* *Науковий керівник – Зайченко В.В., д.е.н., професор*

Історично термін «механізм» використовувався здебільшого в техніці для опису внутрішньої структури машин, що забезпечує перетворення і здійснення руху. Однак під «механізмом» також розуміють систему, яка включає сукупність станів, процесів і явищ, що впливають на об'єкт.

За результатами аналізування підходів до визначення сутнісних характеристик механізму управління економічною безпекою підприємства, можна констатувати, що науковці акцентують увагу на різних аспектах цього поняття. Основні підходи можна поділити на кілька ключових напрямів, що наведені у табл.

Таблиця

Ключові підходи до трактування сутності поняття «механізм управління економічною безпекою підприємства»

Підходи	Характеристика і особливості
Стратегічний	Діяльність, спрямована на визначення стратегічних орієнтирів формування системи економічної безпеки підприємства; елементами є мета, завдання, стратегія.
Системний	Система взаємопов'язаних елементів (суб'єкти, об'єкти, інструменти, засоби, заходи, нормативно-методичні регламенти тощо)
Процесно-функціональний	Процес взаємодії функцій і процедур, які спрямовані на досягнення економічної безпеки підприємства шляхом виконання певних стратегічних і тактичних операцій і завдань.
Захисно-адаптивний	Система елементів та конкретних рішень і заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня захисту підприємства від загроз.
Комплексний	Комплекс процедур, спрямованих на узгодження інтересів стейкхолдерів підприємства.
Організаційно-економічний	Послідовне узгодження і реалізація сукупності організаційних та економічних заходів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності.
Синергетичний	Концептуальна модель взаємодії функціональних елементів системи економічної безпеки підприємства, форма якої створює синергетичний ефект взаємодії і співпраці.

На основі вищенаведеного, механізм управління економічною безпекою підприємства можна трактувати як поєднання сукупності його елементів та системи послідовних заходів, спрямованих на досягнення мети і завдань підприємства щодо гарантування його стабільного керованого функціонування і розвитку, захищеності від викликів і загроз, забезпечення стійкості в умовах мінливого зовнішнього середовища. Механізм охоплює визначення мети, розробку стратегії, формування плану дій та процедур для досягнення планових результатів за всіма функціонально-структурними сферами підприємства. Він включає комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, правових, технічних, соціально-психологічних та інших інструментів і заходів, які забезпечують ефективне управління ресурсами і ризиками, сприяють адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін. Такий механізм є основою для планування розвитку і впровадження заходів у всіх сферах діяльності підприємства, охоплює адаптивне управління ресурсами, ризиками та загрозами, інтегруючи принципи сталого розвитку та екологічних стандартів.

Таким чином, практична апробація політики забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає формування і реалізацію відповідного управлінського механізму як комплексної системи взаємопов'язаних елементів і конкретних заходів для досягнення визначених цілей. Впровадження механізму потребує ідентифікації його елементів, суб'єктів і об'єктів, методів, завдань, технологій, організаційних процесів та регламентів тощо. Своєю чергою, механізм є інтегрованою системою управлінських дій з розробки і впровадження стратегічних і тактичних заходів, забезпечення стабільності підприємства в мінливому зовнішньому середовищі. Такий підхід охоплює розробку стратегії, формування плану дій, і включає взаємопов'язані економічні, організаційні, інституційні, технічні, соціально-психологічні та інші інструменти. Метою інституціалізації механізму управління економічною безпекою підприємства є забезпечення його стійкого функціонування через реалізацію комплексних заходів, спрямованих на захист від загроз і управління ризиками, а також адаптацію до змінних умов. Елементи механізму мають враховувати специфіку бізнесу, що характеризується високою залежністю від зовнішніх та внутрішніх факторів і сезонності. Включення організаційної, фінансової, аналітичної, матеріальної, соціально-психологічної, правової, екологічної та інноваційно-технологічної складових забезпечує мультидисциплінарний підхід до нівелювання ризиків і зміцнення стійкості підприємства в змінюваних умовах.

Література:

1. Васильців Т.Г., Городня Т.А., Лупак Р.Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52-57.

2. Уразалієв Р.М., Васильців Т.Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21(2). С. 153-158.

3. Shtets T., Lupak R., Vasyltsiv T. (2020). General aspects of state policy for the digital transformation of the national economy. *International Independent Scientific Journal,* vol. 20-2, pp. 14-19.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ НА ВСІХ РІВНЯХ

Ліньков О.О., здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна
Лінькова О.Ю., кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8971-6176

Перед менеджерами виникають нові виклики: швидкий розвиток технологій (штучний інтелект, робототехніка, блокчейн), зміни в міжнародних трендах (конкуренція, культурні особливості); екологічні проблеми; зростаюча соціальна нерівність; демографічні зміни (міграція, зміна вікової структури населення); нестабільність (політичні кризи; економічні спади; пандемії).

Мета дослідження узгодження закономірностей управління для розвитку соціально-економічних систем (СЕС).

Дослідженням питань управління соціально-економічними системами займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: прогнозування розвитку СЕС на різних рівнях управління; моделювання сталого розвитку СЕС для підвищення готовності до потенційних криз; стимулювання інновацій для розвитку СЕС; оптимізація методів управління змінами в соціально-економічних системах [1-5]. При цьому недостатня увага приділяється розвитку та відновленню соціально-економічних систем після криз, а

також механізмам співпраці для збалансування економічних і соціальних інтересів.

Методологія. Соціально-економічна система – це складна, відкрита, динамічна система, яка складається з взаємопов'язаних елементів (люди, організації, ресурси, інститути). Складові соціально-економічної системи взаємодіють між собою для досягнення економічних і соціальних цілей.

Характеристики соціально-економічних систем:

– складність соціально-економічних систем обумовлена великою кількістю елементів та багатогранними зв'язками між ними;

– динамічність соціально-економічних систем відображається в постійних змінах під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;

– цілісність соціально-економічних систем у практиці доводить, що зміни в одному елементі впливають на всю систему;

– ієрархічність соціально-економічних систем представлена рівнями структури на мікро- ; меза- ; мега-рівнях.

Соціально-економічні системи поєднує наявність управління на різних рівнях, яке здійснюється через:

– особисті рішення на мікро рівні;

– прийняття рішень в організаціях на меза рівні;

– державну політику, міжнародні угоди / глобальне економічне регулювання на мега рівні;

– ефективну реалізацію зворотного зв'язку (виконання завдань заздалегідь визначеним способом і запланованим використанням ресурсів; встановлення раціональних цілей; реалізацію актуальних цінностей в управлінні) на кожному рівні.

Суб'єктами управління на різних рівнях виступають:

– окремі люди, коли управляють своїм життям та домашнім домогосподарством, приймають рішення щодо роботи, споживання, розподіляють ресурси між членами сім'ї;

– підприємства, коли управляють своїми ресурсами, приймають рішення про виробництво, маркетинг;

– органи місцевого самоврядування, коли управляють розвитком регіону, приймають рішення щодо інфраструктури, соціальної сфери;

– органи державної влади, коли управляють національною економікою, проводять економічну та соціальну політику;

– міжнародні організації, коли здійснюють регулювання світової економіки, приймають рішення щодо глобальних проблем.

Розшарування суспільства з поглибленням розбіжностей (багаті – бідні країни, міста – сільські регіони) призвело до втрати почуття етичного обов'язку перед всіма, яке має вирішальне значення для узгодження управління соціально-економічними системами на всіх рівнях (ігнорування призвело до потрясінь: війна, пандемії). Відповідь на виклики етичним обов'язком перед всіма членами суспільства має економічне (соціальний капітал, довіра, співпраця), соціальне (стійкий розвиток, запобігання конфліктів) і культурне (свобода, рівність, справедливість) обґрунтування. Питання для узгодження управління соціально-економічними системами на всіх рівнях: винагорода та її зв'язок з мотивацією працівників, відбір і командна робота, дизайн роботи (рівний доступ до ресурсів, права людини), оцінка роботи, інституційні механізми, залучення соціального капіталу до екологічних аспектів сталого розвитку.

Висновки. Для ефективного узгодження управління соціально-економічними системами на всіх рівнях до прискорених змін центральним стає етичний обов'язок суб'єкта.

Література:

1. Гері Хемел, Мікеле Занині. Людинократія. Створення компаній, у яких людина – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 336 с.

2. Деніел Койл. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Київ : Наш формат, 2023. 208 с.

3. Джеремі С. Міллер. Правила інвестування Воррена Баффета. Як зберігати та примножувати капітал. Київ : BookChef. 2022. 320 с.

4. Лебедєва Н.А. Роль менеджменту та маркетингу у розвитку соціально-економічних систем. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: колективна монографія. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 202-218.

5. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації: монографія. 2021. ФОП Секіпова Т.Є. 134 с.

6. Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: колективна монографія /за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. 318 с.

7. Paul Collier (2024). The Future of Capitalism: Facing the New Anxieties. HarperAudio. 739 p.

ВАЖЛИВІСТЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ЛЮДЕЙ НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ

Майборода М.М., кандидат економічних наук, доцент,
Приватний заклад вищої освіти
«Харківський технологічний університет «ШАГ», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2268-8128

Емоційний інтелект є ключовим компонентом ефективного лідерства. Він дозволяє лідерам розуміти власні емоції та керувати ними, а також емоціями інших людей. Лідери з високим емоційним інтелектом можуть будувати міцні стосунки зі своїми співробітниками, ефективно спілкуватися і приймати обґрунтовані рішення, що в кінцевому підсумку сприяє створенню позитивного робочого середовища[1].

Дослідження показують, що 90 % найкращих працівників мають високий емоційний інтелект, що підкреслює його важливість для досягнення успіху на робочому місці [2].

Лідери з емоційним інтелектом вміють мотивувати та надихати свої команди. Встановлюючи зв'язок з емоціями членів своєї команди та використовуючи їхні внутрішні мотивації, такі лідери можуть підвищити залученість і продуктивність у команді. Емоційний інтелект також допомагає лідерам адаптуватися до змін та ефективно справлятися зі стресом [1].

Коли лідери усвідомлюють власні емоції та вміють їх регулювати, вони можуть залишатися спокійними та врівноваженими у складних ситуаціях, тим самим позитивно впливаючи на інших та мінімізуючи стрес на робочому місці.

Лідери можуть розвивати емоційний інтелект, практикуючи самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та ефективну комунікацію. Наприклад, у стресових ситуаціях лідерам слід зробити крок назад, щоб уникнути поспішних суджень, а замість цього прогулятися або зателефонувати другу, щоб обробити свої емоції перед тим, як відповісти [2].

Усвідомлення своїх емоцій шляхом їх запису може допомогти виявити закономірності та краще підготуватися до подібних ситуацій у майбутньому.

Крім того, лідери з високим емоційним інтелектом подають позитивний приклад своїми діями. Вони демонструють самосвідомість, визнаючи свої сильні та слабкі сторони, відкрито визнаючи помилки та

активно шукаючи зворотного зв'язку для особистого зростання. Такий підхід сприяє зміцненню довіри та заохочує членів команди бути автентичними у взаємодії.

Здатність лідерів розуміти емоції в організації та впливати на них має значний вплив на загальний успіх. Емоційний інтелект покращує процес прийняття рішень, допомагаючи лідерам краще розуміти емоції та мотивації, які стоять за різними варіантами, що призводить до прийняття більш обґрунтованих та ефективних рішень.

Крім того, емоційно розумні лідери можуть створити культуру підзвітності, надихаючи співробітників брати на себе відповідальність за свої дії і прагнути до постійного вдосконалення.

Емоційний інтелект є фундаментальним аспектом ефективного лідерства, який суттєво впливає на різні аспекти організаційної динаміки та продуктивності. Лідери, які володіють високим емоційним інтелектом, вміють розуміти власні емоції та керувати ними, а також розпізнавати емоції інших і впливати на них. Ця здатність сприяє формуванню позитивної та продуктивної робочої культури.

Лідери з високим емоційним інтелектом є досвідченими комунікаторами, здатними розуміти та реагувати на емоції членів своєї команди. Ця здатність дозволяє їм більш ефективно вести складні розмови, такі як оцінка результатів роботи або вирішення конфліктів [1].

Практикуючи активне слухання та чітку комунікацію, емоційно-інтелектуальні лідери будують міцніші стосунки та гарантують, що члени команди відчувають, що їх почули та цінують.

Емпатична комунікація також допомагає лідерам доносити повідомлення у спосіб, який резонує з їхньою аудиторією, ще більше зміцнюючи згуртованість команди [3].

Емоційно розумні лідери вирішують конфлікти конструктивно, вирішуючи їх відкрито і створюючи середовище, в якому заохочується відкритий діалог [4].

Використовуючи емпатію та активне слухання, лідери перетворюють конфлікти на можливості для зростання, не даючи невирішеним питанням породжувати токсичність у команді [4].

Такий підхід не лише швидко вирішує конфлікти, але й підвищує загальну динаміку та продуктивність команди.

Лідери, які розуміють емоції членів своєї команди та відчувають їх, можуть використовувати їхню внутрішню мотивацію, що призводить до підвищення залученості та продуктивності.

Визнаючи та винагороджуючи зусилля та досягнення працівників, лідери можуть підвищити моральний дух та відданість цілям організації [5].

Цей зв'язок сприяє створенню сприятливого робочого середовища, в якому члени команди мотивовані докладати максимум зусиль і робити свій внесок в успіх організації.

Емоційний інтелект надає лідерам інструменти для подолання стресу та ефективної адаптації до змін. Усвідомлюючи власні емоції та маючи можливість регулювати їх, лідери можуть залишатися спокійними та врівноваженими під час складних ситуацій [1].

Дослідження показують, що емоційний інтелект є важливим показником ефективності роботи на робочому місці. Лідери з високим емоційним інтелектом часто покращують емоційний стан організації, подаючи позитивний приклад, який поширюється по всій компанії.

Дослідження показали, що емоційний інтелект пов'язаний з вищою ефективністю роботи, зокрема, через посередницьку змінну організаційної прихильності.

Команди з високим рівнем емоційного інтелекту, як правило, більш згуртовані та демонструють вищу продуктивність завдяки здатності керувати емоціями та ефективно використовувати їх на свою користь.

Розвиваючи та культивуючи емоційний інтелект, лідери можуть створити високоефективну, інноваційну та інклюзивну робочу культуру, яка відповідає цінностям та цілям організації.

Література:

1. Why is emotional intelligence important in leadership – Very Well Mindset. URL: https://verywellmindset.com/why-is-emotional-intelligence-important-in-leadership (date of application: January 28, 2025).

2. How to develop emotional intelligence skills. HBS Online. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-skills (date of application: January 28, 2025).

3. Empathy in leadership: The key to successful management. URL: https://www.leadernavigation.com/empathy-in-leadership (date of application: January 28, 2025).

4. Four ways emotional intelligence improves team culture. URL: https://businessleadershiptoday.com/how-does-emotional-intelligence-improve-team-culture (date of application: January 28, 2025).

5. Why emotional intelligence is crucial for effective leadership – Forbes. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/07/25/why-emotional-intelligence-is-crucial-for-effective-leadership (date of application: January 28, 2025).

АДМІНІСТРУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Плахтиря Є.А., здобувач вищої освіти*,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Збалансоване управління внутрішніми процесами сприяє підвищенню якості медичних послуг, оптимізації ресурсів та створенню сприятливих умов для роботи персоналу. Особливого значення це набуває в умовах реформування системи охорони здоров'я, що вимагає адаптації до нових стандартів та умов фінансування. Ефективне адміністрування дозволяє забезпечити стабільність внутрішнього середовища, що є основою для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів.

Адміністрування формування внутрішнього середовища в медичному закладі – це комплекс управлінських дій, спрямованих на створення, підтримку та розвиток умов, які забезпечують ефективне функціонування закладу, високу якість медичних послуг та професійне зростання персоналу. Воно охоплює організацію внутрішніх процесів, координацію діяльності підрозділів, управління ресурсами та впровадження новітніх підходів до роботи в умовах сучасних викликів [1; 4].

Адміністрування формування внутрішнього середовища в медичних закладах має свої особливості, які визначають ефективність функціонування та якість надання медичних послуг. Однією з ключових характеристик є пацієнтоорієнтованість, що передбачає створення умов, які забезпечують комфорт, доступність і високу якість медичних послуг, орієнтуючи діяльність закладу на задоволення потреб пацієнтів. Важливу роль відіграє мультидисциплінарний підхід, що потребує інтеграції зусиль різних фахівців, включаючи лікарів, медичних сестер та адміністративний персонал, для комплексного підходу до лікування та управління. Не менш важливим є дотримання стандартів і норм, яке забезпечує відповідність законодавчим вимогам, протоколам лікування та стандартам акредитації, що визначають якість і безпеку медичних послуг.

---

* *Науковий керівник – Мусієнко В.І., к.е.н., доцент*

Гнучкість в умовах постійних змін є ще однією визначальною особливістю, оскільки система охорони здоров'я перебуває в процесі постійних реформ, що потребує адаптації внутрішніх процесів до нових умов фінансування, цифровізації та змін у вимогах пацієнтів. Ефективне управління персоналом є критичним елементом адміністрування, оскільки формування сприятливого робочого середовища, запобігання професійному вигоранню, підтримка мотивації та підвищення кваліфікації персоналу прямо впливають на продуктивність роботи закладу. В умовах обмеженого фінансування важливою особливістю є ресурсна оптимізація, яка передбачає ефективний розподіл матеріально-технічних, кадрових і фінансових ресурсів. Крім того, впровадження інновацій, таких як сучасні інформаційні технології, автоматизація процесів та інноваційні підходи до управління, сприяє підвищенню ефективності внутрішнього середовища та здатності медичного закладу відповідати викликам сучасності.

Ефективне адміністрування формування внутрішнього середовища медичних закладів є важливим чинником забезпечення їхньої стабільності та конкурентоспроможності в сучасних умовах. Проте цей процес супроводжується численними викликами, які впливають на якість управління, мотивацію персоналу та рівень задоволеності пацієнтів. Динамічні зміни у системі охорони здоров'я, технологічні нововведення, економічні обмеження та соціальні запити потребують від керівників медичних установ гнучкого підходу та стратегічного бачення. Нижче наведено основні виклики, з якими стикаються медичні заклади у процесі формування внутрішнього середовища, та їхній вплив на ефективність управління [1; 2; 4].

1. Обмежене фінансування ускладнює оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій та гідну оплату праці, що знижує якість послуг і мотивацію персоналу.

2. Високе навантаження і емоційне виснаження спричиняють плинність кадрів, що заважає формуванню стабільного та професійного колективу.

3. Постійні реформи та зміни у фінансуванні вимагають гнучкості управління і швидкої адаптації процесів.

4. Впровадження інформаційних систем потребує значних ресурсів, навчання персоналу та адаптації.

5. Дотримання міжнародних стандартів якості потребує постійного моніторингу та оновлення процедур, що ускладнюється обмеженими ресурсами.

6. Різноманітність культур і очікувань пацієнтів ускладнює забезпечення персоналізованого підходу та формування довіри.

7. Недостатній рівень лідерських навичок у керівників обмежує ефективність управління.

8. Кризові ситуації, як-от пандемії, вимагають швидкої мобілізації ресурсів та адаптації стратегій.

9. Відсутність прозорих систем мотивації ускладнює залучення працівників до ефективної роботи.

10. Зростаючі очікування пацієнтів щодо якості та доступності послуг створюють додатковий тиск на керівництво [2; 4 с. 30].

Перспективи в адмініструванні формування внутрішнього середовища медичних закладів відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності їхньої діяльності та відповідності сучасним викликам. Зростання технологічного прогресу, зміни у системі охорони здоров'я та підвищення вимог пацієнтів створюють нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів. Однак реалізація цих можливостей вимагає стратегічного підходу, орієнтованого на інновації, розвиток персоналу та забезпечення сталого розвитку. Нижче розглянуто основні перспективи, що сприятимуть покращенню управління та формуванню конкурентоспроможного середовища у медичних закладах.

1. Використання цифрових платформ, телемедицини та автоматизації процесів підвищує ефективність управління та якість послуг.

2. Розвиток лідерських навичок керівників сприяє адаптації до змін і покращує управління персоналом.

3. Прозорі системи стимулювання та підтримка професійного розвитку знижують вигорання і підвищують залученість працівників.

4. Швидка адаптація до змін у законодавстві та фінансуванні дозволяє оптимізувати витрати і підтримувати конкурентоспроможність.

5. Пацієнтоорієнтоване середовище підвищує якість послуг і довіру через використання цифрових інструментів для збору зворотного зв'язку.

6. Міждисциплінарні команди забезпечують комплексний підхід до лікування та підвищують ефективність роботи.

7. Енергоефективні технології та екологічні підходи сприяють економії ресурсів і покращують репутацію закладу.

8. Сучасні інформаційні системи дозволяють аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

9. Цифрові канали комунікації та маркетинг зміцнюють довіру до закладу й залучають більше пацієнтів.

10. Механізми кризового управління підвищують готовність до надзвичайних ситуацій і стійкість закладу [1; 4].

Управління формуванням внутрішнього середовища медичних закладів є ключовим елементом забезпечення їхньої ефективної діяльності в умовах сучасних викликів. Використання інноваційних інформаційних рішень, розбудова мотиваційних систем та адаптація до змін у законодавстві дозволяють підвищити якість медичних послуг, оптимізувати ресурси та створити сприятливі умови для роботи персоналу. Орієнтація на пацієнта, розвиток міждисциплінарної співпраці та впровадження стратегій сталого розвитку сприяють конкурентоспроможності та стійкості медичних закладів. Таким чином, формування ефективного внутрішнього середовища є фундаментом для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей закладів охорони здоров'я.

Література:

1. Алхімова В. Вплив факторів внутрішнього середовища на вибір ефективної стратегії розвитку телекомунікаційних компаній. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-1 (дата звернення: 20.01.2025).

2. Красножон Т. Формування внутрішнього середовища закладів охорони здоров'я на основі інформаційно-розподільного простору. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung*. 2023. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.67 (дата звернення: 20.01.2025).

3. Мельник А., Адамик В. Аналізування організаційної діяльності закладу охорони здоров'я в умовах реформування галузі: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 26-41.

4. Станасюк Н., Мінко А. Використання методу SWOT-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-16 (дата звернення: 20.01.2025).

ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД

Плахтиря Л.А., здобувачка вищої освіти*,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Сучасний підхід до етичного управління зосереджується на дотриманні прозорості, справедливості, відповідальності та поваги до людської гідності у всіх аспектах діяльності медичних установ. У відповідності до цього, етичні принципи відіграють ключову роль в управлінні медичними закладами, забезпечуючи баланс між інтересами пацієнтів, персоналу та суспільства. У свою чергу, це сприяє підвищенню довіри до закладу, ефективності його роботи та якості медичних послуг.

Сутність етики в управлінні медичним закладом полягає у впровадженні моральних принципів і цінностей, які регулюють поведінку керівників, персоналу та взаємодію з пацієнтами. Етика в управлінні спрямована на забезпечення справедливості, чесності, прозорості, відповідальності та поваги до прав і гідності всіх учасників процесу. Вона охоплює рішення, які мають вплив не лише на організаційні аспекти діяльності, але й на соціальні та гуманістичні сторони медичної допомоги.

Управлінська етика вимагає від керівників прийняття рішень, які сприяють добробуту пацієнтів і працівників, підтримують довіру до закладу та дотримуються правових і моральних норм. Вона є основою для формування етичної культури в медичному закладі, яка позитивно впливає на репутацію установи, якість медичних послуг та ефективність управління [2; 3].

Етичні принципи в управлінні медичним закладом є фундаментом для забезпечення якісного, справедливого та гуманного надання медичних послуг. Вони охоплюють повагу до прав і гідності пацієнтів, дотримання принципів прозорості та справедливості в організації роботи закладу, а також відповідальність за прийняття управлінських рішень. Одним із ключових принципів є пацієнтоорієнтованість, яка передбачає забезпечення доступу до медичної допомоги, підтримку інформованої згоди та конфіденційності пацієнтів. Важливим аспектом є також справедливе ставлення до персоналу, що включає створення сприятливого

---

* *Науковий керівник – Шумкова О.В., к.е.н., доцент*

робочого середовища, підтримку професійного розвитку та дотримання етичних стандартів у відносинах між співробітниками.

Етичне управління вимагає дотримання принципу чесності, що передбачає уникнення конфліктів інтересів, відкритість у прийнятті рішень та відданість загальному благу. Прозорість у фінансових, кадрових та організаційних процесах сприяє зміцненню довіри до закладу як з боку персоналу, так і з боку пацієнтів. Повага до різноманітності та недопущення дискримінації є ще одним важливим принципом, який забезпечує рівні можливості для всіх, незалежно від статі, віку, релігії чи соціального статусу.

Керівники медичних закладів несуть етичну відповідальність за прийняття рішень, які мають довгостроковий вплив на ефективність роботи закладу, репутацію та рівень задоволеності пацієнтів. Вони повинні підтримувати баланс між інтересами пацієнтів, персоналу та суспільства, враховуючи правові норми та моральні зобов'язання. Етичні принципи не лише регулюють управлінські процеси, а й формують позитивну культуру в закладі, яка сприяє довірі, підвищенню якості послуг та сталому розвитку установи [1, с. 170; 3].

Етапи впровадження етичних принципів в управління медичним закладом є послідовністю дій, спрямованих на інтеграцію етичних цінностей у всі аспекти діяльності установи. Основні етапи включають [4, с. 415]:

1. Оцінка поточного стану етики в закладі – аналізується існуюча практика управління, виявляються проблемні зони та визначаються пріоритети через опитування чи фокус-групи.
2. Розробка етичних стандартів та політик – формулюються ключові етичні принципи та конкретні політики, які регулюють діяльність закладу відповідно до міжнародних стандартів.
3. Навчання та підготовка персоналу – організовуються тренінги та інформаційні кампанії для працівників, щоб допомогти їм зрозуміти та застосовувати етичні принципи.
4. Інтеграція етичних принципів у внутрішні процеси – етичні стандарти впроваджуються у всі аспекти роботи закладу, включаючи управління фінансами, кадрами та взаємодію з пацієнтами.
5. Моніторинг і оцінка дотримання етичних стандартів – запроваджуються механізми постійного контролю дотримання етики, включаючи аудити та аналіз конфліктних ситуацій.
6. Підтримка етичної культури – створюється середовище, яке заохочує етичну поведінку, обговорення питань етики та відзначення високих стандартів роботи.

7. Адаптація та вдосконалення етичних практик – політики регулярно переглядаються і вдосконалюються відповідно до змін законодавства, викликів чи зворотного зв'язку.

Сучасні підходи до формування етичних принципів для управління медичним закладом базуються на інтеграції моральних цінностей, правових норм та міжнародних стандартів, спрямованих на забезпечення високої якості медичних послуг і створення довірливих стосунків між усіма сторонами. Одним із ключових аспектів є пацієнтоорієнтованість, яка передбачає пріоритетність інтересів пацієнтів, повагу до їхніх прав і гідності, забезпечення інформованої згоди та конфіденційності. Етичні принципи також формуються на основі прозорості, що включає відкритість у прийнятті управлінських рішень, чесність у фінансових питаннях і запобігання конфліктам інтересів.

Важливе місце займає міждисциплінарний підхід, який сприяє інтеграції зусиль різних фахівців для забезпечення комплексного лікування та управління. Сучасні підходи враховують необхідність впровадження технологій, таких як інформаційні системи та автоматизація процесів, для підтримки етичної поведінки та підвищення ефективності. Окрема увага приділяється професійному розвитку персоналу, включаючи тренінги з етичної поведінки, лідерства та управління.

Справедливість і рівність є ще одним важливим принципом, що забезпечує рівний доступ до медичних послуг незалежно від соціального статусу, віку чи інших факторів. Недопущення дискримінації та підтримка інклюзивного середовища сприяють формуванню позитивної репутації закладу. Підтримка прозорої системи мотивації працівників та заохочення до етичної поведінки також є важливими складовими сучасного управління.

Формування етичних принципів передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін, включаючи пацієнтів, персонал та керівництво. Використання зворотного зв'язку, відкритих каналів комунікації та механізмів моніторингу забезпечує адаптивність і відповідність етичних норм сучасним викликам. Таким чином, сучасні підходи до формування етичних принципів спрямовані на створення ефективного, прозорого та морально відповідального управління медичними закладами, що відповідає очікуванням суспільства та потребам пацієнтів [1; 3; 4, с. 419].

Управління медичними закладами на основі етичних принципів є важливим чинником забезпечення якості медичних послуг, довіри до закладу та ефективності його роботи. Впровадження етичних

принципів потребує активної участі керівництва, персоналу та пацієнтів, а також гнучкості у реагуванні на сучасні виклики та адаптації до динамічних змін у системі охорони здоров'я. Застосування таких підходів сприяє не лише підвищенню репутації закладу, але й забезпеченню його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Таким чином, етика стає основою успішного управління, спрямованого на досягнення високих стандартів медичної допомоги та довгострокового суспільного блага.

Література:

1. Bulkat M., Petrenko V. General principles of regulation in the field of medical deontology. *Entrepreneurship, Economy and Law*, 2021, no. 5, pp. 169-175.
2. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Міжнародний досвід регулювання й дотримання етичних норм в сфері охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1882 (дата звернення: 22.01.2025).
3. Літвак А. Етичність поведінки медичного персоналу. URL: http://www.mif-ua.com/archive/article/47102 (дата звернення: 22.01.2025).
4. Рикачевський О. Професійно-етична культура медичного працівника як інтегрована якість особистості майбутнього медика. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 1(15). С. 410-421.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В ФОРМУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Хромушин Д.В., здобувач вищої освіти*,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Інтелектуальний потенціал персоналу організації у широкому значенні є сукупністю знань, навичок, творчих здібностей, професійного досвіду та особистісних якостей працівників, які можуть бути використані для розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. До компонентів інтелектуального потенціалу традиційно відносять когнітивний, творчий, комунікативний та мотиваційний компоненти. Крім того, наявність, рівень використання та розвиток інтелектуального потенціалу є визначальним фактором

* *Науковий керівник – Цебро Я.І., к.е.н., доцент*

конкурентоспроможності організації; підвищення продуктивності та ефективності діяльності; інноваційного розвитку; формування сильної корпоративної культури та стратегічної стійкості в умовах невизначеності. З одного боку, інтелектуальний потенціал є фактором формування корпоративної культури, оскільки сприяє залученості, мотивації та лояльності персоналу. Водночас, корпоративна культура загальновизнана як чинник розвитку інтелектуального потенціалу.

Інтелектуальний потенціал – це один із найцінніших активів підприємства, який охоплює знання, навички, досвід і креативність працівників. Крім того, до нього належать нематеріальні ресурси, зокрема інтелектуальна власність та корпоративна культура, що сприяють розвитку компанії та її конкурентоспроможності [1, с. 152]. У свою чергу, корпоративна культура є комплексом основних цінностей, традицій, норм і правил поведінки, які формують унікальну атмосферу в організації та впливають на діяльність її співробітників. Вона охоплює традиції, організаційні легенди, стандарти взаємодії та визначає, як працівники приймають рішення, спілкуються та працюють незалежно від посад і обов'язків [2, с. 59].

Усе більше топ-менеджерів світового рівня визнають, що ключовим фактором довгострокового успіху компанії є людський ресурс. Це означає, що правильно підібрані, організовані та мотивовані працівники, які ефективно будують міжособистісні стосунки та взаємодіють на високому рівні культури спілкування, відіграють вирішальну роль у розвитку бізнесу. Дослідження успіху компанії Microsoft показали, що ключовим чинником її досягнень є сприятливе корпоративне середовище, яке ґрунтується на творчій атмосфері, гнучкому підході до управління та командній роботі. Подібна ситуація спостерігається і в таких компаніях, як Honda, Apple, Virgin, Tesla тощо. Їх успіх базується не лише на ринкових стратегіях чи ресурсній перевазі, а перш за все – на спільних цінностях, орієнтованих на розвиток особистості та ефективність співробітників. Висока корпоративна культура в цих організаціях відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та динамічного розвитку. Завдяки їй компанії не лише виживають, а й досягають значних успіхів у жорстких умовах конкурентної боротьби [3, с. 411].

Дієвим інструментом формування та активації інтелектуального потенціалу організації є нематеріальна мотивація персоналу, основними видами якої можна визначити соціальне визнання, кар'єрне зростання та професійний розвиток, гнучкі умови праці, формування комфортного морально-психологічного клімату в колективі та

корпоративну соціальну відповідальність. Нематеріальна мотивація персоналу – це система управлінських заходів, спрямованих на розкриття потенціалу персоналу, у т.ч. інтелектуального, шляхом задоволення їх потреб та стимулювання до досягнення цілей організації. Вона базується на моральних, соціальних, психологічних і організаційних методах заохочення, що сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Хоча нематеріальна мотивація не передбачає прямих грошових виплат, її реалізація потребує інвестицій у розвиток персоналу, створення комфортних умов праці та підтримку корпоративної культури. Ефективність таких заходів залежить від фінансових можливостей організації та її готовності інвестувати ресурси розвиток персоналу [4, с. 422].

Таким чином, ми можемо зробити висновок про тісний взаємозв'язок та роль корпоративної культури, нематеріальної мотивації в контексті формування та активізації інтелектуального потенціалу організації. Крім того, мотивовані працівники в сприятливому корпоративному середовищі демонструють вищу продуктивність, креативність і залученість. Позитивний приклад цього показують успішні компанії, які використовують нематеріальну мотивацію та розвивають інтелектуальний потенціал через корпоративну культуру (Google, Tesla, Microsoft).

Література:

1. Кузьмінська Н.Л., Коцюбайло М.Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. Т. 8. № 559. С. 151-157. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-151-157 (дата звернення: 29.01.2025)

2. Шевченко І.Б. Корпоративна культура як елемент медіа менеджменту підприємства. *Науковий погляд в майбутнє*. 2017. № 05-04. С. 58-66. DOI: https://doi.org/10.30888/2415-7538.2017-05-04-125 (дата звернення: 30.01.2025)

3. Судук О.Ю. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Серія «Економічні науки»*. 2021. Т. 4. № 92. С. 409-415. DOI: https://doi.org/10.31713/ve4202036 (дата звернення: 30.01.2025).

4. Карпенко Ю.В., Животенко В.О., Дзеверіна К.С., Богданівський В.В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425 (дата звернення: 29.01.2025).

ЗМІНА ПОЗИЦІЙ ОПЕК ТА ОПЕК+ НА РИНКУ НАФТИ

Чорний М.Р., здобувач вищої освіти*,
Львівський національний університет
імені Івана Франка, м. Львів, Україна

За висловлюваннями багатьох економістів нафта є кров'ю економіки, адже саме завдяки ній приводиться у рух обладнання, верстати та машини, що розвивають економіку. Сьогодні можна стверджувати, що Україна є залежною від експорту енергоресурсів, і чільне місце серед них займає нафта та нафтопродукти. Підвищення цін на нафтовому ринку є серйозним інфляційним чинником, і, відповідно, погіршує позиції нашої економіки. Виходячи з цього розуміємо, що дослідження і розуміння тенденцій цього ринку є ключем до розуміння стану економіки загалом.

Одними з ключових гравців нафтового ринку є такі організації, як ОПЕК та ОПЕК+, які раніше з легкістю впливали на ціни на ринку нафти, проте сьогодні у них настали важкі часи, і їх вплив відчутно послаблюється. Тож доцільно розглянути, що відбувається на ринку чорного золота, та чи в змозі великі об'єднання впливати значною мірою на ціну цього ресурсу.

ОПЕК (Organization of the Petroleum Exporting Countries) – це організація країн-експортерів нафти, картель, створений нафтовидобувними країнами для впливу на ціни на нафту. Членами організації є країни, економіка яких залежить від доходів з експорту нафти – Алжир, Ангола, Венесуела, Ірак, Іран, Саудівська Аравія та інші.

Поряд з ОПЕК існує ОПЕК+ як домовленість, яка охоплює не тільки країни-члени картелю, але й низку інших – Азербайджан, Бахрейн, Бруней, Казахстан, Малайзію, Оман, Південний Судан, росію та Судан.

Для контролю за кількістю пропозиції нафти на світовому ринку ОПЕК і ОПЕК+ використовує механізм квотування, встановлюючи обмеження на максимальний обсяг видобутку нафти країнами-учасницями. На 2023 р. існували квоти (табл.).

---

* *Науковий керівник – Пилипенко С.М., к.е.н., доцент*

Таблиця

Квоти по видобутку нафти для країн учасниць ОПЕК на 2023 рік, барелів на день

Країна	Квота по видобуванню нафти
Алжир	973000
Конго	271000
Екваторіальна Гвінея	55000
Габон	223000
Іран	2859000
Ірак	4118000
Кувейт	2590000
Лівія	1189000
Нігерія	1187000
Саудівська Аравія	9606000
ОАЕ	2944000
Венесуела	783000
Разом	26798000

Джерело: складено автором на основі [3]

Наведені дані та оцінки експертів вказують на падіння цін на нафту на 2025 р. Так, Reuters надає дані оцінки Macquaire на ціну бареля Brent та WTI. Очікується, що барель Brent у 2025 р. може знизитись до 69 $, барель WTI – до 65 $. Таке падіння цін на нафту є неприйнятним для більшості країн ОПЕК та ОПЕК+, тому вони зменшують видобуток та поставку нафти [1].

За матеріалами Reuters наразі члени ОПЕК+ скорочують видобуток загалом на 5,86 млн барелів на день або близько 5,7 % світового попиту. Скорочення включає 2 млн барелів на день всіма членами ОПЕК+, перший раунд добровільного скорочення – дев'ятьма членами на 1,66 млн барелів на день і другий раунд – вісьмома членами на 2,2 млн барелів на день [2].

Оглядач The Wall Street Journal заявляє, що за даними МЕА до 2030 р. світ буде плавати у надлишках нафти. Зазначається, що зростання попиту на нафту сягне піку до 2029 р. і почне скорочуватися, досягнувши 105,4 млн барелів на день у 2030 р. завдяки впровадженню зелених технологій. Тим часом потужності з видобутку нафти зростуть до майже 113,8 млн барелів на день завдяки виробникам в Північній та Південній Америці. Прогнозується, що в країнах з розвиненою економікою попит на нафту впаде з 45,7 млн барелів на день у 2023 р. до 42,7 млн барелів на день у 2030 р. За даними МЕА востаннє попит на нафту був таким низьким у 1991 р. Прогнози агентства залишаються

значно нижчими за прогнози ОПЕК. Картель прогнозує зростання світового попиту на нафту на 1,8 млн барелів на день у 2025 р. [5].

Зважаючи на песимістичні прогнози щодо падіння попиту на нафту та відповідне зниження цін, ОПЕК та ОПЕК+ хоче та реалізує свої механізми утримання ціни на прийнятному для них рівні. Але вплив механізму зменшення видобутку майже на межі краху, оскільки все частіше країни-учасники порушують домовленості щодо обмеження видобутку через внутрішньо економічні проблеми.

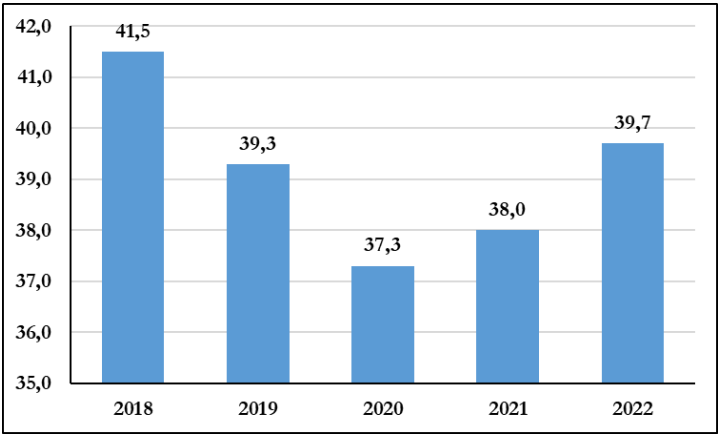


Рис. Відсоток видобутку нафти ОПЕК до загального світового обсягу видобутку за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [3]

Загальна тенденція показує, що відсоток участі ОПЕК у видобутку нафти знаходиться майже на одному рівні протягом тривалого періоду часу. Зменшення поставки і видобутку нафти спричинить відсоткове падіння участі ОПЕК у загальносвітовому видобутку, що може бути покрите за рахунок інших країн, що видобувають нафту, але це зменшить участь ОПЕК у майбутньому. Також майбутнє зменшення може відбутись за рахунок проведення багатьма країнами екополітики, що веде до зменшення використання нафти.

Тобто, можна констатувати факт, що ОПЕК втрачає вплив на нафтовий ринок, що спричинено конфліктами всередині об'єднання, які виникають через перевищення розмірів видобутку нафти учасниками у той час, коли прийнято рішення щодо їх скорочення. Так, за даними Bloobberg члени ОПЕК+ – Ірак, Казахстан, росія

продовжують порушувати власні квоти на видобуток нафти. Саудівська Аравія, яка очолює ОПЕК+, не задоволена такою поведінкою цих країн, адже як найбільший постачальник нафти у структурі ОПЕК, вона сумлінно дотримується норм по скороченню обсягу видобутку на фоні порушень інших країн, а це призводить до зменшення її частки у постачанні нафти, що відповідно знижує доходи [4].

Країни, що порушують домовленості, чинять тиск на ціни і не дають їм зростати потрібними темпами і до потрібного рівня, якого бажає Саудівська Аравія. Наразі ця країна через несприятливу ситуацію та фінансування багатьох великих інфраструктурних проектів має дефіцитний бюджет. За оцінками МВФ саудитам потрібно тримати ціни на рівні не меншому 100 $ за барель, проте у інших країн-учасниць є своє потреби. Вони вирішили скористатись ситуацією і компенсувати падіння цін захопленням більшої частки ринку, зважаючи на скорочення видобутку Саудівською Аравією. Звісно ж саудити не погоджуються на такий сценарій розвитку і погрожують усім каїнам-членам ОПЕК, а особливо порушниками, збільшенням видобутку, а відповідно відновленням своєї частки ринку, але при цьому значним падінням ціни, ледь не до 50 $ за барель, що буде потужним ударом по економіках країн-порушниць.

Хоча ОПЕК та ОПЕК+ мають значні запаси світової нафти та досі залишаються на лідируючих позиціях за кількістю поставок нафти, проте можна бачити падіння обсягу постачання нафти країнами-учасницями – 41,5 % у 2018 р. до 39 % у 2023 р.

Зважаючи на оцінки, що пов'язані зі світовим зниженням ціни на нафту та відповідним зменшенням попиту на нафту у світі країни ОПЕК та ОПЕК+ вдаються до зменшення видобутку та поставки нафти на світові ринки з надією зменшення пропозиції та відповідного підвищення цін, що мало б сприяти збільшенню надходжень ОПЕК від реалізації нафти. Та попри значний вплив ОПЕК ситуація складається не на їх користь. Бюджети багатьох країн-учасниць ОПЕК перебувають у дефіциті, що своєю чергою обмежує маневр для зменшення видобування, адже різке відчутне зменшення може спричинити у них дефолт, оскільки вони є залежними від продажу нафти. При цьому розвинені країни світу проводять політику переходу на використання електромобілів та відповідне зниження споживання нафтових ресурсів у всіх можливих галузях економіки. Такі екологічні заходи тиснуть на ринок нафти, зменшуючи її попит, що відповідно змушує ОПЕК задуматись про скорочення видобутку і поставки, але дефіцитні бюджети країн-учасниць не в захопленні від таких новин.

Ще одним чинником тиску є збільшення видобутку нафти країнами, що не є учасниками ОПЕК та ОПЕК+. Тому наразі ситуація на ринку не на користь ОПЕК і тиск на організацію буде збільшуватись.

Література:

1. ОПЕК+ продовжує глибоке скорочення видобутку нафти до 2025 року. *Reuters*. URL: https://www.reuters.com/business/energy/opec-seen-prolonging-cuts-2024-into-2025-two-sources-say-2024-06-02/ (дата звернення: 15.01.2025).
2. HSBC знижує прогнози цін на нафту на 2024 і 2025 роки. *Reuters*. URL: https://www.reuters.com/markets/commodities/bofa-lowers-2025-brent-forecast-by-5bbl-softer-demand-2024-09-06/ (дата звернення: 16.01.2025).
3. *OPEC*. URL: https://www.opec.org/opec_web/en/ (дата звернення: 15.10.2024).
4. Smith G. OPEC+ oil-production cheats show little sign of making compensation cuts. *Bloomberg.com*. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-07-04/opec-oil-production-cheats-show-little-sign-of-making-compensation-cuts?srnd=economics-v2 (date of access: 29.01.2025).
5. The world will be swimming in excess oil by end of this decade, IEA says. *The Wall Street Journal*. URL: https://www.wsj.com/business/energy-oil/global-oil-markets-to-tip-into-surplus-by-end-of-decade-iea-says-c85688fa?mod=hp_lead_pos6 (date of access: 15.01.2025).

ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: МЕЖА МІЖ АВТОНОМІЄЮ І УПРАВЛІННЯМ

Шекета Є.Ю., кандидат економічних наук, викладач,
Івано-Франківський фаховий коледж
Львівського національного університету
природокористування, м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7182-9447

Економіка XXI століття це економіка цінності людських ресурсів, які становлять визначальну і рушійну силу розвитку будь-якого підприємства. Сучасний ефективний менеджмент організації полягає в залученні якомога більшої кількості активних та цілеспрямованих працівників з нестандартним мисленням, креативними ідеями, уміннями вирішувати надскладні кейси в умовах обмеженості ресурсів та в короткі терміни. Здатність працівника швидко адаптуватися в сучасному мінливому ринковому середовищі, в якому опиняється

більшість організацій, аналізувати ситуацію та приймати зважені управлінські рішення – це один із ключових факторів ефективного менеджменту. Такі працівники є ключовим інноваційним активом компанії. Їм можна делегувати головні ролі в різних проектах, доручати управління та організацію важливими процесами. Самоуправління та самоорганізація важливі принципи їх лідерства.

Велика п'ятірка світових IT-корпорацій, таких як Microsoft, Apple, Amazon, Google, Meta забезпечили максимально автономну роботу для своїх працівників, яка ґрунтується на довірі, самоорганізації та самоуправлінні, що і стало ключовою роллю їх успіху. Звичайно в цих компаніях є поняття «дедлайну», але без нав'язливого постійного контролю за працівником. За таких умов розумна, вмотивована, креативна людина, покаже набагато вищий рівень своєї роботи та презентує результат своїх досягнень якомога цікавіше і нестандартніше. Стів Джобс, який вивів компанію Apple від банкрутства до світового лідерства, сказав: «Який сенс наймати розумну людину і вказувати їй, що робити? Потрібно наймати розумну людину і дати їй можливість сказати нам, що робити» [1]. Таким чином ми забезпечуємо в організації сприятливе середовище, комфортне для працівника, оскільки він стає не просто виконувачем прямих вказівок, а активним членом організації, команди, бере участь у прийнятті рішень, вчиться думати нестандартно, діяти сміливо, виважено і впевнено, доводячи керівництву свою важливість та отримуючи зворотній позитивний фідбек від нього. Заміняючи тотальний контроль на довіру, в організації створюється сприятливий мікроклімат в колективі, який спільно направлений на розвиток та пошук нових можливостей та креативних ідей, на вирішення складних кейсів, а не конфліктних стресових ситуацій. Це підвищує загальну ефективність як команди зокрема, так і цілої організації. Працівники бачачи, що керівництво компанії дослухається до їх думки та зважає на їхні рішення, є більш відданими компанії, відчувають відповідальність за її долю, беруть активну участь у її житті, та як наслідок, більше інвестують у самоосвіту і підвищення рівня свого навчання, що не лише зменшує плинність кадрів в організації, а й створює особливу культуру та посилює корпоративну етику, оскільки працівники докладають максимум зусиль для досягнення не індивідуальних, а спільних цілей.

Література:

1. Правила життя Стіва Джобса. *Цей день в історії*. URL: https://www.jnsm.com.ua/h/PZ4/ (дата звернення: 25.01.2025).

РОЛЬ ВСЕСВІТНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО ФОРУМУ У ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РІВНІ

Беззубко Л.В., доктор наук з державного управління, професор,
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут
Приватного акціонерного товариства
«Вищій навчальний заклад «Міжрегіональна
Академія управління персоналом», м. Чернігів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1401-1694
Беззубко Б.І., кандидат наук з державного управління, доцент,
Донбаська національна академія будівництва і
архітектури, м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2487-1316

Всесвітній економічний форум був заснований в 1971 році як Європейський форум менеджменту. У січні того ж року в швейцарському Давосі було проведено перший Європейський симпозіум по менеджменту. У 1987 році, розширюючи свої масштаби і фокусуючись на глобальних питаннях, Європейський форум менеджменту був перейменований у Всесвітній економічний форум (ВЕФ), а Європейський симпозіум по менеджменту перетворився в щорічну зустріч світових лідерів в Давосі [1].

Протягом багатьох років лідери світового бізнесу, керівники держав і громадські діячі збираються на курорті в швейцарських Альпах, щоб обговорити глобальні проблеми сучасності та знайти спільні шляхи їх вирішення. Давос став місцем, де вперше були замінені нові глобальні тренди, де зародились нові проривні ідеї, змінивши наш світ. Слід сказати, що Форум еволюціонував зі скромної спроби зібрати керівників найбільших європейських компаній за одним столом з усіма зацікавленими сторонами для обговорення бізнес-стратегії перетворився в широко відому світову платформу мультистейкхолдерів для рішення найсучасніших проблем глобальної повістки дня. З 1971 року на Всесвітньому економічному форумі проведено багато заходів, організовані більш тисячі зустрічей, запропоновано численні ініціативи, організовані робота кількох сотень цільових і робочих груп, щорічно публікується ряд актуальних доповідей.

Своєю метою організатори ВЕФ називають звернення уваги світових лідерів на необхідність виробити єдиний підхід до розвитку стабільного і процвітаючого майбутнього. Давоський форум займається насамперед розробкою напрямів розвитку глобальної економіки і управління. Своєю метою організатори ВЕФ називають

спробу звернути увагу світових лідерів на необхідність виробити єдиний підхід до розвитку стабільного і процвітаючого майбутнього.

Експерти Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) у Давосі виділили 30 глобальних ризиків, а також 13 тенденцій, які можуть їх загострити або змінювати співвідношення між ними [2]. Ризики класифіковано на п'ять категорій: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні. Порівняно з попередніми періодами, їхній склад залишився практично незмінним. Єдиним винятком є новий ризик «неефективного регіонального та глобального управління», який визначений як нездатність регіональних та глобальних структур розв'язувати економічні, геополітичні та екологічні проблеми.

До першої десятки найбільш ймовірних ризиків входять три ризики, пов'язані з навколишнім природним середовищем, і три – з геополітикою, причому екологічні ризики займають більш високе місце: два з них входять до трьох найбільших глобальних ризиків. Це екстремальні погодні явища та масштабні природні катастрофи. До першої десятки також входять ризики антропогенних екологічних катастроф.

Експерти встановили такі найсерйозніші загрози та ризики:

1) 2025 р. – міждержавні збройні конфлікти; екстремальні погодні явища та геоекономічні конфлікти, включно із санкційними та торговельними заходами. Для сучасного світу характерні конкуренція за технології і ресурси, збільшення використання економічних інструментів боротьби (санкцій, тарифів і т.п.). У цей період відбуваються порушення принципів територіальної цілісності та прав людини, різко ослабла роль міжнародних інституцій;

2) період до 2027 р. – дезінформація і фейкові новини, що підривають довіру до інститутів і посилюють соціальну поляризацію. Це в свою чергу, призводить до зростання напруженості та нестабільності; збільшення кількості кібератак і випадків шпигунства;

3) період до 2035 р. – екологічні загрози, екстремальні погодні явища, втрата біорізноманіття та руйнування екосистем, критичні зміни в системах Землі та дефіцит природних ресурсів; технологічні ризики, негативні наслідки розвитку штучного інтелекту та інших технологій.

Глобалізація зараз переживає гостру кризу: через десятиліття після закінчення холодної війни за єдиним світу пройшли «геостратегічні тріщини», які будуть мати широкі політичні, економічні та соціальні наслідки. Темою 2025 року стала «Співпраця в інтелектуальну епоху». Під час дискусій обговорюватимуть геоекономічну невизначеність, штучний інтелект, переосмислення процесу зростання і захист планети, а також інші питання.

До головних ідей останніх давоських форумів слід віднести наступні:

1. Впровадження цифрового капіталізму і штучного інтелекту.

2. Згуртованість світу для вирішення глобальних проблем. Зростання геополітичної напруженості, кліматичні та інші виклики вимагають скоординованих дій світового співтовариства для запобігання поглибленню наявних проблем і нових криз. Водночас необхідно зазначити, що в таких сферах, як клімат, інновації, технології, здоров'я, спостерігається позитивна динаміка міжнародного співробітництва.

3. Боротьба з нерівністю. Цифрові технології, відкриті кордони та мультикультуралізм допоможуть покращити ситуацію з нерівністю. Як наслідок, з'явиться більше компаній, які зростатимуть завдяки доходам, отриманим за кордоном [3]. Давос докорінно змінює підходи до викликів, які стоять перед компаніями та їхніми кінцевими бенефіціарами. Максимізація прибутку від виробництва не може залишатися самоціллю. Якщо бізнес продовжуватиме захищати виключно свої інтереси, тобто робитиме все можливе для збільшення своїх доходів, від цього постраждають інші. категорії населення.

4. Співпраця бізнесу з урядами і громадськими організаціями, розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

5. Світ вступив у нову епоху жорсткої конкуренції за технології та ресурси, все більше будуть використовувати економічні інструменти санкції, (експортний контроль і тарифи, економічні санкції і т.п.).

Таким чином, Форум у Давосі стає сучасною реалією, він має свої цілі і ідеологію у глобалізованому світі, достатні ресурси, щоб просувати свої інтереси. Усе це свідчить про надважливу роль ВЕФ для обговорення глобальних викликів і ризиків; у пошуку конструктивних відповідей на сучасні глобалізаційні проблеми. Треба ретельно досліджувати діяльність Форуму, його ініціативи і пропозиції.

Література:

1. Davos Economic Forum: website. URL: https://www.davos.ch/en/information/meeting-place/world-economic-forum (date of application: February 5, 2025).

2. World Economic Forum. URL: https://www.davos.ch/en/information/meeting-place/world-economic-forum (date of application: February 5, 2025).

3. Давос 2020: що обговорювали наймогутніші люди світу. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2020/01/24/656210 (дата звернення: 05.02.2025).

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Гацько А.Ф., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6834-5043
Сурхаєв К.М., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Лихопуд О.І., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Персонал є основним фактором успіху організації, оскільки ефективність бізнесу залежить від освіти, професійних якостей, досвіду та мотивації працівників. Одним із важливих аспектів створення успішної організації є правильний підбір, набір і відбір персоналу. Завданням менеджменту є забезпечення безперервного професійного розвитку співробітників, підвищення їхньої кваліфікації, організація стажувань і дистанційного навчання, що сприяє самовдосконаленню працівників і зміцненню їхньої лояльності до компанії. В умовах складних трудових відносин проблема розвитку персоналу набуває особливої актуальності. Не достатньо лише залучити висококваліфікованих працівників – важливо їх утримати за допомогою ефективної мотиваційної системи, яка стимулює підвищення результативності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний стан вітчизняного ринку праці характеризується Зі збільшенням рівня безробіття, майже неможливістю для молоді та людей передпенсійного віку знайти роботу, а також загальним скороченням чисельності зайнятого населення, ми спостерігаємо справжню конкуренцію за виживання. У цих умовах необхідно змінювати підходи до роботи: керівники та власники компаній висувають нові вимоги до працівників. Співробітники повинні бути готовими до швидкої адаптації до ринкових змін, розширювати клієнтську базу, швидко реагувати на зміни у виробничих процесах та обов'язках, бути стресостійкими, мобільними та ініціативними. Отже, кожен працівник повинен постійно працювати над своїм професійним розвитком та підвищенням кваліфікації [1; 2].

Існує соціальний, професійний та особистісний розвиток персоналу підприємств (організацій). Професійне зростання ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі. Навчання є одним із найбільш ефективних способів розвитку персоналу будь-якої організації.

Європейські країни активно застосовують як традиційні, так і інноваційні методи розвитку персоналу, тоді як вітчизняні організації тільки починають впроваджувати ці методи на практиці [3]. До сучасних методів навчання персоналу відносять:

1. Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду різних підприємств, що включає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Цей метод розвиває здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень і є ефективним для керівників різного рівня.

2. Тренінгове навчання – акцент на набуття практичних компетентностей із мінімальним теоретичним блоком. Метою тренінгів є моделювання ситуацій, наближених до реальних, для розвитку практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки та зміни ставлення до виконання завдань. Цей метод включає ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Він ефективний для набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для керівних працівників.

3. Метод поведінкового моделювання – спрямований на формування у працівників певної моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Метод базується на пошуку прикладу для наслідування, його аналізі і відтворенні на практиці.

4. Сторітеллінг – метод мотиваційних розповідей для навчання нових працівників організації, ознайомлення їх з організаційною структурою, корпоративною культурою та локальними документами. Навчання починається з моменту підбору персоналу і триває до повної адаптації працівника.

5. Екшн-навчання – метод вирішення реальних проблем на практиці під час діяльності організації. Цей метод передбачає створення робочої групи для вирішення завдання і може тривати від кількох тижнів до року.

6. Баскет-метод – метод імітації керівної діяльності, де працівник долучається до ролі керівника. Використовується для працівників, які претендують на керівну посаду.

7. Shadowing («стеження») – працівник, який планує кар'єрне зростання, перекваліфікацію або ротацію, спостерігає за роботою співробітника, що займає певну посаду, протягом не менше двох днів. Це дозволяє йому зануритися в специфіку роботи і визначити необхідні знання, навички та компетенції.

8. Коучинг – метод консалтингу, в якому тренер («коуч») допомагає працівнику досягти професійної мети, передаючи свій досвід за допомогою наглядів і навчань.

9. Майстер-клас – форма професійного навчання, під час якої визнаний спеціаліст показує, як застосовувати на практиці нову технологію або метод.

Для того щоб будь-який із прогресивних методів навчання персоналу став ефективним інструментом функціональної підготовки кадрів, його необхідно адаптувати до завдань розвитку конкретної організації з урахуванням її організаційних умов. Залежно від можливостей організації та її прагнення досягти високого рівня розвитку кадрового потенціалу, функціональна підготовка кадрів може здійснюватися як всередині організації, так і за її межами. При цьому доцільно враховувати професійно-кваліфікаційний потенціал, творчий потенціал та організаційні здібності персоналу під час трансформації методів навчання у засоби функціональної підготовки.

Література:

1. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418-422.

2. Лещенко З. Впровадження системи професійного розвитку та мотивації працівників аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 2. С. 265-270. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-35

3. Красноруцький О.О., Колпаченко Н.М., Смігунова О.В. Методики навчання менеджерів у міжнародних корпораціях: переваги та проблеми застосування. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 171. С. 3-9.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ E-COMMERCE: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА РІШЕННЯ

Жуковська В.М., доктор економічних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5033-711X
Старовойтов О.І., аспірант,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна,
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-4305-8436

У сучасному світі електронна комерція є одним із динамічних секторів бізнесу, який постійно змінюється під впливом глобального технологічного розвитку, змін споживчих уподобань та економічної нестабільності. Резильєнтність персоналу – це здатність співробітників ефективно адаптуватися до змін, швидко відновлюватися після стресових ситуацій та зберігати високу продуктивність у складних

умовах. Така поведінка включає психологічну стійкість (витривалість), гнучкість, критичне мислення й емоційний інтелект, здатність до саморегуляції і розвитку працівника [1; 4].

Для успішного функціонування компанії необхідно зосередити увагу не лише на впровадженні інформаційної безпеки та новаціях в електронній комерції, а й забезпечувати психологічну стійкість і адаптивність персоналу до нових викликів, які безпосередньо вирішують важливі стратегічні завдання (рис.). Стратегії розвитку резильєнтної поведінки персоналу є важливим фактором успіху в e-commerce. Компанії, що інвестують у стійкість своїх команд, не лише підвищують ефективність роботи, а й зменшують ризики вигорання та плинності кадрів, що забезпечує стабільність бізнесу у мінливих ринкових умовах.

Сфера e-commerce динамічно змінюється під впливом цифрових і глобальних викликів, працівники стикаються з високим рівнем стресу, інтенсивним робочим навантаженням і необхідністю швидко освоювати нові технології. Розвиток сталої резильєнтної поведінки працівників в електронної комерції є критично важливим для підтримки їхньої продуктивності праці. Працівники компаній в Україні щодня піддаються смертельній небезпеці, але продовжують працювати та допомагати іншим [3]. Завдання управління ризиками полягає в тому, щоб забезпечити їх безпеку, передбачаючи можливі загрози та розробляючи ефективні стратегії захисту. Резильєнтність в даному контексті означає здатність працівників зберігати працездатність та виконувати свої обов'язки навіть в умовах серйозної небезпеки.

Мета стратегії розвитку резильєнтності працівників полягає у забезпеченні попередження професійного вигорання, підвищення залученості та адаптивності співробітників до змін у бізнес-середовищі, а також.

Огляд практик компаній свідчить, що для забезпечення їхньої стійкості компанії можуть впроваджувати різні стратегії резильєнтності, зокрема навчальні програми та тренінги з адаптивного мислення, розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості. Оскільки швидкі зміни в e-commerce (нові маркетингові стратегії, зміни алгоритмів пошукових систем, автоматизація процесів) вимагають від співробітників вміння швидко адаптуватися та ефективно керувати своїм емоційним станом. Серед таких програм визнаються ефективні тренінги з емоційного інтелекту; курси з адаптивного мислення (розвиток гнучкості в ухваленні рішень, вміння швидко реагувати на виклики); практики управління стресом (майндфулнес, медитації,

техніки дихання; навчання саморегуляції (методи боротьби з вигоранням, відновлення енергії) тощо. *Shopify* проводить онлайн-тренінги для своїх співробітників з управління стресом та адаптивного мислення, що дозволяє команді ефективніше працювати навіть у кризових ситуаціях [2].

Динамічні зміни ринку та конкуренція	Емоційна та когнітивна напруга персоналу	Вплив технологій і змін цифрової трансформації
постійне зростання кількості онлайн-магазинів та маркетплейсів. зміни алгоритмів пошукових систем та маркетингових платформ. високі очікування клієнтів щодо швидкості обробки замовлень і доставки.	високе навантаження через швидкість процесів вимагає критичного мислення, адаптованості. ускладнення прийняття рішень в логістиці, технічні зміни і збої у ланцюгах високий рівень тривожності і виснаженість команди	постійна необхідність навчання та адаптації до нових IT-інструментів. автоматизація процесів, що вимагає перекваліфікації персоналу використання AI та аналітики даних для прийняття рішень

Рис. Фактори впливу на стан резильєнтністі у поведінці персоналу в умовах цифрової трансформації.

Джерело: сформовано [1; 3; 4]

Водночас важливо своєчасно удосконалювати використання цифрових інструментів з метою зменшення перевантаження працівників. Автоматизація рутинних завдань дозволить співробітникам витрачати менше часу на повторювану роботу і зосереджуватися на більш творчих та стратегічних завданнях.

Так, у сучасних програмах резильєнтності застосовують гнучку систему навчання персоналу для адаптації до нових технологій, а також використання алгоритмів прогнозування навантаження для оптимізації графіків роботи. HR менеджери компаній планують програм підтримки ментального здоров'я працівників, саморозвитку та тренінгів із резильєнтності [2; 4].

Таким чином, стратегія розвитку резильєнтності персоналу є довгостроковим інвестиційним підходом, який допомагає компанії залишатися стабільною та ефективною в умовах постійних змін. Реалізація програм навчання та розвитку компетенцій щодо резильєнтності персоналу дозволяє зменшити рівень стресу у складних умовах середовища праці, підвищити продуктивність та сформувати конкурентоспроможне середовище праці в проєктних командах.

Література:

1. Старовойтов О. Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємства електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-156

2. Жуковська В.М., Шапошнікова В.В. Розвиток людського капіталу підприємств: інноваційний поступ. II Міжнародна науково-практична конференція *«Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи»* (14-15 березня 2024 року). URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50918/1/conf-14-15-03-24-mater-209-210.pdf

3. Жегус О. В. Маркетингове управління в забезпеченні резильєнтності бізнесу в умовах BANI-світу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 348-359. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-348-359

4. Жуковська В.М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108-113.

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ СКЛАД КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ: ПОВОЄННА СТРАТЕГІЯ НА БАЗІ СЕМИ МАКРОРЕГІОНАЛЬНИХ ЗОН

Микитенко В.В., доктор економічних наук, професор,
Інститут демографії та проблем якості життя
НАН України, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8212-9777

Умови повоєнного відновлення України після військової агресії РФ будуть характеризуватися масштабними руйнуваннями господарських систем і критичної інфраструктури (КІ), що вимагатиме формування ефективного механізму їх регенерації. Розробка структурно-функціонального складу комплексного механізму відновлення господарських систем територіальних утворень (ГСТУ) на

базі формалізованих семи макрорегіональних зон (табл. 1) [1; 2] є над актуальним завданням, оскільки дозволяє врахувати регіональні особливості, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити диференційований підхід до відновлювальних процесів.

Таблиця 1

Ключові макрорегіональні зони для формування КМРВР

Макрорегіональна зона	Розташування/ області	Характеристики
I. Зона стратегічного мобілізаційного відновлення	м. Київ, Київська обл.	Центр політичного та адміністративного управління. Розвинена КІ, науково-освітній потенціал. Концентрація інвестиційних ресурсів.
II. Транзитно-координаційний макро-регіон	Житомирська, Вінницька, Чернігівська, Хмельницька, Полтавська.	Транзитні коридори, аграрно-промислова спеціалізація. Демографічний потенціал. Диверсифікована економічна структура.
III. Східна регіональна Зона контрольованої Декомпресії	Харківська, Сумська, Донецька, Луганська, Запорізька.	Території з суттєвими пост-конфліктними викликами. Частково зруйнована промислова база. Потреба у відновленні КІ та екосистем.
IV. Південна регіональна Зона контрольованої Декомпресії	Миколаївська, Одеська, Херсонська, АРК, м. Севастополь.	Важливі морські порти, транспортні вузли і КІ. Рекреа-ційно-туристичний потенціал. Нагальність відновлення після військових дій (окупації).
V. Західна регіональна Зона економічного збудження та компресії	Закарпатська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Ів.-Франківська, Чернівецька, Волинська.	Близькість до кордонів ЄС, сприятливі умови для експортно-орієнтованого бізнесу. Культурна та етнічна різноманітність. Потенціал розвитку зеленої енергетики та туризму.
VI. Центральна Зона інфраструктурної і технологічної модернізації	Черкаська, Кіровоградська, Дніпропетровська.	Промислово-аграрний комплекс із потенціалом технологічного оновлення. Географічний центр: забезпечує зв'язок між сходом, заходом, півднем і північчю. Розвинена транспортна КІ.
VII. Південно-Східний індустріальний пояс (індустріальний ромб)	Індустріальний кластер Запоріжжя-Дніпро-Кривий Ріг-Кременчук.	Концентрація промислових виробництв і металургії. Необхідність модернізації застарілих технологій. Кадровий та інноваційний потенціал промислових хабів.

Джерело: визначено та систематизовано автором за урахування [1; 2]

Нагальність дослідження обумовлена необхідністю оперативної мобілізації соціо-еколого-економічних та технологічних ресурсів задля подолання наслідків воєнних дій. Формування єдиної національної стратегії, що інтегрує сучасні міжнародні практики, цифрові технології й інноваційні підходи, є ключовим чинником забезпечення довгострокової економічної та соціальної стабільності в повоєнному періоді. Тож, розробка спрямована на розробку комплексного механізму регенерації, відновлення і реконструкції господарських систем територіальних утворень (КМРВР), який є базою для створення гібридної стратегії (ГБС) регіонального розвитку та просторової реконструкції, що дозволить ефективно адаптувати країну до нових викликів та сприятиме відновленню її стратегічного потенціалу.

Ідентифікація семи макрорегіональних зон (див., табл. 1) дозволила диференціювати комплекс підходів до відновлення ГСТУ залежно від регіональних специфік (економічного потенціалу, масштабів руйнувань, демографічних, інфраструктурних та екологічних характеристик, тощо).

Їх ознаки та стратегічний потенціал слугували базою для типового структурно-функціонального складу КМРВР (табл. 2), оскільки кожна вимагає власного набору функціональних компонентів і підмеханізмів (ПМ) відновлення.

Розподіл структурних елементів механізму здійснюється з урахуванням регіональних потреб [3], що забезпечує адаптивність, ефективну мобілізацію ресурсів та оптимізацію процесів повоєнної регенерації, відновлення і реконструкції ГСТУ.

Врахування характеристик макрорегіональних зон є надважливим для побудови структурно-функціонального складу КМРВР, що дозволяє адаптувати стратегії відновлення до специфічних соціо-еколого-економічних та інфраструктурних умов кожного регіону, забезпечуючи ефективну мобілізацію ресурсів, мінімізацію ризиків і довгострокову стійкість відновлювальних процесів. Диференціація зон за їхніми характеристиками сприяє формуванню індивідуалізованих та оптимізованих підходів до просторової реконструкції, що є критичним чинником успішної реалізації повоєнної стратегії.

Таблиця 2

Типовий структурно-функціональний склад КМРВР

Ключовий аспект	Основні підмеханізми	Базові функції
1. Інтегрований міждисципліна-рний підхід	ПМ: аналітичний стратегічного планування; міждисциплінарна інтеграційна платформа; система моніторингу та оцінки впливу.	Збір, обробка та аналіз даних для розробки ГБС. Координація діяльності експертів різних галузей. Оцінка ефективності впроваджених заходів та зворотний зв'язок
2. Врахування причин нагальності у повоєнний період	ПМ: аналізу кризових чинників; система раннього реагування та попередження; оперативно-координаційний.	Аналіз причин та наслідків руйнувань внаслідок військової агресії. Швидке реагування на кризи, управління невизначеністю. Оперативний зв'язок між структурами.
3. Розробка сценаріїв реконструктивного розвитку	ПМ: модуль сценарного моделювання; аналітичний із оцінки сценаріїв; консультаційний форум сценарного планування.	Створення альтернативних сценаріїв. Порівняльний аналіз сценаріїв за соціо-еколого-економічними, критеріями. Залучення експертного середовища для валідації сценаріїв.
4. Пріоритетність реалізації гібридного сценарію	ПМ: гібридний інтеграційний; модуль координації мульти-компонентних проектів; система моніторингу та оптимізації.	Об'єднання елементів різних сценаріїв в ГБС. Управління та координація реалізації складових частин ГБС. Відстеження результативності та корекція.
5. Синергія та принциповість формування комплексного механізму	ПМ: цифровий трансформаційний; інтеграції міжнародних стандартів; адаптивного управління ризиками; інноваційно-технологічний; когнітивно-інформаційний (цифровізація, інноваційні технології, інтеграція стандартів); розвитку комунікаційного простору (цифрова інтеграція, комунікаційні технології, адаптивність до викликів).	Інтеграція цифрових технологій, кращих практик і стандартів. Ідентифікація, аналіз і зниження ризиків. Використання інноваційних рішень для синергії, обробки, аналізу і зберігання інформації. Підтримка рішень та інтеграція міждисциплінарних знань, інтелектуальних платформ. Розбудова каналів внутрішньої та зовнішньої комунікації. Обмін інформацією між структурами, експертами, громадами. Координація дій у режимі реального часу за використання комунікаційних технологій.
6. Регіональна специфікація за макрорегіональ-ними зонами	ПМ: регіональний координуючий; локальний підмеханізм адаптації стратегії; система зворотного зв'язку та регіонального моніторингу.	Формування регіональних центрів управління. Адаптація КМРВР до особливостей та потреб ГСТУ. Моніторинг і зворотній зв'язок.

Джерело: сформовано та обґрунтовано автором за урахування [1; 3]

Література:

1. Микитенко В.В. Механізми повоєнного відновлення макрорегіональних зон України: архітектура гібридного сценарію. *Глобальні трансформації розвитку суспільства*: колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С. 68-87.

2. Микитенко В.В. Реконструктивна просторова регенерація природно-господарських відносин в індустріальних макрорегіонах: восьмиетапний підхід. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем*: Наук.-практ. конфер. (Кропивницький, 12.12.2024) / упоряд. І.М. Миценко. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 193-197.

3. Микитенко В.В., Чупріна М.О. Типовий комплекс механізмів реалізації гібридного сценарію реконструктивного відновлення макрорегіональних зон України. *Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір*: Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конфер., 13.12.2024 / за заг. ред. д.е.н., професора Калініної С.П. Київ: МДУ, 2024. С. 27-31.

ЛОГІСТИЧНІ ОСНОВИ ТА СТІЙКЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ

Орел В.М., доктор економічних наук, професор,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1609-1731

Транспортна система є однією з ключових складових сучасної економіки, яка забезпечує рух товарів, послуг та людей. Вона відіграє вирішальну роль у глобалізації, інтеграції ринків та розвитку міжнародної торгівлі. Однак, зростання попиту на транспортні послуги, обмежені ресурси, екологічні проблеми та зміни клімату вимагають нового підходу до організації та управління транспортними системами. У цьому контексті логістика стає основним інструментом для забезпечення ефективності, стабільності та стійкості транспортної системи.

Логістика – це наука про планування, управління та контроль за рухом матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у просторі та часі. У транспортній системі логістика забезпечує оптимізацію процесів перевезення, зберігання та розподілу вантажів, що дозволяє мінімізувати витрати, підвищити якість послуг та забезпечити своєчасну доставку. Роботи таких вчених, як О. Амоша, В. Шинкаренко, О. Мних,

зосереджені на аналізі внутрішніх економічних і правових змін, що впливають на розвиток логістики в Україні. Особливо актуальними є дослідження у сфері впровадження інформаційних технологій в управління ланцюгами постачання, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи та ринкових трансформацій. Дослідження показують, що для підвищення ефективності логістичних підприємств необхідно застосовувати сучасні підходи до управління, які включають цифровізацію процесів, використання інноваційних рішень та інтеграцію зі світовими логістичними системами.

Інтегральний підхід представляє ситуаційну й комбінаційну перспективу при організації бізнесу як на внутрішньо-фірмовому (мікрорівні), так і на різних макрорівнях, наприклад, регіональному, міжнародному й т.д. Тому даний логістичний підхід був прийнятий як методологічна основа. Поняття стійкого функціонування у самому узагальненому вигляді означає можливість і готовність транспорту забезпечити соціальну й військово-політичну стабільність суспільства й держави, здатність і готовність інститутів влади створювати механізми захисту національних інтересів. Із цього виходить, що стійке функціонування є складовою частиною поняття національної безпеки, що включає оборонну, інформаційну, екологічну, енергетичну безпеку та ін. Стійке функціонування транспорту не можна розглядати у відриві від національно-державних інтересів: підтримки державного суверенітету й самостійного розвитку на основі принципів самозбереження, самозахисту та ін. [3].

Першою особливістю транспортного забезпечення в міжнародних економічних зв'язках є те, що продукція транспорту виступає на міжнародних ринках як об'єкт купівлі-продажу, і тому вона піддана впливу всіх факторів, що характеризують розвиток світової економіки в цілому. Міжнародними транспортними операціями є операції, які пов'язані з переміщенням зовнішньоторговельних вантажів на зовнішніх щодо країни – експортера й країни-імпортера ділянках маршруту перевезення. Правовідносини виникаючі в таких транспортних операціях між відправниками й одержувачами вантажів, а також між ними й перевізниками, мають міжнародний характер. У цілому великий обсяг роботи в транспортній сфері вже проведений. Сьогодні багато базових умов виглядають більш сприятливими, однак численні проблеми на транспорті ще мають місце. Так, зокрема, значна кількість доріг місцевого значення ще знаходиться в незадовільному

стані, пропускна й перероблювальна спроможність окремих станцій і ділянок залізничної мережі ще недостатня, рівень транспортного сервісу не відповідає необхідним стандартам, залишається високою ступінь зносу й старіння основних виробничих фондів, допускаються порушення прав підприємців при наданні транспортних послуг. Технічне оснащення українських аеропортів, особливо регіональних, також знаходиться на низькому рівні. Спостерігається дефіцит забезпеченості аеропортів сучасними основними виробничими потужностями, будівлями, спорудами, технологічним устаткуванням, спецтехнікою для обслуговування повітряних суден західного виробництва тощо.

Транспортна система складається з багатьох ланок: виробництво, зберігання, перевезення, розподіл. Логістика забезпечує їхню взаємодію, створюючи єдиний ланцюг поставок. Це дозволяє уникнути простоїв, надлишкових запасів та інших. Одним із ключових завдань логістики є вибір найефективніших маршрутів перевезення. Завдяки використанню сучасних технологій, таких як GPS, геоінформаційні системи (GIS) та програмне забезпечення для планування маршрутів, вдається скоротити час доставки, знизити витрати на паливо та зменшити вплив на навколишнє середовище. Логістика передбачає активне використання інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу даних. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, швидко реагувати на зміни ринку та покращувати якість послуг.

Стійкість транспортної системи – це її здатність забезпечувати ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. У сучасних умовах досягнення стійкості транспортної системи є однією з найважливіших задач, оскільки транспорт є одним із основних джерел забруднення навколишнього середовища та споживачів енергетичних ресурсів. Основні принципи стійкого функціонування транспортної системи включають:

1. Екологічна відповідальність.
2. Енергоефективність.
3. Соціальна відповідальність.
4. Економічна ефективність.
5. Адаптивність до змін.

Логістика є невід'ємною частиною сучасної транспортної системи, яка забезпечує її ефективне та стійке функціонування. Завдяки оптимізації процесів, використанню інноваційних технологій та

інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів, логістика дозволяє створювати транспортні системи, які відповідають вимогам сучасного світу. Умови глобалізації, зростання конкуренції та екологічні виклики вимагають постійного вдосконалення логістичних підходів, що робить їх ключовим елементом у забезпеченні стійкості транспортної системи у майбутньому. На рубежі нового етапу соціально-економічної модернізації України динамічний розвиток і ефективне функціонування транспортного комплексу є однією із ключових умов для досягнення високих і стійких темпів економічного росту, забезпечення національної безпеки й обороноздатності країни, підвищення рівня життя населення, раціональної інтеграції у світову економіку й, відповідно, входження в число найбільш конкурентоспроможних країн світу. Транспорт є найважливішою сферою суспільного виробництва й займає особливе місце в системі господарського комплексу країни. Будучи основою поділу праці в суспільстві він здійснює різноманітний зв'язок між виробництвом і споживанням, промисловістю й сільським господарством, добувною й обробною промисловістю, між різними економічними районами. Від ефективної роботи досліджуваного об'єкта багато в чому залежить рівень економічної й технологічної ефективності функціонування всіх галузей національного господарства. Разом з тим зміна геополітичної ситуації, вимога ефективного позиціонування країни у світовому співтоваристві, а також сучасні економічні мега-тренди висувають нові вимоги до транспорту як до елементу системи національної безпеки. Стійке й ефективне функціонування транспорту для багатьох країн є необхідною умовою стабілізації й підйому економіки, забезпечення цілісності держави, економічній безпеці й обороноздатності країни.

Література:

1. Кальченко А.Г. Логістика: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2020. 148 с.

2. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

3. Орел А.М., Корнієцький О.В. Регіональна транспортно-логістична система інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів. *Науковий фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2023. № 10. С. 28-34. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1505

4. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. Київ : Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.

ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Соловйов І.О., доктор економічних наук, професор,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика», м. Миколаїв, Україна
Верланов О.Ю., кандидат економічних наук, доцент,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика», м. Миколаїв, Україна
Рябенко Г.М., кандидат економічних наук, доцент,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика», м. Миколаїв, Україна

Фінансова безпека підприємства є критично важливою складовою загальної системи управління ризиками, що забезпечує його стійкість, ліквідність та здатність до розвитку в умовах економічної нестабільності. Оцінка фінансових ризиків є невід'ємним етапом цього процесу, оскільки дозволяє виявити потенційні загрози, оцінити їхній вплив та розробити заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

На діяльність підприємства впливають наступні види фінансових ризиків:

– кредитний ризик – ймовірність втрати коштів через неплатоспроможність контрагентів;

– валютний ризик – пов'язаний із коливаннями валютних курсів, що можуть вплинути на фінансові операції підприємства;

– ризик ліквідності – загроза втрати здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання;

– інвестиційний ризик – ризик втрат при вкладенні капіталу в активи або інвестиційні проекти;

– операційний ризик – ризик втрат унаслідок внутрішніх помилок управління, шахрайства або технічних збоїв;

– інфляційний ризик – зниження купівельної спроможності грошей, що впливає на доходи та витрати підприємства.

Оцінка фінансових ризиків є важливим етапом у процесі управління фінансовою безпекою підприємства. Вона дозволяє визначити ймовірність виникнення ризиків, оцінити їх вплив на діяльність підприємства та розробити заходи для мінімізації можливих втрат. Для оцінки фінансових ризиків використовують як кількісні, так і якісні методи аналізу, які допомагають визначити рівень загроз і їхній

вплив на діяльність підприємства. Кількісні методи базуються на математичних, статистичних та фінансових розрахунках для вимірювання ризиків у числових значеннях.

До кількісних методів оцінки фінансових ризиків належать:

1. Метод фінансових коефіцієнтів – використовується для аналізу ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

2. Метод VaR (Value at Risk) – дозволяє оцінити максимальні можливі втрати підприємства за певний період часу з певним рівнем ймовірності.

3. Метод сценарного аналізу – передбачає розгляд різних можливих сценаріїв розвитку ситуації (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) та їхнього впливу на фінансові показники підприємства.

4. Метод Монте-Карло – базується на випадковому моделюванні різних можливих сценаріїв. Використовується для моделювання ризикових ситуацій та визначення ймовірних фінансових втрат.

Якісні методи використовуються для оцінки ризиків у випадках, коли кількісні розрахунки неможливі або недостатні. До якісних методів оцінки фінансових ризиків відносять:

1. SWOT-аналіз – дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, пов'язані з його фінансовим станом.

2. Експертні оцінки – включає аналіз фінансових ризиків на основі думок професійних експертів, керівників та аналітиків.

3. Аналіз чутливості – визначає, як зміна певних фінансових факторів (наприклад, відсоткових ставок чи валютних курсів) впливає на ключові показники діяльності підприємства.

4. Аналіз ієрархій – оцінка ризиків через структурований процес прийняття рішень, що допомагає визначити найбільш критичні фінансові загрози.

5. Метод бальних оцінок – оцінка ризиків за допомогою бальної шкали (наприклад, від 1 до 10), де вищі бали означають більший рівень загрози.

Методи оцінки фінансових ризиків дозволяють підприємствам аналізувати можливі загрози, прогнозувати їх вплив та впроваджувати ефективні заходи для мінімізації фінансових втрат. Використання як кількісних, так і якісних підходів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Для ефективного управління фінансовими ризиками необхідно використовувати комплекс заходів, які дозволяють не лише оцінити, але й знизити ймовірність їхнього виникнення.

Наведемо основні стратегії управління фінансовими ризиками:

1. Уникнення ризику – відмова від фінансових операцій, пов'язаних із високим рівнем ризику.

2. Зниження ризику – диверсифікація активів, оптимізація витрат, покращення фінансової дисципліни.

3. Передача ризику – страхування фінансових активів, використання хеджування для захисту від валютних і процентних ризиків.

4. Прийняття ризику – свідоме прийняття фінансового ризику, якщо очікуваний прибуток перевищує можливі втрати.

Для зниження зниження фінансових ризиків використовують:

Стратегічні інструменти – спрямовані на довгострокове планування та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. До стратегічних інструментів відноситься: диверсифікація – розподіл інвестицій між різними активами, галузями або ринками для зниження ризику втрат; фінансове планування та прогнозування – використання бюджетування, фінансових моделей та прогнозів для оцінки можливих ризиків і розробки антикризових стратегій; антикризове управління – розробка стратегій для швидкого реагування на економічну нестабільність, інфляційні процеси та кризові ситуації.

Операційні інструменти спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства для зменшення фінансових ризиків. До операційних інструментів відносяться: аудит та внутрішній контроль (регулярні перевірки фінансових операцій для запобігання шахрайству та виявлення фінансових загроз; автоматизація бухгалтерського обліку для зменшення людських помилок); оптимізація витрат (раціональне управління витратами підприємства та впровадження ощадливого виробництва; використання сучасних технологій для підвищення ефективності); контроль дебіторської заборгованості (аналіз платоспроможності клієнтів перед наданням кредитних умов; використання факторингу та страхування дебіторської заборгованості).

Фінансові інструменти використовуються для зменшення впливу валютних, процентних, кредитних та інвестиційних ризиків. До фінансових інструментів відносяться: хеджування (використання фінансових інструментів, таких як форвардні контракти, ф'ючерси, опціони та свопи, для зниження ризиків зміни валютного курсу, процентних ставок або цін на сировину); диверсифікація фінансування

(використання різних джерел фінансування (банківські кредити, лізинг, венчурний капітал, емісія акцій) для зниження залежності від одного джерела коштів); формування резервного фонду (створення фінансових резервів для покриття можливих втрат у разі кризи); оцінка кредитоспроможності контрагентів (використання рейтингів, фінансового аналізу та страхування кредитних операцій для зменшення ризику неплатежів).

Технологічні інструменти – сучасні технології допомагають підприємствам автоматизувати процеси управління ризиками. До фінансових інструментів відносяться: фінансові інформаційні системи (використання програм для автоматизації бухгалтерії, управління фінансами та аналізу ризиків); Big Data та аналітика (аналіз великих обсягів даних для прогнозування ризиків та фінансових загроз); штучний інтелект (AI).

Отже, зниження фінансових ризиків потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування, фінансовий аналіз, страхові механізми та використання сучасних технологій. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам забезпечити фінансову стабільність, мінімізувати втрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

PRINCIPLES FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS

Ahafonov A., PhD student*,
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-7480-0163

Modern commercial banks operate in an environment of constant changes in the macroeconomic landscape, regulatory requirements, and technological challenges. Increasing financial market instability, cyber threats, fraud, and liquidity risks necessitate the adoption of security-oriented management approaches within the banking system. In this context, assessing the effectiveness of security-oriented management is a crucial task, as it enables the determination of a bank's level of protection and its ability to respond promptly to emerging threats.

* *Scientific advisor – Poltorak A., Doctor of Economics, Professor*

We concur with the viewpoint of O. Muzychka, N. Zhuribyda, and Ye. Halko that, based on a well-founded analysis of existing methodological approaches to evaluating the effectiveness of security-oriented management in commercial banks, it is advisable to formulate the principles of such an assessment, which should serve as the foundation for this complex process [5, p. 324].

Based on an analysis of scientific perspectives [1-6], the author's approach to a comprehensive set of principles for assessing the effectiveness of security-oriented management in commercial banks has been developed. These principles include:

– the principle of measurability, which requires the use of indicators with specific quantitative values in the assessment process.

– the principle of predictability, which involves using indicators that allow for forecasting the future dynamics of security-oriented management effectiveness.

– the principle of reliability and objectivity, which ensures that the selected assessment indicators accurately reflect the initial parameters of security-oriented management.

– the principle of comprehensiveness, which accounts for all groups of factors that significantly influence the corporate security of a commercial bank.

– the principle of logical consistency, which requires adherence to a clearly defined sequence of steps in evaluating the effectiveness of security-oriented management.

– the principle of transparency, which ensures that the information used for assessment is not only accessible but also presented clearly, without hidden manipulations or misleading formulations, thus guaranteeing clarity, openness, and correct interpretation.

– the principle of adaptability, which requires that the methodology for evaluating security-oriented management effectiveness be regularly updated to respond to changes in external conditions.

– the principle of methodological plurality, which allows for the application of various methods to assess the effectiveness of security-oriented management in commercial banks.

– the principle of identifying bifurcation points, which emphasizes the necessity of pinpointing indicators or situations where changes could lead to a sharp transition between different levels of security or management effectiveness, requiring strategic adjustments.

– the principle of efficiency, which ensures that measures for evaluating security-oriented management are effective, aligned with the set goals, and consistent with influencing factors and the current financial market situation.

– the principle of inclusivity, which involves systematically engaging all stakeholder groups in the assessment process to consider their interests, ensure information transparency, and develop balanced approaches to security-oriented management.

– the principle of considering behavioral factors and moral hazards, which takes into account not only formal procedures and financial indicators but also the behavior, motivation, and psychological aspects of participants in the security-oriented management process.

– the principle of applying international experience, which emphasizes integrating best global practices into the domestic system of evaluating security-oriented management effectiveness, ensuring compliance with international legal norms, and participating in global security programs.

Thus, amid growing challenges such as financial instability, cyber threats, and regulatory changes, security-oriented management is becoming a key aspect of commercial banks' operations. The proposed authorial approach is based on a comprehensive set of principles, encompassing measurability, predictability, reliability, comprehensiveness, logical consistency, transparency, adaptability, and methodological plurality. Special attention is given to identifying bifurcation points, ensuring inclusivity, accounting for behavioral factors, and integrating international best practices.

Literature:

1. Poltorak A. Principles of building a system of ensuring state's financial security. *Економічний форум,* 2019, Vol. 2, pp. 212-216.

2. Васильчишин О.Б. Аналіз наявних моделей оцінки фінансової безпеки банків і банківської системи і напрями їх удосконалення. *Регіональна економіка.* 2016. № 2. С. 156-164.

3. Єпіфанов А., Пластун О., Домбродський В. та ін. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / заг. ред. А. Єпіфанов; ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2009. 295 с.

4. Колодізєв О.М., Штаєр О.М. Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. *Проблеми економіки.* 2011. № 2. С. 67-75.

5. Музичка О.М., Журибіда Н.Р., Галько Є.О. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки банків. *Бізнес-Інформ.* 2019. № 3. С. 322-327.

6. Тисячна Ю.С., Азізова К.М., Рац О.М. Комплексна технологія бенчмаркінгу як інструмент забезпечення фінансової безпеки банку. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 5(167). С. 427-437.

МІГРАЦІЙНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ

Бараняк І.Є., кандидат економічних наук*,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М.І. Долішнього НАН України», м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1467-0262

Міграційна безпека виступає екзистенційною детермінантою забезпечення соціально-економічної резильєнтності регіонів. У науковому дискурсі існують різні концептуальні підходи до її розуміння та визначення [1-5]. Зважаючи на зростання ролі міграційних процесів у забезпеченні соціально-економічної резильєнтності регіонів потреба оцінювання стану та тенденцій розвитку міграційної безпеки набирає особливо високої актуальності.

На загал регіони України за значенням показника міграційної безпеки є дуже диференційованими, що у більшій мірі пов'язано, як з географічними особливостями їх розташування (наближеність до кордонів з державами з вищими стандартами життя та затребуваністю у робочій силі), так і рівнем використання та реалізації наявного соціально-економічного потенціалу до розвитку.

Зокрема, за результатами авторських розрахунків встановлено, що у 2010 р., найвищий рівень внутрішньої міграційної безпеки спостерігався у прикордонних до країн ЄС західних областях України Чернівецькій (0,971), Закарпатській (0,911), Івано-Франківській (0,776) та Львівській (0,716), де у результаті перерозподілу людських ресурсів та еміграції населення до працедефіцитних регіонів сформувались оптимальні умови для забезпечення їх соціально-економічної резильєнтності. Помірно високий стан міграційної безпеки також зафіксований у промислових областях східної України – Запорізькій (0,716), Донецькій (0,691) та Дніпропетровській (0,666), а також Одеській (0,69) та Київській (0,694), які, за рахунок розвиненої соціально-економічної інфраструктури, у досліджуваному періоді належали до територій з високим попитом на робочу силу.

* *Тези підготовлені у межах виконання гранту НАН України дослідницьким лабораторіям/групам молодих вчених НАН України : «Міграційна безпека як детермінанта соціально-економічної резильєнтності України: просторовий вимір (номер державної реєстрації 0124U002049)*

Примітно, що у роки відносної соціально-економічної стабільності (2011-2013 рр.; 2017-2019 рр.) та зростання якості життя населення України, рівень міграційної безпеки покращувався у індустріально-логістичних центрах України та погіршувався в аграрних регіонах (Черкаській, Хмельницькій, Херсонській, Житомирській, Чернігівській, частково Вінницькій та Полтавській областях). Наростання розривів у соціально-економічному розвитку між індустріальними та аграрними регіонами посилювало вимивання інтелектуально-кадрового потенціалу в останніх, що інгібувало процеси економічного зростання та послаблювало здатність даних територіальних систем до відновлення соціально-економічної стійкості.

Разом з тим, погіршення безпекової ситуації на сході України у 2014 році й початок збройної агресії рф проти України активізували процеси вимушеного переміщення населення, яке за своїми масштабами та наслідками значно перевищує традиційну трудову та освітню міграцію довоєнного періоду. Окупація та часткове знищення виробничої інфраструктури Донбасу знизило ділову активність підприємств східних регіонів, а також, у результаті міграції значної кількості переселенців, деформувало внутрішній баланс розподілу людських, в тому числі трудових, професійно-кадрових ресурсів в межах країни. Відтак, у регіонах охоплених бойовими діями та територіально наближених до них, рівень міграційної безпеки набував критично низьких значень та коливався в межах від 0,518 у Луганській області до 0,588 у Харківській. Якщо у Донецькій та Луганській областях стан міграційної безпеки послаблювався за рахунок активних бойових дій, то у прикордонних до них регіонах (Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій) – більшою мірою за рахунок масштабного прибуття ВПО, особливо соціально вразливих категорій (жінок, дітей, пенсіонерів та інвалідів), які суттєво збільшували навантаження на соціально-економічну інфраструктуру приймаючих територій, створили умови для посилення кризових явищ на місцевих ринках праці (зростання рівня безробіття, зниження доходів в цілому). Затягування військових дій у Донецькій та Луганській областях та невизначеність ситуації в цілому упродовж 2014-2021 рр. законсервували процеси соціально-економічного розвитку у даних регіонах та відповідно створили сприятливі умови для еміграції економічно активного населення, що відповідно негативно впливало на стан міграційної безпеки.

Разом з тим, у західних регіонах України рівень міграційної безпеки демонстрував тенденцію до покращення значень, що першочергово пов'язано із віддаленістю даних територій від зони воєнних дій, а також із порівняно невеликими обсягами прийнятих вимушених мігрантів тут з східних регіонів. Відтак, у 2014 році у Чернівецькій, Закарпатській, Івано-Франківській, Тернопільській та Львівській областях емпіричне значення показника міграційної безпеки коливалось в межах 0,918 – 1,000.

У період 2016-2019 рр. інтенсивність міграцій спричинених воєнною агресією рф зменшувалася у зв'язку із відносною стабілізацією лінії фронту. Поступове пожвавлення економічних процесів в Україні знайшли своє відображення у покращенні соціально-економічної ситуації в промислових регіонах України, а також територіях з найвищим рівнем розвитком сектору ІТ-технологій. Тому в 2019 році на противагу 2014 року рівень міграційної безпеки у результаті внутрішньої міграції населення у більшості центральних та південно-східних регіонів України (крім Донецької та Луганської областей) зростав. Найбільш відчутно покращилась міграційна безпека у Дніпропетровській (0,254 в.п.), Запорізькій (0,183 в.п.), Одеській (0,13 в.п.) та Харківській областях (0,097 в.п.).

Запровадження карантинних заходів та обмежень в 2020-2021 рр. у зв'язку із пандемією COVID-19 інгібували процеси соціально-економічного розвитку, знизили ділову активність бізнесу, особливо у суспільно контактних галузях економіки (туризм, сфера готельно-ресторанних послуг, відпочинку та розваг). Обмеження на вільне пересування та імплементація практики праці чи навчання в онлайн-режимі значно знизили рівень міграційної мобільності населення, що на практиці відобразилося у зміні значень емпіричного показника міграційної безпеки. Регіони, які у найбільш короткі терміни змогли адаптуватися до реалій життя в умовах карантинних обмежень, залишалися міграційно привабливими. Таким чином, у 2021 році оптимальні значення міграційної безпеки були зафіксовані в Закарпатській (0,965), Івано-Франківській (0,951) Дніпропетровській (0,926), Одеській (0,915), а також Львівській (0,878), Волинській (0,853), Запорізькій (0,843), Харківській (0,747) та Київській (0,726) областях. Водночас до регіонів з критичним станом міграційної безпеки (значення індикатора не перевищувало 0,595) відносились Рівненська, Житомирська, Сумська, Кіровоградська області, а також Донецька та Луганська, які характеризувалися найнижчим рівнем соціально-економічної стійкості.

Повномасштабне вторгнення рф 24 лютого 2022 р. ознаменувало початок нової хвилі вимушеної міграції, яка у результаті поширення бойових дій на всю територію держави за вектором спрямування була орієнтована у більшій мірі закордон, ніж в межах країни. Це актуалізує потребу оцінювання рівня впливу зовнішніх міграцій на зміну міграційної безпеки України, що й буде предметом подальших наукових досліджень.

Література:

1. Біль М.М. Ретроспектива досліджень безпеки: міграційний контекст. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10369

2. Бараняк І.Є. Механізми забезпечення міграційної безпеки в умовах нестабільності: досвід Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-91

3. Бараняк І.Є. Прогалини методичного інструментарію аналізування міграційної безпеки у системі соціально-економічної резильєнтності території. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. № 43. С. 39-46. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14204212

4. Мульска О.П., Воронко О.С., Мульский В.Я. Міжнародна міграція в системі соціально-економічної резильєнтності: механізми забезпечення міграційної безпеки. *Академічні візії*. 2024. № 34. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1300

5. Біль М.М. Теоретичний концепт дослідження міграційної безпеки. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.5

FEATURES OF MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Berezhnyi A.O., higher education student*,
Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

For all enterprises, regardless of the form of ownership, operating in Ukraine, the issue of sales management remains relevant. Sales of agricultural products largely determine the activities of the enterprise as a whole, as they help to ensure stable production, high performance and identify ways of further operation of the enterprise.

* *Scientific advisor – Tsebro Y.I., PhD in Economics, Associate Professor*

At the current stage of economic development, the functioning of agricultural enterprises requires timely adaptation of the sales system to changes in the external environment, which necessitates the development of a marketing strategy that takes into account all sales goals, i.e. operations related to planning and decision-making that guide their activities.

The management of sales activities should provide for an individual selection of a strategy and mechanism for each specific business entity, taking into account the conditions of the industry to which the enterprise belongs.

Agricultural production is characterised by a number of features that have a direct and indirect impact on the marketing activities of agricultural entities and require their consideration when organising marketing activities at an enterprise.

The features of direct influence include:

– natural and climatic conditions – significantly affect the change in the volume of crop production. Their fluctuations have a direct impact on the formation of commodity flows in agriculture;

– expansion of production scale – is important for the formation of large batches of agricultural products and involves deepening its specialisation and concentration;

– rhythmic supply of material and technical resources (fuel, feed, mineral fertilisers, etc.) and timely sales of products - only under such conditions can an agricultural enterprise function effectively;

– spatial location of agricultural production to ensure optimal.

The peculiarities of the indirect impact include:

– availability of substitute goods on the market and price inelasticity of demand;

– significant immobility of resources for targeted use, a large number of independent producers, high level of competition and credit dependence of the agricultural sector, low level of income;

– use of products for internal needs of agricultural enterprises, which significantly affects their sales activities;

– significant impact of economic factors on agriculture – GDP growth rate; inflation rate; payment score

A specific feature of agriculture is its commodity nature, which requires clear and efficient interaction between production and sales of products of economic entities. The discrepancy between the consumer value and the value of commodity products is growing with the deepening of market processes.

The main problems faced by agricultural enterprises in selling their products are low purchase prices. Another problem is the lack of experience and the lack of «skills and knowledge to find the most effective marketing

channels. The products offered on the market are of insufficiently high quality, which does not meet the requirements of processing enterprises and other buyers» [1]. The lack of information about the most profitable sales channels, the level of prices for agricultural products, and problems related to transportation and delivery of products to the consumer also have a negative impact on the marketing activities of enterprises.

Factors that can be divided into two groups: internal and external, have a significant impact on the formation of the marketing system of an agricultural enterprise.

The influence of external factors cannot be completely eliminated by an agricultural enterprise, while the state of internal factors largely depends on its operating conditions. External and internal factors have «an impact on the formation of an appropriate structure of agricultural sales channels and on the implementation of a certain sales strategy in an agricultural enterprise [3]. These two derivatives are interdependent, so they determine «the amount of final revenue from the sale of products, the size of which largely determines the production activities of an agricultural enterprise in the future, and changes in the structure of internal factors» [4].

The factors that significantly affect the sale of agricultural products include: the purchasing power of the population; the volume of agricultural production; the economic potential of the agro-industrial complex and related industries; the degree of development of market infrastructure and the organisational structure for promoting products to the end consumer, etc.

The level of influence of all these factors within an agricultural producer is determined by the efficiency of its sales activities, which is assessed from the perspective of the competitive advantages of the product and its producer by the following indicators: the level of marketability of agricultural enterprises, profit margin, market share, sales revenue, company image, changes in quality and structure of the product range, etc.

Analysis of the dynamics of these indicators makes it possible to determine the degree of participation in the market of a particular enterprise and its products [5].

Increasing the efficiency of production and marketing activities of agricultural enterprises in a market economy is possible only with a complete cycle of their economic activity, which includes the choice of an economically viable channel for selling their products. At the same time, a commodity producer must simultaneously and fully combine agricultural production and marketing activities.

The introduction of marketing in agricultural enterprises can be achieved through the creation of marketing departments, which, in turn, will

allow producers not only to receive profits from the production and sale of products, but also to increase them by choosing the most profitable sales channels, to influence the stabilisation of the relevant market conditions, and to minimise the risks associated with the sale of products.

Therefore, there is an objective need to improve existing systems and create an economic mechanism for managing sales at domestic agricultural enterprises, which will allow the use of effective levers and reserves. At the same time, the main task is to increase the sales activity of enterprises, which will help ensure the efficiency of their functioning in the market.

Literature:

1. Kurbatska L.M., Kadyrus I.G., (2020). Problems of managing the sales activities of agricultural enterprises. *State, industries, enterprises, business: realities and trends of economic, information and technical development*: monograph / edited by L.M. Savchuk, L.M. Bandorina. Dnipro : Thresholds, 2020. 456 p.

2. Bahorka M., Abramovych I., & Kravets O. (2024). Organisation of sales policy in the marketing system of an agricultural enterprise. *Entrepreneurship and Innovation*, issue 30, pp. 59-65. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9

3. Volyk S. (2024). Procedural aspects of generating and implementing strategies for managing the marketing activities of processing enterprises. *Economy and Society*, issue 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-99

4. Deineha I., Yakubovska N. Prospective assessments of the implementation of marketing tools in the sales activities of agribusiness enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2024, vol. 9, no. 1, pp. 78-83. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1

5. Amelina I.V., Dmitrenko O.I. Theoretical foundations of enterprise product sales management. *Economy and Region*, 2021, no. 4(83), pp. 38-44. URL: http://surl.li/qdhbv (accessed: 25.01.2025).

СУТЬ І ЗНАЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Головко О.І., здобувач PhD*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-0457-2088

Поняття «світова продовольча безпека» з'явилося у вжитку під час проведення Світового продовольчого саміту в 1996 р. у м. Рим (Італія). Так, Римська декларація про світову продовольчу безпеку передбачає, що «продовольча безпека існує тоді, коли всі люди в будь-який час мають фізичний та економічний доступ до достатньої, безпечної та

* *Науковий керівник – Білоусько Т.Ю., к.е.н., доцент*

поживної їжі для задоволення своїх дієтичних потреб та харчових уподобань для активного та здорового життя» [1]. Світова продовольча безпека завжди перебуває під пильною увагою міжнародних організацій. Зокрема, у програмному документі ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року», який було прийнято 18 вересня 2015 р., затверджено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань. Серед ЦСР передбачено Ціль 2: «Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства» [2].

Наразі в Україні розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 липня 2024 р. № 684-р схвалено Стратегію продовольчої безпеки України на період до 2027 року, яка визначає цілі, завдання та основні напрями державної політики у сфері продовольчої безпеки, а також очікувані результати, заходи щодо проведення моніторингу реалізації зазначеної Стратегії [3].

Для оцінки продовольчої безпеки у світі розроблено глобальний індекс продовольчої безпеки, основною метою визначення якого є виявлення найбільш і найменш уразливих країн із точки зору продовольчої безпеки за такими категоріями, як фінансова та фізична доступність, а також якість і безпека харчових продуктів.

Доступність продуктів харчування виявляється у трьох формах. Фізична доступність передбачає просту наявність на споживчому ринку життєве необхідних продуктів, економічна доступність включає фінансову можливість їх отримати, а соціальна – мінімальну диференціацію у споживанні головних груп продуктів серед різних верств населення.

Що стосується України, то зміни клімату, пандемія Covid-19 і повномасштабне військове вторгнення рф значно погіршили показники продовольчої безпеки держави. Згідно показників Global Food Security Index у 2022 р. Україна здобула 26 місце в рейтингу серед європейських країн і 71 сходинку у світовому рейтингу серед 113 країн за оцінкою показників продовольчої безпеки [4].

За показником «Доступність продуктів харчування» Україна в 2022 р. отримала 48,1 бали із 100 і перебуває на 93-му місці у світі та 26-му місці з 26 країн Європи. Найнижчий показник української продовольчої безпеки – «Сталість та адаптивність» (43,5 бали зі 100 та 94-е місце в рейтингу за Глобальним індексом продовольчої безпеки), що відображає наявність суттєвих проблем стосовно доступу та управління водними ресурсами, а також недоліків у системі управління ризиками.

Іншими важливими чинниками, які негативно вплинули на забезпечення продовольчої безпеки в Україні, є політичні та соціальні бар'єри, недосконала інфраструктура постачання, недостатній рівень розвитку досліджень у галузі сільськогосподарського виробництва і недосконала стратегія доступу до продуктів харчування, рівень ВВП на душу населення, вдвічі менший за середньосвітовий показник.

Отже, продовольча безпека є ключовим елементом соціально-економічного розвитку і важливим елементом економічної та національної безпеки держави [5].

Продовольча безпека, насамперед, це про те, що всі люди на планеті в будь-який час для задоволення своїх потреб мають фізичний і економічний доступ до достатньої, безпечної й поживної їжі. Оцінюється продовольча безпека у світі глобальним індексом продовольчої безпеки GFSI (Global Food Security Index), який визначає основні аспекти фінансової і фізичної доступності продовольства, а також якості та безпеки продуктів харчування в 109 країнах світу. Головна мета, для досягнення якої визначають Індекс продовольчої безпеки – це виявлення найбільш і найменш уразливих країн. У цьому контексті показовими є значення показників, які характеризують рівень продовольчої безпеки в Україні. За низкою показників Global Food Security Index Україна займає найнижчі показники серед інших країн світу.

Не менш важливим є питання забезпечення якості продуктів харчування. Країни світу самостійно обирають та розробляють системи контролю якості та безпечності продовольства враховуючі умови глобалізації виробництва та тенденції зміни технологічних укладів. Ми можемо відмітити, що Україна перебуває на начальному етапі формування системи управління та контролю щодо якості та безпечності харчової продукції та відповідного державного регулювання [6]. Тому, дослідження передового досвіду країн із розвиненою економікою та імплементація базових положень законодавства в процес забезпечення продовольчої безпеки в Україні набуває особливого значення. Адаптація вітчизняної системи управління безпечністю та якістю харчової продукції, перш за все до стандартів ЄС, повинна бути одним з пріоритетів держави. Виробництво високоякісних продуктів харчування потребує сталого розвитку аграрного виробництва та галузей харчової промисловості, що передбачає впровадження інноваційних технологій та відповідно, застосування принципово нового технологічного обладнання, яке дозволить зберігати цінні властивості сировини та підвищувати якість готової продукції [7].

Таким чином ми можемо зазначити, що довготривалі воєнні дії на території України, диспропорції у виробництві сільськогосподарської продукції, низька її рентабельність, концентрація виробництва в господарствах населення, відсутність повноцінної та доступної ринкової інфраструктури аграрної промисловості, критично низький рівень технічного забезпечення сільського господарства, невідповідність рівнів виробництва та споживання продуктів харчування в окремих регіонах, зростання обсягів імпорту сільськогосподарської та харчової продукції, а також такі глобальні проблеми як зростання чисельності населення світу та несприятливі кліматичні зміни, вказують на збільшення актуальності розроблення наукових засад формування продовольчої безпеки в системі національної безпеки, що водночас відповідає принципам функціонування ринкової економіки.

Література:

1. Rome Declaration on World Food Security. URL: https://www.fao.org/4/w3613e/w3613e00.htm#Note1 (date of application: February 5, 2025).

2. Бобровицький А., Борділовська О., Колосова В., Ус І., Широкий Г. Агресія РФ проти України як загроза глобальній продовольчій безпеці: аналіт. доп. За заг. ред. М. Паламарчука. Київ : НІСД, 2024. 80 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.10

3. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 01.02.2025).

4. Україна займає 52-е місце в Глобальному індексі продовольчої безпеки. URL: https://ukrseeds.org.ua/ukra%D1%97na-zaima%D1%94-52-e-m%D1%96stse-v-globalnomu-%D1%96ndeks%D1%96-prodovolcho%D1%97-bezpeki (дата звернення: 01.02.2025).

5. Алішов Гамід Надір-огли. Продовольча безпека України та чинники, що формують її рівень. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 164-168.

6. Білоусько Т.Ю. Продовольча безпека України: стан та тенденції. *Сталий ланцюг харчування та безпека крізь науку, знання та бізнес:* тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конфер. (18 травня 2023 р.). Харків : ДБТУ, 2023. С. 188-189.

7. Білоусько Т.Ю., Шовкун Л.В., Білоусько Р.С. Правові засади менеджменту якості та безпеки використання сільськогосподарської сировини і продуктів харчування в Україні в процесі євроінтеграції. *Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. Т 1. С. 388-398.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ПРОВІДНИЙ ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

Гусаковська Т.О., кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9094-3613
Святний Л.О., аспірант,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-8441-1864
Середа О.О., аспірант,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3453-7746

В умовах економіки знань у глобальному економічному середовищі відбулися великі зміни. Знання та інтелектуальні досягнення відіграють все більшу роль в економічному розвитку. Унікальні знання, якими володіють підприємства, стали основою їх конкурентоспроможності. Принципово змінюються і рушійні фактори створення вартості підприємств. Традиційний матеріальний капітал поступово замінюється інтелектуальним капіталом. Загальновизнаним є погляд на те, що інтелектуальний капітал є джерелом створення вартості підприємства. Якщо підприємство хоче зберегти свою довготривалу життєздатність, воно має постійно вдосконалювати свою здатність створювати вартість. Ефективне використання інтелектуального капіталу, який конденсує досягнення знань, є джерелом формування підприємством своєї вартості та збереження конкурентних переваг. Виходячи з цього, дослідження взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом і корпоративною діяльністю поступово стало актуальною темою для науковців та практиків.

Наукове використання поняття «інтелектуальний капітал» відображає принципово новий підхід до аналізу ринкових відносин, конкурентних переваг та лідерства компаній, що здатні запустити механізми їх інноваційного розвитку.

в сучасній економічній літературі інтелектуальний капітал аналізується з точки зору чотирьох взаємопов'язаних аспектів:

– Цінність: визначається як актив, здатний приносити дохід;

– Система: являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів;

– Процес: відображає наявність відтворювальних характеристик, пов'язаних з кругообігом;

– Результат: пріоритет у процесі його споживання.

Більшість дослідників сьогодні усвідомлюють важливість людського капіталу. Це нематеріальна цінність, яку їхні працівники вносять у свою організацію.

Але найуспішніші підприємства – це ті, які знають, як використовувати свій інтелектуальний капітал.

Компанії, які вимірюють свій інтелектуальний капітал, можуть використовувати його для:

– створення додаткової вартості компанії;
– удосконалення продуктів і послуг;
– стимулювання продажів та зростання;
– підвищення ефективності діяльності компанії;
– поглиблення відносини з клієнтами та партнерами.

Останній пункт є ключовим. Вдале управління інтелектуальним капіталом може фактично створити більше інтелектуального капіталу.

Інтелектуальний капітал - це унікальний набір нематеріальних активів. Ці активи дають організації конкурентну перевагу на певному ринку. Він відрізняється від фінансового капіталу, який є матеріальним і вимірним.

Інтелектуальні активи включають:

– знання та вміння окремих членів команди;
– дослідницькі та інноваційні можливості;
– організаційну структуру;
– інформаційні системи;
– програми навчання;
– будь-яку іншу інтелектуальну власність, створену компанією.

Інтелектуальний капітал також включає міцні відносини з клієнтами та стратегічне партнерство з іншими підприємствами.

Він може охоплювати розробку продукту, будь-які інновації чи відкриття, зроблені компанією, а також будь-які патенти чи авторські права, якими вона володіє.

Оригінальні дослідження також сприяють формуванню інтелектуальному капіталу компанії. Так само і будь-які дані, отримані в результаті дослідження.

Не слід недооцінювати вплив інтелектуального капіталу на діяльність підприємства. Розуміння цього може допомогти компанії покращити управління людськими ресурсами. Розвиток інтелектуального капіталу може покращити ефективність бізнесу, сприяючи розвитку економіки знань.

Організації можуть нарощувати свій інтелектуальний капітал шляхом створення нових продуктів; проведення досліджень; отримання

патентів; найму кращих працівників; заохочення інтелектуальної допитливості; удосконалення навчальних програм.

Згідно з думкою більшості вчених, створення цінності підприємств змінилося з опори на традиційний матеріальний капітал на інтелектуальний капітал, такий як знання, технології та інновації. Інтелектуальний капітал став рушійним фактором створення вартості підприємства та відіграє важливу роль у підвищенні ефективності підприємства. Тому науковцями були проведені широкі дослідження взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом і корпоративною діяльністю. Загалом дослідження взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом і ефективністю підприємства в основному включають теоретичні дослідження взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом і ефективністю підприємства та емпіричні дослідження взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом і ефективністю підприємства.

Керівництву підприємств слід насамперед визнати роль інтелектуального капіталу та розробити ефективний набір інструментів для його розвитку. Зокрема, підприємства повинні стимулювати процеси ефективного накопичення, поширення та використання знань, підвищення кваліфікації, формування здатності до саморозвитку, кар'єрне програмування працівників, програми формування кадрового резерву та розвитку здатності до командної роботи.

Інтелектуальний капітал тісно пов'язаний з якісними характеристиками робочої сили. Для формування інтелектуального капіталу недостатньо лише творчого потенціалу. Основою для його формування є такі характеристики робочої сили, як вроджені якості (здоров'я, психофізіологічна стійкість тощо), належне виховання, яке дає людині можливість і мотивацію наполегливо працювати, бути дисциплінованим і постійно вдосконалюватися, професійна підготовка, рівень кваліфікації у поєднанні з постійним її підвищенням, пошук нових рішень, культура, яка розширює горизонти знань і мислення, постійне підвищення інтелектуального рівня, почуття причетності до справи. Все це формує своєрідний творчий і креативний менталітет, який є важливою рушійною силою інтелектуального капіталу.

Порівняно з інвестиціями у фізичний капітал, інвестиції в інтелектуальні ресурси характеризуються вищим ризиком, довшим періодом інвестування та вищою ефективністю. Інвестиції в інтелектуальні ресурси можуть бути як прямими (інвестиції в освіту, планування та мотивацію кар'єрного розвитку), так і непрямими (інвестиції в інформаційні технології, обладнання та матеріальні активи, що підтримують освітню та дослідницьку діяльність).

Отже, можемо зробити висновок, що інтелектуальний капітал в цілому можна віднести до нематеріальних ресурсів, які визначають вартість і конкурентоспроможність підприємства.

Література:

1. Гусаковська Т.О., Святний Л.О., Середа О.О. Сутність та структура інтелектуального капіталу організації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 269-275.

2. Житченко Г.О. Управління інтелектуальним капіталом промислового підприємства: дис … канд. ек. наук : 08.00.04. Херсонський національний технічний університет. Херсон, 2018. 269 с.

3. Прокопенко І.В., Босак А.О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 851. С. 82-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_13

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ФАКТОР НАРОЩУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гуторова О.О., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4705-5482
Лутай Є.О., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Результати виробничо-фінансової діяльності будь-якого підприємства безпосередньо визначаються його ресурсними можливостями. Але оскільки аграрним формаціям притаманні властивості відкритих систем, які мають на увазі об'єктивний вплив на процеси їх функціонування зовнішніх умов різної природи, то ресурсний потенціал підприємства слід розглядати в діалектичній єдності факторів і умов виробництва. Найчастіше умови характеризуються напрямками, частотою і глибиною змін, ймовірністю настання тих чи інших подій. Ступінь пристосованості підприємства до цих змін, а значить, і ефективність його виробничо-фінансової діяльності, залежить від того, наскільки точні прогнози коливань умов навколишнього середовища.

Різноманіття ризиків за джерелами виникнення дозволяє визначати різноспрямовані вектори прибутків і збитків. Так, отримання додаткових обсягів продукції під впливом сприятливих природних умов

призводить до перевитрат планових обсягів ресурсів і може спричинити падіння цін на продукцію, якщо ці умови були сприятливими для значної частини виробників. У зв'язку з цим розглядати вплив окремих ризиків на рівень використання ресурсного потенціалу підприємства можна лише теоретично. З практичної точки зору важливий сумарний ефект від отриманих прибутків і збитків [3].

На нашу думку, доцільно скоригувати класифікацію ризиків для сільськогосподарських підприємств за джерелами їх виникнення і виділити: природно-кліматичні ризики; виробничі ризики; трудові ризики; маркетингові ризики; фінансові ризики; адміністративно-політичні ризики.

Наслідки різних ризиків, в кінцевому підсумку, будуть проявлятися або в недоборі врожаю, або в падінні обсягів доходів від реалізації продукції (зниження якості продукції або падіння цін під впливом макроекономічних умов), або в збільшенні витрат (перевитрата витрат в натуральному вираженні або підвищення цін на них).

Управління ризиками здійснюється в кілька етапів.

Етап 1. Визначення цілей і створення передумов. Цей етап передбачає встановлення загальних цілей і параметрів, в рамках яких конкретний ризик або група ризиків можуть бути вивчені і по ним можуть бути прийняті рішення. При цьому вважливо встановити ті критичні параметри в позиціонуванні організації в зовнішньому середовищі, які можуть знизити або розширити можливості підприємства при виникненні несприятливих або сприятливих подій.

Етап 2. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі необхідно визначити перелік тих ризиків, з якими може зіткнутися підприємство; виявляти, ранжувати ризики за їх значимістю з позицій глибини можливих негативних наслідків; оцінити ступінь керованості того чи іншого ризику.

Етап 3. Аналіз ризиків. Аналіз ризиків складається з двох етапів: визначення можливості виникнення ризиків з точки зору їх ймовірностей; оцінка можливих наслідків. Основним завданням такого аналізу є, перш за все, виявлення ризиків, які можуть виникнути, а наслідки серйозні або катастрофічні. На цьому ж етапі визначаються ризики системного характеру (тобто такі, що виникають незалежно від поведінки господарюючого суб'єкта) і так звані підприємницькі ризики, на які підприємець йде усвідомлено, в очікуванні отримання додаткових економічних вигод.

Етап 4. Оцінка ризиків. Виділення цього етапу багато в чому умовно, так як основна частина робіт з оцінки ризиків проводиться під час їх аналізу. На цьому етапі порівнюються наслідки того чи іншого ризику з ймовірністю його настання і витратами на створення компенсаційного механізму.

Етап 5. Пряме управління ризиками, що включає в себе формування компенсаційних механізмів через перерозподіл ресурсів і регулювання їх функціонування. В якості основних аспектів управління можна виділити наступні: по-перше, передбачення і прогнозування можливості виникнення несприятливих явищ і розробка заходів, спрямованих на зниження ймовірності їх виникнення; по-друге, розробка заходів, спрямованих на зниження несприятливих наслідків у випадках, коли вони вже настали.

Етап 6. Перевірка відхилень. Оскільки механізми компенсації формуються на основі прогнозованих параметрів нестабільного зовнішнього середовища, представляється доцільним проведення постійних перевірок відхилень фактичних економічних умов від прогнозованих, а також ефективності розроблених механізмів управління окремими видами ризиків. На цьому етапі оцінюється відповідність використовуваних тактичних методів управління ризиками його стратегічним методам і прийомам і при необхідності вносяться корективи в саму систему управління ризиками.

Процес управління ризиками поділяється на кілька складових: планування управління ризиками; виявлення ризиків; аналіз ризиків та визначення пріоритетів; планування реагування; моніторинг ризиків. Сукупність методів управління ризиками, що використовуються в господарській практиці підприємств, пропонується згрупувати за чотирма типами: методи уникнення ризику; методи локалізації ризику; методи розсіювання ризиків; методи компенсації ризику.

При розгляді сільськогосподарських підприємств з точки зору економічних систем, що функціонують в нестабільному зовнішньому середовищі, можна виділити кілька груп заходів щодо управління властивими їм ризиками: заходи, що підвищують надійність системи, поліпшують якісні характеристики її параметрів; заходи щодо поліпшення реагування системи на впливи навколишнього середовища; заходи щодо зміни параметрів впливу зовнішнього середовища на систему; заходи щодо зміни внутрішньої структури системи з метою зниження тиску зовнішнього середовища [2; 4].

Таким чином, до заходів, що підвищують надійність системи і поліпшують якісні характеристики її параметрів, відносять оптимізацію

структури агроекономічної системи; підвищення якості ресурсів, що використовуються в процесі експлуатації, забезпечення їх збалансованості та підвищення технологічної гнучкості; використання адаптивних технологій; створення страхового, резервного та стабілізаційного фондів.

Розробка заходів щодо поліпшення реакції системи на впливи зовнішнього середовища пов'язана з активною маркетинговою політикою підприємства; підвищення ефективності отримання та обробки інформації за рахунок використання нових інформаційних технологій; використання зовнішніх механізмів страхування ризиків [3].

Заходи, що дозволяють змінювати параметри впливу зовнішнього середовища, як правило, реалізуються в сфері обміну і пов'язані з пошуком нових ринків збуту; з удосконаленням форм товарно-грошового обміну (форвардні та ф'ючерсні угоди); з встановленням прямих виробничих зв'язків. Заходи щодо зміни внутрішньої структури системи з метою послаблення тиску зовнішнього середовища пов'язані з розвитком кооперації та інтеграції, диверсифікацією виробництва.

Реалізація цих заходів вимагає вирішення головного питання забезпечення сталого та ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств на будь-якому рівні: питання оптимального розподілу та використання ресурсів.

На рівні стратегічного планування обґрунтовуються основні параметри виробництва, орієнтовані на отримання таких фінансових результатів діяльності, які б забезпечували стійке функціонування виробничої системи при найбільш ймовірних і передбачуваних результатах умов виробництва. обраної мікрозони є найменш ризикованим.

Очевидно, що диверсифікація дозволяє більш ефективно використовувати наявні у підприємства ресурси і дає можливість розвивати несільськогосподарську діяльність (як переробка продукції, транспортні послуги, послуги зберігання).

Таким чином, практична реалізація вищезазначених заходів не потребують великих капіталовкладень. Вони можуть бути реалізовані шляхом: створення автоматизованих інформаційних систем, основою яких буде накопичена інформація про власну виробничу, фінансову та іншу діяльність; використання глобальних комп'ютерних мереж, зокрема мережі Інтернет, для оперативного отримання та обміну інформацією (наприклад, інформацією про ціни на продукцію, дослідженням ринку продукції тощо); укладення договорів з місцевими

метеорологічними станціями з метою отримання оперативної інформації про прогнози погоди тощо [3].

Серед найбільш важливих і дуже значущих заходів для сільського виробника можуть бути: удосконалення старих і прийняття нових законів і нормативно-правових актів щодо страхування, оподаткування, ціноутворення; розробка спеціальних програм у сфері страхування різних аспектів діяльності аграрних підприємницьких структур; державне регулювання цін на окремі види продукції; фінансування заходів, спрямованих на розробку та впровадження нових технологій сільськогосподарського виробництва; створення спеціальних комп'ютерних мереж для сільських товаровиробників, що дозволяють оперативно отримувати інформацію, необхідну для прийняття важливих управлінських рішень.

Література:

1. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. К. : КНЕУ, 2005. 292 с.

2. Коваль О.М. Оптимізація ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств України. URL: http://www.nbuv.-gov.ua/portal/cgem_biol/nvnau/2010_154_1/10kom.pdf

3. Россоха В.В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств: монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2009. 443 с.

4. Шпикуляк О.Г., Алєксєєва О.В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні зайнятості населення: монографія. К. : ННЦ «ІАЕ». 2023. 200 с.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Дашутіна Л.О., кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6421-816X
Марченко Я.В., здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Розвиток виробничих відносин і поділ праці сприяли виокремленню специфічних трудових процесів, зокрема управлінських.

Управління загалом розглядається як «компонент і функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних, економічних), що забезпечує збереження їхньої структури, підтримку робочого режиму, а також реалізацію визначених програм і цілей».

У науковій економічній літературі поряд із терміном «управління» часто використовується запозичене з англійської слово «менеджмент». Хоча ці поняття є схожими, між ними існують суттєві відмінності.

Термін «управління» має ширше та універсальніше значення, оскільки охоплює керування будь-якими об'єктами та процесами. Натомість англійське слово management застосовується виключно до управління на рівні підприємств, фірм і організацій. Для позначення державного управління в англійській мові використовується термін government, а керування технічними засобами виражається словами control, driving, piloting. Отже, менеджмент є складовою частиною загальної системи управління економікою, зосереджуючи свій вплив на керування компаніями, фірмами та проєктами [1]:

Для глибшого розуміння сутності управління розглянемо типову схему управлінського процесу (див. рис.).

Рис. Типова схема управлінського процесу

Джерело: побудовано автором

З кібернетичної точки зору управління – це цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління (керуючої підсистеми) з об'єктом управління (керованою підсистемою) для досягнення визначених цілей та забезпечення зворотного зв'язку. Важливо підкреслити, що управління є інформаційним процесом, тобто слабкий за енергетичними витратами вплив може спричиняти значний ефект.

Серед численних процесів, що відбуваються на підприємстві, можна виокремити п'ять основних функціональних груп:

1. Управління виробництвом – координація процесів трансформації ресурсів у кінцевий продукт, що використовується споживачами.

2. Управління маркетингом – аналіз, планування, реалізація та контроль заходів і програм, спрямованих на створення, підтримку та розширення вигідних відносин із цільовою аудиторією для досягнення стратегічних цілей компанії.

3. Управління фінансами – організація процесів формування, розподілу та руху фінансових ресурсів підприємства.

4. Управління персоналом – діяльність, спрямована на розвиток, ефективне використання та мотивацію працівників для досягнення корпоративних цілей.

5. Управління обліком та аналізом фінансово-господарської діяльності – забезпечення збору, обробки та аналізу інформації про діяльність підприємства, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Управління підприємством охоплює три ключові аспекти:

– інституційний – визначає, хто здійснює керівництво та ким управляє;

– функціональний – пояснює, яким чином реалізується управлінський процес;

– інструментальний – стосується засобів та методів, що застосовуються для управління.

Важливим елементом управління є цілепокладання – процес встановлення орієнтирів, що визначають напрям діяльності та стратегічні пріоритети. У менеджменті мета трактується як ідеальний або бажаний стан об'єкта управління.

Процес цілепокладання розпочинається з визначення місії підприємства, яка відображає його філософію та сенс існування. Місія деталізує статус компанії, декларує її принципи діяльності, наміри керівництва та ключові характеристики організації.

Єдиного підходу до формулювання місії в науковій літературі поки що не розроблено, тому існують різні варіанти її визначення. Важливо зазначити, що місія має довгостроковий характер і слугує основою для встановлення стратегічних цілей підприємства.

Цілі кожного підприємства формуються з урахуванням специфіки галузі, стану зовнішнього середовища та змісту його місії. Незважаючи на відмінності між організаціями за набором і масштабом параметрів, можна виділити чотири основні напрями, у межах яких більшість компаній визначають свої цілі:

– фінансові показники (доходи підприємства, прибутковість, рентабельність);

– клієнтоорієнтованість (залучення нових клієнтів, підвищення задоволеності споживачів, зміцнення довгострокових відносин);

– робота з персоналом (забезпечення потреб і добробуту співробітників, розвиток корпоративної культури);

– соціальна відповідальність (екологічна сталість, етичне ведення бізнесу, внесок у розвиток суспільства).

Для ефективного управління цілі підприємства повинні відповідати таким характеристикам [2]:

– конкретність і вимірюваність – чітке формулювання та наявність кількісних або якісних показників дають можливість оцінити прогрес і ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення;

– орієнтація у часі – визначення довгострокових цілей як стратегічного орієнтира, а також розробка середньо- та короткострокових цілей для їхньої поетапної реалізації;

– досяжність – цілі мають відповідати реальним можливостям підприємства, що забезпечує їхню реалізацію без перевищення наявних ресурсів;

– взаємоузгодженість – реалізація однієї мети не повинна суперечити або перешкоджати досягненню інших, забезпечуючи комплексний розвиток підприємства.

Управління здійснюється на основі певних принципів, які виступають як фундаментальні правила та керівні положення організації управлінських процесів [3]:

Принципи управління поділяються на загальні та специфічні:

1) Загальні принципи охоплюють універсальні підходи до управління: кібернетичні – враховують загальні закономірності всіх систем управління (наприклад, принципи необхідної різноманітності, емерджентності, зворотного зв'язку тощо); праксеологічні (трудові) – стосуються ефективної організації трудової діяльності; соціально-організаційні – визначають управління соціальними системами та колективами;

2) Специфічні принципи менеджменту включають: поєднання наукового підходу з елементами мистецтва в управлінні; цілеспрямованість – орієнтація на досягнення стратегічних та оперативних цілей; функціональна спеціалізація – чітке розмежування управлінських функцій; універсальність – можливість застосування принципів у різних сферах управління: послідовність та безперервність – сталість та етапність управлінських процесів; оптимальне поєднання

централізації та самоврядування – баланс між керівництвом і самостійністю структурних підрозділів; облік індивідуальних особливостей і психології працівників – врахування людського фактору та міжособистісних відносин; єдність прав та відповідальності – відповідність між обсягом повноважень і відповідальністю керівників; змагальність в управлінні – створення мотиваційного середовища через конкуренцію та стимулювання; залучення виконавців до ухвалення рішень – активна участь персоналу у процесі управління.

Дотримання цих принципів дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити гармонійний розвиток організації.

Література:

1. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні аспекти організації системи ефективного управління підприємством. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків : ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 368-372.

2. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Журнал « Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»).* 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)

3. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 91-98.

ОКРЕМІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗНИЖЕННЯ ДОБРОБУТУ В НАСЛІДОК ПОВНОМАСШТАБНОЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РФ ТА ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКОСТІ

Завгородня С.П., кандидат наук з державного управління,
Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2177-9995

Наслідки повномасштабної збройної агресії рф призвели до значного зниження добробуту значної частки населення України, як характеристики життєдіяльності суспільства; а також довгострокової дії подорожчання життя і зменшення купівельної спроможності, як характеристики реалізації матеріальних і нематеріальних потреб людини.

Про тенденції зниження добробуту в частині забезпеченості предметами і засобами для реалізації потреб людини, перш за все, засвідчує значне падіння щомісячного доходу серед населення. Частка респондентів у домогосподарствах з дуже низькими доходами (дохід на одну особу менше 3000 грн на місяць) зросла з 21 % до 30 %; а частка респондентів у домогосподарствах з доходом понад 10000 грн на особу скоротилася з 16 до 10 %, що свідчить про загальне зниження рівня доходів. Переважна більшість домогосподарств по всій Україні або повністю вичерпала, або значно скоротила свої заощадження [1]. Наразі в Україні відбувається поступове зростання номінальних доходів населення завдяки підвищенню зарплат на підприємствах, мінімальної заробітної плати, грошового забезпечення військовослужбовців тощо. Проте пришвидшення інфляції сповільнює доходи в реальному вимірі [2].

Сучасні тенденції зниження добробуту характеризує структура витрат, дані щодо споживання товарів та послуг. Найбільшою видатковою частиною сімейного бюджету українців залишаються товари та послуги першої необхідності. Дві третини бюджету українців йде на покриття таких витрат: продукти харчування – 38 % (середній світовий показник – 15 %); обов'язкові платежі (комунальні платежі, оплата за кредитами, орендна плата тощо) – 28 % (середній світовий показник – 11 %). Вважається, що чим бідніше домогосподарство, тим більший відсоток свого доходу воно змушене витрачати на купівлю продуктів харчування. Також аналіз соціологічних досліджень у динаміці 2022 та 2024 років висвітлює зростаючий інтерес українців до доступності цін на газ, електроенергію та тепло для населення (57,4 % у 2024 році проти 54 % у 2022 році).

Українці значно менше витрачають на товари та послуги, які не є необхідними для базового існування (на дозвілля, відпочинок, туризм – 2 %, проти середнього світового показника – 20%; на електроніку, побутову техніку та товари домашнього вжитку українці витрачають 2 %, а середньосвітовий показник – 11 %). Витрати на донати/благодійність (3 %) переважають витрати на дозвілля (2 %). У таких категоріях, як одяг та взуття, охорона здоров'я, транспортні витрати та цифрові послуги, немає відчутної різниці між українцями та середньосвітовим значенням [3].

Ефективна державна політика здатна зміцнити індивідуальну стійкість, підвищити можливості суб'єктів здолати та адаптуватися до дії негативних впливів різного характеру і походження, здійснити відповідний внесок у розбудову національної стійкості загалом [4].

Серед актуальних і можливих шляхів зміцнення індивідуальної стійкості до наслідків повномасштабної збройної агресії рф потрібно сприяти самоактивації населення щодо підвищення рівня і якості життя людей, що в кінцевому підсумку слугуватиме їх особистісному розвитку; забезпечувати рівні можливості для індивідів для реалізації їх активної економічної і соціальної поведінки; сприяти утвердженню відповідальності населення за власний добробут. Насамперед варто вирізнити участь населення у зростанні власних доходів і зменшенні витрат на енергоресурси.

Але за результатами опитування, що було проведено у 2021 р., понад третини населення вважали, що держава повинна докласти зусиль, щоб забезпечити громадянам добробут (45,8 %) або працевлаштування (43,1 %) [5]. Щодо участі населення в зменшенні витрат на енергоресурси, лише 5,6 % українців скористалися державними програмами енергоефективності. 16,4 % українців – готові долучитись, але не знають про існування таких програм, 17,5 % українців планують скористатися підтримкою, а близько третини (29 %) громадян не можуть собі цього дозволити за умови, якщо участь у таких програмах передбачатиме збільшення квартплати [6].

Доведено, що середній клас у розвинутих країнах формує найширший споживчий ринок для дрібного та середнього бізнесу, виступає в ролі «стабілізатора» суспільства, забезпечує стабільність і динамічний економічний розвиток. Для зменшення впливу наслідків повномасштабної збройної агресії рф і зміцнення індивідуальної стійкості потребують своєчасного прийняття рішення щодо стимулювання до: 1) підприємництва неактивного населення, що збільшилося в результаті повномасштабної збройної агресії рф; 2) самозайнятості осіб, які зазнали негативного впливу наслідків війни на рівень своїх доходів. В інтересах самоактивації населення щодо підвищення рівня і якості життя доцільно: розширювати застосування інструментарію податкової, інформаційної, кредитної політики щодо самореалізації зазначених категорій населення; запровадити широку практику залучення міжнародних організацій до поширення самозайнятості за рахунок надання грантів, організації тренінгів та інших заходів.

Основними інвесторами у енергоефективність та відновлювані джерела енергії у світовому масштабі визнано домогосподарства. Частка загальних інвестицій, що зроблені приватними домогосподарствами зросла з 9 % у 2015 році до 18 % за даними 2024 року завдяки вкладенню у сонячні установки на дахах, інвестиціям у

енергоефективність та купівлі електромобілів. Завдяки ефективній державній політиці в країнах з розвинутою економікою, частка інвестицій домогосподарств сягала 60 %, а інвестиції здійснюються в основному домогосподарствами із середнім і вищим рівнем доходу. У країнах з економікою, що розвивається, де попит на енергію зростає найшвидше, інвестиції у енергоефективність та відновлювані джерела енергії домогосподарств складають менше 10 % [7].

Зменшення впливу наслідків повномасштабної збройної агресії рф і зміцнення індивідуальної стійкості потребує запровадження широкої практики участі населення у зменшенні витрат на енергоресурси. Для цього доцільно розробити інструмент трансформації системи субсидування енергопостачання на підтримку інвестицій у енергоефективність, що передбачає встановлення співвідношення між обсягом зменшення споживання енергоресурсів та зменшенням розміру субсидій. Зміцнити індивідуальну стійкість в інтересах економічної доступності енергоресурсів для населення потрібно за допомогою: а) інформаційно-консультативної підтримки про переваги, практичні аспекти та можливості фінансування термомодернізації будівель, сприяння і полегшення ремонтних робіт (досвід Румунії, Іспанії); б) отримання кредиту на термомодернізацію будівель і його погашення за рахунок коштів, що «вивільнилися» в результаті досягнутого рівня енергоефективності (за умови мінімум на 30 % зменшення споживання енергії) (досвід Хорватії).

В кінцевому підсумку, зміцнення індивідуальної стійкості від дії негативних впливів від повномасштабної збройної агресії рф, відновлення якості життя населення до рівня, не нижчого за докризовий варто розглядати як процес творення потенціалу. У разі настання загрози, використання створеного потенціалу дозволить ефективно забезпечувати стійкість суспільства і держави.

Література:

1. Економічна стійкість під час війни доходи, зайнятість та соціальна допомога в Україні. IOM. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/Economic%20Resilience%20in%C2%A0Wartime_UKR.pdf (дата звернення: 05.02.2025).

2. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku (дата звернення: 05.02.2025).

3. Споживацькі настрої українців у другий рік повномасштабного вторгнення. Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/consumer-behavior.html (дата звернення: 05.02.2025).

4. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

5. Зроби за мене: українці готові до самоорганізації, але покладають відповідальність за свій добробут на державу. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва: URL: https://dif.org.ua/article/zrobi-za-mene-ukraintsi-gotovi-do-samoorganizatsii-alepokladayut-vidpovidalnist-za-sviy-dobrobut-na-derzhavu (дата звернення: 05.02.2025).

6. Європейське майбутнє України: довкілля, енергетика та повоєнна відбудова очима громадян. DiXi Group. URL: https://dixigroup.org/analytic/yevropejske-majbutnye-ukrayiny-dovkillya-energetyka-ta-povoyenna-vidbudova-ochyma-gromadyan/ (дата звернення: 05.02.2025).

7. World Energy Investment 2024. IEA. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024/overview-and-key-findings (date of application: 05.02.2025).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Коробчук Л.І., кандидат педагогічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8760-2992

У сучасних умовах сталого розвитку питання управління еколого-економічними системами набуває особливої актуальності. Зростаючий антропогенний вплив на природне середовище потребує впровадження ефективних механізмів екологічного менеджменту, які сприятимуть збалансованому розвитку економіки та збереженню природних ресурсів. Адже еколого-економічні системи являють собою сукупність взаємопов'язаних економічних та екологічних процесів.

Сучасний екологічний менеджмент нині виступає важливим інструментом сталого розвитку, котрий сприяє гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів. Його актуальність полягає в практичному значенні, а саме, у впровадженні ефективних стратегій управління навколишнім природним середовищем шляхом раціонального підходу до використання природних ресурсів; скорочення шкідливих викидів за рахунок введення високих штрафів за понаднормативні викиди/скиди; мінімізації відходів а в деяких випадах із використанням політики «нуль відходів»; підвищення еколого-економічної ефективності (запровадження чистих технологій); виходу

на світові ринки із дотриманням відповідності міжнародних екологічних стандартів; зменшення техногенного навантаження на довкілля; підвищення екологічної культури сучасного населення України тощо [2].

Досліджуючи роль екологічного менеджменту в системі природоохоронного управління, відмічаємо його особливість в комплексній структурі охорони довкілля. Саме він забезпечує ефективну експлуатацію природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище та формування сталого розвитку, тобто [1]:

– забезпечення інтегрованого підходу до охорони довкілля. Дана роль спрямована на поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів саме в процесі управління природоохоронною діяльністю та сприяє розробці екологічно відповідальних стратегій розвитку підприємств, регіонів та держав. Що не мало важливо для повоєнної України;

– дотримання природоохоронного законодавства країни. Така дія спрямована не лише на контроль за дотриманням екологічних норм та стандартів, але й на впровадження екологічних аудитів та розробки екологічних політик та програм, котрі сприяють зменшенню шкідливих викидів, утворенню відходів та раціональному використанню ресурсів;

– шляхом впровадження еко-інновацій та технологій, що зменшують споживання ресурсів; використання альтернативних джерел енергії; оптимізації виробничих процесів для зниження екологічного навантаження стимулюється ресурсозбереження та енергоефективість;

– регулярне проведення моніторингу, оцінки впливу господарської діяльності на довкілля та оцінки екологічних ризиків шляхом впровадження превентивних заходів;

– формування екологічної культури та відповідальності в суспільстві.

Отже, екологічний менеджмент є невід'ємною частиною системи еколого-економічного розвитку природоохоронного управління, оскільки забезпечує баланс між економічним зростанням та екологічною безпекою, що є критично важливим для майбутніх поколінь.

Література:

1. Лук'янихін В.О. Екологічний менеджмент у системі управління збалансованим розвитком: монографія. Суми : Унів. кн., 2002. 314 с.

2. Система екологічного менеджменту – повний посібник. Альтан Даянкач. URL: https://surl.li/ukukkk (дата звернення: 05.02.2025).

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Малік Л.М., кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник,
ННЦ Інститут аграрної економіки, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9102-8719

В Україні виробники сільськогосподарської продукції почали свідомо займатися органічним виробництвом наприкінці 1990-х років. Активно розвиваючи внутрішній ринок, наша держава все частіше заявляє про себе на міжнародному ринку органічної продукції, стає одним із світових лідерів за площею сільськогосподарських угідь, що використовуються під її обробіток, асортиментом пропонованої продукції та географічним розташуванням поставок.

Малі органічні виробники відіграють важливу роль у забезпеченні ринку екологічно чистою продукцією, але їх інтеграція у великі торговельні мережі стикається з багатьма перешкодами. Основні з них:

1. Вимоги до сертифікації – роздрібні мережі часто наполягають на дотриманні високих стандартів сертифікації, що вимагає значних фінансових та організаційних ресурсів, до яких багато дрібних виробників не мають доступу.
2. Логістичні проблеми забезпечення стабільного постачання великої кількості продукту, враховуючи вимоги до якості, зберігання та транспортування, створюють значні труднощі в дрібносерійному виробництві.
3. Ціноутворення та переговори, тобто дрібні виробники часто мають слабкі позиції в переговорах з оптовиками, що ускладнює встановлення вигідної ціни на їхню продукцію.
4. Мало ресурсів для маркетингу – просування продукції на широкий ринок потребує використання цифрових платформ, що вимагає інвестицій та знань, які не завжди доступні малим виробникам [1].

Більшість органічних ферм України знаходяться в Вінницькій, Житомирській, Закарпатській, Київській, Львівській, Полтавській, Одеській та Херсонській областях. Сертифіковані органічні ферми в Україні мають різні розміри – від кількох гектарів, як у більшості європейських країн, до тисяч гектарів сільськогосподарських угідь. Враховуючи збільшення кількості дрібних органічних господарств, їхня спеціалізація переважно зосереджена на виробництві фруктів, овочів та ягід. Проте експортна орієнтація виробників направлена на виробництво зернових, бобових та ягід.

Перед війною в Україні були сприятливі умови для розвитку органічного сектору, зокрема наявність великих сільськогосподарських площ, зацікавленість фермерів у використанні органічних методів та зростання попиту на органічну продукцію. Її продукція добре продавалася як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак військові дії кардинально змінили ситуацію. Багато органічних ферм опинилися в зонах бойових дій або на окупованих територіях, що призвело до недоступності та руйнування виробництва в цих районах та до різкого скорочення органічного виробництва [2, с. 63].

Незважаючи на складні економічні, екологічні, політичні та соціальні умови для населення України, питання забезпечення продовольчої безпеки стоїть досить гостро тому органічне виробництво потребує подальшої підтримки та розвитку. Передумови розвитку органічного сільського господарства в Україні [3]:

– родючий чорнозем, який є основним елементом органічного землеробства;

– висококваліфіковані працівники сільського господарства;

– зручне географічне розташування, що є перевагою для експорту органічної продукції до країн Європи та світу;

– заохочення державної політики щодо підтримки органічних виробників;

– бажання фермерів переходити на органічне виробництво.

Ми погоджуємося з думкою Коценко М., що основними перешкодами для розвитку органічного сільського господарства є [4, с. 48]:

– недосконала система розподілу державної фінансової підтримки виробників органічної продукції;

– недосконалість українського законодавства у сфері органічного виробництва;

– військова агресія росії проти населення України;

– низька купівельна спроможність населення;

– низька поінформованість українських споживачів про користь органічної продукції для їх здоров'я.

Попит на органічні продукти, з одного боку, продовжує зростати, оскільки споживачі стають більш обізнаними щодо здорового харчування. Високі ціни та нестабільність ринку, з іншого боку, стримують розвиток сільськогосподарської біоіндустрії. Ціна на органічну продукцію в Україні продовжує зростати через збільшення витрат виробництва та транспортування. Але незважаючи на війну, українські фермери продовжують шукати способи вирощувати, переробляти та продавати органічні продукти. На сьогодні Україна є великим постачальником органічних зернових, олійних культур, плодів

і ягід. Ця категорія є важливою частиною імпорту з України до ЄС, забезпечуючи стабільність та різноманітність органічної продукції на європейському ринку [2].

Незважаючи на зростаючий попит на органічні продукти, багато дрібних виробників залишаються ізольованими від основних каналів збуту. Як наслідок, це обмежує доступ споживачів до якісної органічної продукції та загалом перешкоджає розвитку органічного ринку [1].

Останні дослідження показують, що співпраця між дрібними органічними виробниками та роздрібними торговцями сприяє зростанню органічного ринку, забезпечуючи споживачам доступ до екологічно чистих продуктів. Моделі співпраці включають укладання контрактів, участь у кооперативах та маркетинг на цифрових платформах. Вони допомагають дрібним виробникам подолати бар'єри для виходу на великі ринки та забезпечити стабільний попит на свою продукцію. Водночас рітейлери сприяють доступу до якісних продуктів, що знижує зростаючий попит на здорову їжу [5].

Ми вважаємо, що для розвитку ринку органічної продукції необхідний комплексний підхід до організації різного виду партнерств, які приносять користь усім сторонам: дрібні виробники отримують стабільний ринок збуту, роздрібні торговці – доступ до якісної продукції, а споживачі – можливість купувати екологічно чисту продукцію.

Література:

1. Батовський А. Моделі співпраці малих органічних виробників та мережевих ритейлерів. *Органічне агровиробництво: освіта і наука : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада 2024 р.,* Науково-методичний центр ВФПО. Київ, 2024. С. 83-86.

2. Кіянко Л., Дацюк Д. Перспективи розвитку органічної продукції в Україні. *Органічне агровиробництво: освіта і наука: збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада 2024 р.,* Науково-методичний центр ВФПО. Київ, 2024. С. 62-66.

3. Інфографіка. Площі під органічним виробництвом 2016-2023. URL: https://organicinfo.ua/infographics/organic-operators-2016-2023/ (дата звернення: 10.01.2025).

4. Коценко М. Органічне виробництво як ключовий елемент забезпечення продовольчої безпеки України. *Органічне агровиробництво: освіта і наука : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада 2024 р.,* Науково-методичний центр ВФПО. Київ, 2024. С. 46-49.

5. Письменна У., Трипольська Г., Кубатко О. Енергоринок України і малі виробники: можливості інтеграції. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-97 (дата звернення: 10.01.2025).

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Минів Р.М., кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів, Україна
Борщ Я.Р., здобувач вищої освіти,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів, Україна

На сучасному етапі аграрні підприємства стикаються з необхідністю сталого розвитку, що вимагає здатності адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації, враховувати екологічні, соціальні та економічні фактори. Одним із основних інструментів забезпечення сталого розвитку бізнесу є фінансовий менеджмент.

Правильне управління фінансовими ресурсами дозволяє ефективно розподіляти активи, знижує ризики та досягає довгострокової фінансової стабільності, що є основою успішної діяльності компанії в умовах нестабільності.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України особливу увагу приділяють питанням фінансового менеджменту підприємств. Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств аграрного сектору, що визначає актуальність проведення комплексної оцінки ефективності фінансового менеджменту [3, с. 80].

Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрних підприємствах є критичним аспектом їхнього функціонування та розвитку. Це питання набуває особливої актуальності в умовах зростаючої конкуренції на аграрних ринках, нестабільності економічного середовища та змін кліматичних умов. Основною проблемою є забезпечення стійкості та рентабельності підприємств при оптимальному використанні фінансових ресурсів. Сільське господарство характеризується високою капіталоємністю та значними ризиками, пов’язаними з природними факторами, що ускладнює планування та управління фінансовими потоками. Фінансові ресурси аграрних підприємств включають власний та позиковий капітал, прибуток, амортизаційні відрахування, а також державну підтримку. Управління цими ресурсами потребує розробки стратегій, які враховують специфіку аграрного виробництва, сезонність, циклічність доходів і витрат, а також непередбачуваність ринкових умов [2].

Фінансовий менеджмент – це система управління фінансовими ресурсами компанії, включаючи планування, організацію, облік, аналіз і контроль фінансових операцій.

Основним завданням фінансового менеджменту є забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Найважливішими аспектами фінансового менеджменту є: фінансове планування, яке включає бюджетування, прогнозування доходів і витрат, а також планування капіталу та інвестицій; управління грошовими потоками, включаючи управління оборотним капіталом, капіталом, ліквідністю та фінансуванням; моніторинг та аналіз фінансових показників, що дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми та вживати заходів щодо їх усунення.

Важливе місце в управлінні підприємством відіграє фінансовий менеджмент як система раціонального та ефективного управління процесами фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, що супроводжується курсовими коливаннями, інфляційними процесами, невизначеністю векторів податкової, бюджетної, грошово-кредитної політики держави на перспективу [1, с. 12].

Сталий розвиток аграрних підприємств – це процес, у господарство досягає своїх економічних цілей без шкоди для навколишнього середовища та з урахуванням інтересів суспільства.

Сталий розвиток включає три основні компоненти: економічна стійкість – це здатність компанії отримувати прибуток, ефективно управляти ресурсами та мінімізувати фінансові ризики; екологічна стійкість – відповідальність компанії за вплив своєї екологічної діяльності, використання екологічно чистих технологій і зменшення негативних наслідків; соціальна стійкість – увага до соціальної відповідальності, дотримання прав працівників, створення робочих місць, підтримка місцевих громад.

Фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні всіх трьох складових сталого розвитку аграрних підприємств, оскільки без ефективного фінансового менеджменту він не може забезпечити довгострокову стабільність і досягнення цілей сталого розвитку.

Одним із найважливіших напрямків сталого розвитку є впровадження екологічно чистих технологій. Фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у фінансуванні проєкту. Основні фінансові інструменти для фінансування зелених технологій: залучення капіталу шляхом випуску зелених облігацій, які є борговими інструментами для фінансування екологічних проєктів; використання

субсидій та цільового фінансування для фінансування екологічних ініціатив; запровадження податкових пільг та інших фінансових стимулів для аграрних підприємств, які впроваджують інноваційні екологічно чисті технології.

Впровадження таких технологій сприяє не лише покращенню екологічної стійкості аграрних підприємств, а й підвищенню її довгострокової конкурентоспроможності, що є важливим аспектом сталого розвитку.

Соціальні інвестиції також відіграють важливу роль у сталому розвитку аграрних підприємств. Управління фінансами аграрних підприємств має включати стратегії фінансування програм соціальної відповідальності, спрямованих на покращення умов праці та підвищення рівня життя працівників, а також підтримку стійких відносин із місцевими громадами. Основні напрями соціального інвестування: програми навчання та навчання працівників; інвестиції в поліпшення умов праці та соціальний захист; підтримка благодійних проєктів та соціальних ініціатив. Такий підхід сприяє створенню позитивного іміджу аграрних підприємств та зміцненню її репутації, що безпосередньо впливає на її довгострокову фінансову стабільність.

Не менш важливим завданням фінансового менеджменту є управління грошовими потоками підприємств (управління грошовими розрахунками в процесі отриманні і погашення позик, емісії та погашення цінних паперів, розрахунків з підприємствами дебіторами, акціонерами, управління залишком коштів на розрахунковому рахунку, страховим запасом у вигляді високоліквідних цінних паперів та контроль за рухом грошових коштів у процесі реалізації інвестиційних проектів тощо), кваліфіковане ведення бухгалтерського обліку, оскільки на основі даних первинної бухгалтерської документації та достовірної фінансової звітності ґрунтуються обґрунтовані висновки про фінансовий стан підприємства [1, с. 13].

Фінансове планування є основою для досягнення сталого розвитку аграрних підприємств, оскільки воно забезпечує чіткий довгостроковий розподіл фінансових ресурсів. До основних напрямків фінансового планування можна віднести наступні: розробка стратегічного бюджету, який враховує довгострокові цілі компанії та орієнтований на їх досягнення; прогнозування грошових потоків для забезпечення ліквідності підприємства та покриття короткострокових зобов'язань; оцінка капітальних вкладень, спрямованих на сталий розвиток, виробничі процеси та впровадження екологічно чистих технологій.

Реалізація стратегії фінансового планування дозволяє аграрним підприємствам не тільки досягати короткострокових цілей, але й досягати довгострокових цілей зі стійкістю до невизначеності.

Корпоративне управління в сучасних умовах стає невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. Ефективне корпоративне управління включає: прозорість фінансової звітності та підзвітність перед акціонерами та суспільством; рішення для всіх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, акціонерів, місцевих громад) у процесі прийняття управлінських рішень; дотримання корпоративних соціальних норм і стандартів є відповідальністю.

Фінансовий менеджмент повинен враховувати принципи корпоративного управління при прийнятті рішень для сталого розвитку аграрних підприємств. Залучення зацікавлених сторін допомагає покращити фінансові показники та зміцнити довіру до компанії. Керівництво підприємства несе відповідальність за фінансові заходи з урахуванням принципів сталого розвитку. Це включає: встановлення фінансових цілей і пріоритетів, які відповідають довгостроковим цілям сталого розвитку; використання методів оцінки ефективності фінансових ресурсів для реалізації сталих проектів; моніторинг результатів та адаптація стратегії до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Фінансовий менеджмент є основним інструментом, який забезпечує стійкий розвиток аграрних підприємств. Це стимулює ефективне використання фінансових ресурсів, знижує ризики та підвищує їх довгострокову конкурентоспроможність. Впровадження екологічно чистих технологій, соціальних інвестицій і принципів корпоративної соціальної відповідальності у фінансову стратегію аграрних підприємств обіцяє не тільки досягнення економічних цілей, але й соціальний та екологічний прогрес. Сталий розвиток стає головним викликом для бізнесу, і фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у цьому процесі.

Література:

1. Вдовенко Л.О., Михальчишин М.С., Степовий В.О. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки.* 2018. № 13(53). С. 11-14.

2. Каращенко В., Рибіцький О. Ефективне управління фінансовими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-139

3. Рибіцький О., Каращенко В. Комплексна оцінка ефективності стратегій фінансового менеджменту підприємств в аграрному секторі. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024 № 4(13). С. 80-90. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-12

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Павлюк Ю.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-7630-3292
Зібров О.В., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Діяльність в системі ринкових відносин вимагає обов'язковість наявності такої характеристики підприємства як конкурентоспроможність. Саме вона визначає ступінь життєздатності підприємства, котра впливає на результати його загальної господарської діяльності. Саме конкуренція стає стимулом розвитку підприємства, дозволяючи реагувати на зміни попиту та пропозиції, формує умови для використання матеріальних ресурсів, стимулювати зменшення витрат на виробництво, постійно удосконалювати якість вироблюваного продукту чи послуг.

Категорія конкурентоспроможності походить від такого базового економічного поняття як «конкуренція», котре має латинське походження віл слова «concurrentia», яке переводиться як «зіткнення», «змагання» чи «боротьба». Першим ідеї теорії конкуренції в економічних відносинах було висунуто класиком економічної думки А. Смітом в його праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», відповідно до теорії котрого конкуренція стає основою ринкових відносин, вона, вирівнюючи показники норми прибутку, формує оптимальні умови розвитку суспільства на основі взаємодії праці й капіталу. Адам Сміт, пов'язував процеси конкуренції з здійсненням чесного суперництва між суб'єктами ринку, створюючи найбільш вигідні умови для виробництва, продажу і купівлі вироблених товарів в суспільстві [1].

Розвиток концепцій конкуренції через цінове регулювання ринку були в подальшому впроваджені Д. Рікардо, ідеї конкурентоспроможності розглядаються через модель досконалої конкуренції, котру вченим було розроблено з позиції трактування «природної» ціни, яка, в свою чергу, формує оптимальні умови діяльності підприємства. Саме конкуренція та спроможність виживання бізнесу в її умовах вченим визначаються як фактор загального розвитку ринкової економіки [2].

---

* *Науковий керівник – Пасємко Г.П., д.держ.упр., професор*

В подальшому конкуренція та спроможність до неї підприємств вивчається в ідеях неокласичної школи на основі поведінкового тлумачення конкуренції. Даний підхід було сформульовано А. Маршаллом, котрий в своїх дослідженнях пов'язує її з постійною боротьбою на ринку за рідкісні економічні блага та за гроші потенційного споживача, котрий може їх придбати. Головним логічним постулатом даного підходу виступає ідея рідкісності більшості благ в тому сенсі, що їх загальна кількість завжди менша від потенційної потреби розвиваючогось суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Відповідно, саме виробники конкурують за можливість створювати умови чи критерії (відповідний рівень цін, ступінь якості, товарні ознаки та ін.), формують систему розподілу благ в суспільстві [3].

В першій половини XX ст. було розроблено структурний підхід трактування конкуренції. Концепцію структурного трактування було описано в дослідженнях Ф. Еджуорта, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна. Відповідно до даного напрямку дослідження, за структурним підходом, головний акцент при дослідженні зміщується з самої конкуренції на розгорнений аналіз структури ринку. Конкуренція вже розглядається як недосконала, вводяться поняття монополістичної конкуренції, олігополії та чистої монополії. Такий підхід зараз дуже популярний, він став уособленням теорії конкуренції [4].

Особливий підхід до визначення сучасної специфіки конкуренції визначається як функціональний, він досліджувався в працях таких відомих вчених як Свейбі К., Гелбрейта Дж., Стюарта Т. [4]. За даною концепцією конкуренція формує сучасну інноваційну конкурентоздатність, відіграючи функцію основної рушійної сили в прогресі економіки. Самі нововведення досить скептично приймаються суспільством та ринком, але в випадку введення інновації підприємцем, саме його підвищена конкурентоздатність надає йому переваги, а механізм конкуренції забезпечує витиснення з ринку тих підприємств, котрі використовують в своїй діяльності застарілі технології.

Отже, концепція самої конкуренції, відповідно до досліджень Веллінгтона Дж., була повністю сформована до середини XX століття, узагальнивши уявлення про основні риси та сутність явища конкуренції, специфіку й її основні рушійні сили, а також було виділено чотири класичні моделі ринкової конкуренції: досконалої вільної конкуренції, розвиненої монополістичної конкуренції, специфічної олігополії та конкуренція на основі формування чистих монополій [5]. Сучасна система конкуренції в усіх галузях покладена в основу економіки, а розвиток конкуруючих сил простягається на всі

суспільні відносини. Конкурують між собою окремі особистості, споживачі, різні типи постачальників, потенційні учасники ринку та наявні можливі продукти-замінники, все це впливає в тій чи іншій мірі на виробництво, розподіл, обмін та споживання благ в сучасному суспільстві. За твердженням відомого англійського економіста Ф. Хайєка, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети» [6].

Саме відповідність до здатності здійснювати конкуренцію розглядається як поняття конкурентоспроможності. Дана категорія була введена М. Портером в його науковій праці «Стратегія конкуренції». В ній було розглянуто явище конкурентоспроможності як специфічну сукупність визначених конкурентних переваг окремого підприємства перед аналогічними на занятому ними ринку. Всі конкурентні переваги описуються як загальна сукупність специфічних характеристик окремого товару чи послуги, а також підприємства в цілому, котрі створюють визначену перевагу даного об'єкту перед аналогічними конкурентами. Варто відмітити, що конкурентні переваги розглядаються з точки зору технічних, технологічних, інформаційних, географічних, організаційних та інших характеристик об'єкту [7]. Запропоновані теоретичні аспекти щодо категорій конкурентоспроможності підприємства, розроблені та обґрунтовані М. Портером, було в подальшому розвинено в працях багатьох вчених.

Література:

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Consensus of Wealth of Nations / Adam Smith; [Edited and with an Instruction, Notes, Marginal Summary and index by Edwin Cannan; With the new Preface by George J. Stigler]. Chicago: The University of Chicago Press, 1976. 568 p. URL: http://www.amazon.com/Inquiry-Nature-Causes-WealthNations/dp/0226763749#reader_0226763749 (date of application: February 5, 2025).

2. Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування. Антологія економічної класики. К., Просвіта 1993. 428 с.

3. Маршалл А. Основи економічної науки / Альфред Маршалл: [пер. з англ. В.И. Бомкина, В.Т. Рисина, Р.И. Столпера]. К. : Вища школа, 2008. 832 с.

4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

5. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: Монографія. Київ : Бліц-Інформ, 2004. 532 с.

6. Хайек Ф. Дорога до рабства. *Питання фідософії*. 1990. № 11. С. 123-165.

7. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.

УКРАЇНСЬКА МОВА В ДІЛОВИХ СОЦМЕРЕЖАХ ТА ЕЛЕКТРОННОМУ ДОКУМЕНТООБІГУ CRM-СИСТЕМАХ

Павлюк Н.П., кандидат педагогічних наук, доцент,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4456-5682

У сучасному бізнес-середовищі комунікація є основним інструментом ефективної взаємодії між компаніями, партнерами та клієнтами. Ділове спілкування українською мовою – це не лише законодавча норма, а й важливий чинник побудови корпоративного іміджу та довіри. Упровадження української мови в ділові соцмережі, електронний документообіг і CRM-системи сприяє підвищенню якості комунікації, спрощенню ведення бізнесу та забезпеченню відповідності компаній національним і міжнародним стандартам.

Ділові соцмережі, такі як LinkedIn, Facebook, Telegram, Viber і Twitter, стали невід'ємною частиною корпоративного спілкування та маркетингу. Компанії використовують ці платформи для побудови бренду, комунікації з клієнтами, ведення сторінок компаній та підтримки взаємодії між працівниками.

Мета нашої розвідки полягає в тому, щоб дослідити вживання української мови в ділових соціальних мережах і електронному документообігу CRM-систем.

CRM-системи (Customer Relationship Management) – це інструменти для управління відносинами з клієнтами, автоматизації бізнес-процесів і покращення взаємодії всередині компаній [2].

Дослідженням використання української мови в ділових соціальних мережах та електронному документообігу CRM-систем займаються як окремі науковці, так і дослідницькі організації. Зокрема, Центр контент-аналізу проводив дослідження мови соціальних мереж у 2020 та 2022 роках [7]. Варто також відзначити дослідження, проведене Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС), яке показало суттєве збільшення використання української мови в офіційному спілкуванні протягом 2024 року (81 %) [1].

У сфері CRM-систем та електронного документообігу українські IT-експерти, зокрема Михайло Віговський, член Наглядової Ради Intecracy Group, досліджують переваги та особливості інтеграції систем електронного документообігу, бухгалтерських інформаційних систем та CRM [3]. Крім того, українські компанії, такі як NetHunt CRM, активно розробляють та впроваджують CRM-системи з урахуванням української мови та специфіки локального бізнесу [5].

Тому варто виокремити переваги впровадження української мови в соцмережах на теренах нашої держави, які передбачають довіру авдиторії, відповідність законодавству, розширення цільової авдиторії.

Довіра авдиторії полягає в тому, що українська мова формує позитивний імідж компанії серед споживачів, підкреслює патріотизм і відповідальність бізнесу.

Відповідність законодавству передбачає ведення діловодства, комунікації підприємств державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [4].

Розширення цільової авдиторії – україномовний контент привертає більше підписників та залучає споживачів, які віддають перевагу комунікації українською.

Існує низка пропозицій, які підприємства можуть впроваджувати з метою покращення та розвитку використання української мови в соцмережах. Сюди ми можемо віднести введення сторінок компаній та груп у соцмережах українською мовою; використання грамотного, професійного (офіційно-ділового) стилю написання; публікації інформаційних матеріалів, статей, звітів та кейсів виключно українською мовою; використання української мови в чатах підтримки клієнтів.

Для прикладу можна подати компанію «Нова пошта», яка веде свої соцмережі українською мовою, що підвищує довіру клієнтів і зміцнює позиції бренду на ринку[6].

Сучасний бізнес дедалі частіше переходить на електронний документообіг (ЕДО), що дозволяє значно спростити управління документацією, підвищити швидкість обміну інформацією та зменшити паперову бюрократію.

Основні види електронного документообігу: внутрішній, зовнішній, автоматизований.

Внутрішній – між відділами та працівниками компанії.

Зовнішній – між компаніями, державними органами, партнерами та клієнтами.

Автоматизований – інтегрований у CRM-системи та корпоративні портали.

При електронному документообігу дійсно важливо використовувати українську мову. Оскільки це вимога законодавства (офіційні документи, договори, звіти, бізнес-кореспонденція мають бути складені державною мовою), єдина корпоративна політика (уніфікований стиль ведення документації спрощує роботу співробітників) та юридичний захист (україномовні документи мають повну юридичну силу без необхідності додаткового перекладу).

Використання української мови в системах електронного документообігу передбачає: програмне забезпечення для ЕДО (наприклад, «Вчасно», «M.E.Doc», «Paperless»), яке дозволяє вносити всі процеси українською мовою; використання стандартизованих шаблонів документів українською мовою для внутрішнього й зовнішнього обігу; автоматичне збереження архівів документів державною мовою. Для прикладу ПриватБанк запровадив повністю електронний документообіг із клієнтами та веде всі внутрішні процеси українською мовою, що покращує юридичну прозорість.

Популярними CRM-системи, що підтримують українську мову на сучасних просторах інтернету вважаються: Bitrix24 – українська версія інтерфейсу, ведення бази клієнтів, автоматизація продажів; Terrasoft (Creatio) – підтримка української мови у звітності та бізнес-аналітиці; OneBox – інтеграція з банками, телефонією та службами доставки з можливістю вживання української мови.

Отже, використання української мови в ділових соцмережах, електронному документообігу та CRM-системах є важливим кроком до підвищення якості бізнес-комунікації, правової безпеки та зміцнення національної ідентичності в економічному просторі. У майбутньому цифровізація української мови в бізнес-середовищі сприятиме розширенню можливостей компаній та формуванню сильного корпоративного іміджу.

Література:

1. Антон Грушецький. Динаміка ставлення до статусу російської мови в Україні. URL: https://www.kiis.com.ua/ (дата звернення: 06.02.2025).

2. Визначення CRM URL: https://www.creatio.com/ (дата звернення: 06.02.2025).

3. Електронний документообіг, CRM та бухгалтерія: користь від інтеграції інформаційних систем URL: https://iqusion.com/ua (дата звернення: 06.02.2025).

4. Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 06.02.2025).

5. CRM-системи та бізнес: чого чекати від українського ринку URL: https://finance.ua/ (дата звернення: 06.02.2025).

6. Сайт «Нова пошта». URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 06.02.2025).

7. Українська мова в українських ЗМІ та у соціальних мережах. Презентація дослідження. URL: https://www.ukrinform.ua/ (дата звернення: 06.02.2025).

СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Рибалко-Рак Л.А., кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Антоненко В.Ю., здобувач рівня вищої,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Білан Л.П., аспірант,
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Процес управління конфліктною ситуацією включає послідовність етапів, що ґрунтуються на аналізі ситуації, стратегічному плануванні, ефективному вирішенні та подальшому супроводі для мінімізації ризиків повторення конфлікту. Етапи процесу управління конфліктною ситуацією ґрунтуються на комплексному і системному підходах, що дозволяє ефективно вирішити конфлікт і мінімізувати його негативні наслідки.

Основними етапами управління конфліктною ситуацією є такі [1-4].

1. Виявлення конфліктної ситуації:

– ознаки конфлікту – аналіз перших проявів протиріч (наприклад, напруга в колективі, незгода в прийнятті рішень, відкриті суперечки);

– діагностика причин – визначення джерела конфлікту (особистісні відмінності, нестача ресурсів, незрозумілі цілі чи ролі);

– визначення учасників – розуміння, хто залучений до конфлікту та які їхні інтереси.

2. Аналіз конфлікту:

– оцінка масштабу конфлікту – наскільки він впливає на роботу організації чи стосунки між людьми;

– виявлення мотивів і цілей сторін – з'ясування, чого прагнуть сторони (задоволення потреб, визнання, досягнення справедливості);

– рівень ескалації – аналіз стадії розвитку конфлікту (від латентної до гострої).

3. Планування вирішення конфлікту:

– вибір стратегії – залежно від ситуації можна обрати – уникнення (якщо конфлікт дріб'язковий або час його вирішення невідповідний), компроміс (якщо обидві сторони готові поступитися частиною своїх інтересів), співпраця (пошук взаємовигідного рішення, що враховує інтереси всіх сторін), протиборство (коли необхідно захистити важливі інтереси, але ризик ескалації високий), пристосування (відмова однієї зі сторін від своїх інтересів задля збереження стосунків чи спільної мети);

– формування групи для врегулювання – за потреби залучення медіатора чи посередника.

4. Реалізація плану вирішення:

– організація переговорів – забезпечення нейтрального середовища для діалогу;

– активне слухання – створення умов, за яких кожна сторона зможе висловитися та бути почутою;

– формування взаєморозуміння – перехід від конфронтації до співпраці через спільний пошук рішень;

– узгодження дій – фіксація домовленостей у формі чітких рішень чи плану дій.

5. Моніторинг результатів:

– оцінка ефективності вирішення – чи досягнуті цілі та чи задоволені сторони;

– контроль виконання домовленостей – відстеження дотримання узгоджених рішень і планів дій;

– запобігання повторенню – аналіз уроків конфлікту й внесення змін у процеси, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому.

6. Постконфліктний супровід:

– відновлення довіри – робота над поліпшенням стосунків між сторонами, якщо конфлікт мав емоційне навантаження;

– зміцнення командної роботи – впровадження заходів для формування більш згуртованої команди;

– навчання управління конфліктами – підвищення компетенцій працівників і лідерів у вирішенні конфліктів.

Таким чином, застосування комплексного підходу дозволяє не лише врегулювати конфлікт, але й використовувати його як інструмент для покращення комунікації, розвитку команди та підвищення ефективності роботи організації. Управління конфліктами є важливою складовою успішного функціонування організації, яка сприяє її довгостроковій стабільності та зміцненню корпоративної культури.

Література:

1. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22 (дата звернення: 28.01.2025).

2. Городняк І.В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01 (дата звернення: 02.02.2025).

3. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539-542. URL: http://http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf (дата звернення: 23.01.2025).

4. Шаульська Л.В., Гринкевич Р.І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2(43). С. 132-139. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139 (дата звернення: 23.02.2025).

РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сербін В.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6366-7864
Бендюг П.О., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Одним з головних векторів менеджменту, котрий включає в себе дієвий інструментарій з управління персоналом організації за нинішніх реалій є саме адміністративний менеджмент, котрий спирається на використання адміністративно-розпорядчих форм управління. По своїй суті та змістовним значенням категорія адміністративного менеджменту забезпечує саме роботу адміністрації, він зорієнтований на вирішення наявних стратегічних завдань організації з урахуванням зовнішнього та внутрішнього впливу на неї.

Позитивний результат досвіду адміністративного управління спостерігається в таких країнах Азії, як Японія, Південна Корея, Гонконг, Сингапур, Тайвань, наслідком чого стало азійське економічне диво. Варто наголосити, що досвід адміністративного менеджменту для кожної країни не передбачає прямого копіювання вже апробованих методик, а орієнтується на адаптацію їх до національних особливостей, забезпечив їм гнучкість становлення.

Сучасні підходи українських науковців до визначення поняття «адміністративний менеджмент» спираються на міжнародні дослідження та специфіку національного розвитку теорій управління. Дослідження А. Мельник визначають «адміністративний менеджмент –

* *Науковий керівник – Пасємко Г.П., д.держ.упр., професор*

сучасний стиль управління, що принципово відрізняється від бюрократичних форм і методів, побудований на засадах демократії з мінімізованим втручанням держави в усі сфери суспільного буття, за винятком надання тих послуг, які відсутні на ринковому полі» [1]. З наукової позиції С. Бойко, «адміністративний менеджмент – це одна з основних функцій управління для керівника будь-якого рівня, в якій він відповідно до мети та завдання його діяльності розробляє плани, визначаючи що, де і коли потрібно зробити, хто і як буде виконувати накреслене, а також дотримує процедури прийняття рішення, організації управління і контролю та організує методи та форми документаційного забезпечення процесів управління» [2]. В трактуванні Б. Чепіль дана категорія визначається наступним чином: «адміністративний менеджмент – це функціональний підвид управління, так само як і фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, управління персоналом тощо, який увібрав у себе певні специфічні ознаки управлінської діяльності, відмінні від інших видів управління» [3].

В цілому, узагальнюючи позиції українських науковців, можемо розглядати адміністративний менеджмент як специфічну діяльність в сфері управління персоналом підприємства, чи установи, або організації, державного органу, котра націлена на виконання довгострокових та короткострокових завдань, пов'язаних з місією об'єкту, а також зорієнтовану на створення в колективі оптимальних умов для їх реалізації.

На межі XX і XXI ст. в розвитку сучасних теорій адміністративного менеджменту можна виділити тенденцію до особливого виділення цінності ресурсів матеріальної, технічної бази в формуванні сучасного виробництва і послуг та визначенні інноваційних ресурсів в вигляді інформації та комунікацій, як рівнозначного до них фактору адміністрування бізнесу. Причиною цього стало посилення різноманітних факторів впливу науково-технічного прогресу при досягненні цілей організації, зростанням ролі продуктивності й якості вироблюваної продукції для формування переваг боротьбі, зростання уваги до адміністрування організаційної культури та демократизації, трудових відносин. Окрім того, сучасний адміністративний менеджмент передбачає участь пересічних працівників у формуванні та розподілі прибутків, а також участі в виконанні управлінських функцій на підприємстві [4].

Адміністративний менеджмент, як особливий вид управлінської діяльності, з точки зору О.А. Бородіної та Я.О. Ходової, має наступні характерні риси управління: переважне застосування специфічної

лінійної чи лінійнофункціональної систем в управлінні; розбудова чіткої адміністративної ієрархії; розвиток формалізованого способу ухвалення та закріплення прийнятих управлінських рішень; чітке розмежування встановлених на підприємстві посадових повноважень працівників, котре закріплене у документальному вигляді наказами й посадовими інструкціями; чіткий розподіл влади на підприємстві [5].

В наукових дослідженнях фахівці виділять два основні напрями діяльності адміністративного менеджменту в організаціях: перший стосується питань, пов'язаних з формуванням раціональної системи з здійснення управління організацією; другий напрям представляє з себе організаційне проектування на підприємстві. Виходячи з даних напрямів функціонування, характерними особливостями адміністративного менеджменту виступають: переважне застосування в системі адміністративного управління лінійно-функціональної структури управління; в процесах керівниками всіх рівнів управлінських рішень часто застосовуються формалізовані способи та методи адміністрування; в управлінні здійснюється чітке розмежування всіх функціональних повноважень, обов'язків та відповідальності між посадовими особами [6].

Складові адміністративної діяльності у менеджменті українських організацій виділяються, відповідно до рівня та меж посадових обов'язків в діяльності працівників апарату управління за наступними рівнями:

1) Правила створення суб'єктно-об'єктної системи з забезпечення управління організацією;
2) Побудова системи внутрішніх комунікаційних зв'язків при адмініструванні діяльності організації;
3) Виконання регламентування та здійснення функціонального поділу щодо реалізації завдань, їх закріплення за визначеними посадами в організації;
4) Формування правил та алгоритмів реалізації управлінських повноважень посадових осіб;
5) Забезпечення дотримання процедурних аспектів управлінської діяльності на підприємстві.

Науковці виділяють наступні принципи адміністративного управління: «принцип забезпечення управлінської прогностичності; єдності зовнішніх та внутрішніх механізмів управління організацією; принцип реалізації демократизації і гуманізації в процесі управління; принцип оптимального поєднання процесів централізації та децентралізації адміністративної діяльності; принцип поєднання монокерівництва й колегіальності; принцип відкритості та

оперативності управління інформацією; принцип системності в адміністративному управлінні» [6].

Дослідження, що виконували Рудінська О.В., Ленська Н.І., виділяють два головні напрями адміністративного менеджменту в системі функціонування сучасного менеджменту організації: розробка оптимальної системи діяльності з управління організацією; формування ефективної організаційної структури адміністрування підприємством. Дані вектори визначають завдання та особливості прояву функцій адміністративного менеджменту [7].

За сучасним концептуальним підходом адміністративний менеджмент трактується як управлінська діяльність, котра передбачає встановлення, проведення підтримки для штатних параметрів роботи організації, через формалізацію, сувору регламентацію, контроль та регулювання роботи трудового колективу, котра спрямована на вирішення зовнішніх та внутрішніх завдань, досягнення поставлених перед організацією орієнтирів, забезпечення високого рівня стійкості організації в зовнішньому середовищі.

Література:

1. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навчальний посібник; за ред. А.Ф. Мельник. К. : ВД «Професіонал», 2016. 464 с.

2. Бойко С.С. Навчальна програма дисципліни «Методологія, методи та засоби адміністративного менеджменту» (для магістрів). URL: http://baeva.org.ua/?p=306 (дата звернення: 05.02.2025).

3. Чепіль Б.А. Розмежування адміністративних та управлінських витрат підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15963/1/60_390-397_Vis_725_Ekonomika.pdf (дата звернення: 05.02.2025).

4. Пахомов В.М., Томин О.С. Концептуальні основи адміністративного менеджменту. *Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015 р.). Івано Франківськ, 2015. С. 59-67.

5. Бородіна О.А., Ходова Я.О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. О.А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.

6. Ковальчук О.І. Сучасні концепції організації офісного простору. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2016_4_16

7. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2016_15_2_

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

Смігунова О.В., кандидат економічних наук, доцент,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9660-3361
Ослопова М.В., кандидат економічних наук,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6544-1902
Дячек С.А., здобувач,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків, Україна

Важливою складовою формування професіоналізму управлінських кадрів є процес набуття професійних знань, умінь та навичок, з яких і складається професійний розвиток управлінських кадрів.

Для досягнення прогресивного розвитку вітчизняних суб'єктів господарської діяльності необхідно створити ефективну, укомплектовану високопрофесійними та високомотивованими управлінськими кадрами, систему управління. Для цього варто розробити ефективну та реально діючу програму формування управлінського кадрового потенціалу та запровадити єдиний професійно-компетентнісний підхід у підготовку управлінських кадрів нового покоління.

На даний час людина розглядається як найважливіший фактор економічного зростання суспільства, адже саме якісний склад населення впливає на можливості розвитку суспільства. Актуальними на сьогодні є пошук та впровадження сучасних можливостей для інтенсивного використання трудового потенціалу населення. Кадрове забезпечення організації є важливою складовою ефективності виробництва підприємства, так як першочерговою задачею, яка стоїть перед керівником є саме формування професійної команди, яка буде здатна досягати поставлених цілей діяльності організації, і лише після цього, можна говорити про складання стратегічних планів та використання ресурсів організації.

Однією з ключових складових ефективності виробництва як окремої організації, так і цілої галузі економіки є кадрове забезпечення, адже перш ніж будувати стратегічні плани, говорити про використання різних потенціалів і ресурсів необхідно, в першу чергу, сформувати професійну команду, яка відповідає цілям діяльності та здатну цих цілей

досягати. При організації кадрового забезпечення необхідно враховувати сучасні погляди та вимоги виробництва, оскільки кадрове забезпечення має бути основою для діяльності всієї організації [1].

Однозначного визначення поняття кадрове забезпечення в літературі немає. Кадрове забезпечення - це одна із сфер кадрової політики, що спрямована на удосконалення кадрового потенціалу організації, що є результатом формування складу персоналу, який за своїми освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідає тактичним і стратегічним цілям організації. Під формуванням мається на увазі не лише сукупність процесів спрямованих на первинне формування кадрового складу, але і процеси спрямовані на розвиток персоналу та систематичне подальше вдосконалення складу працівників за допомогою перепідготовки, навчання, мотивації, підвищення рівня професійної компетентності, управління кар'єрою, які безперечно впливають на розкриття потенціалу. Якщо говорити про відповідність характеристик, маються на увазі сукупність критерії, які необхідні організації зараз і які можуть знадобитися для розвитку організації. Крім того, удосконалення кадрового потенціалу має на меті як залучення нових людей до кадрового складу підприємства, так і ефективний розвиток і використання потенціалу співробітників організації для своєчасного забезпечення організації необхідними кадрами певної кваліфікації.

Таким чином, поняття кадрове забезпечення організації розглядається і як система, і як процес, і як механізм, при цьому найважливішою складовою є система розвитку, підготовки та перепідготовки персоналу.

Основою кадрового забезпечення будь-якої організації можна назвати кадрове планування, адже саме в процесі планування збирається інформація про якісну і кількісну потреби в персоналі. Згідно з визначенням Ганслі Теренс, планування персоналу - це «процес визначення кількісної та якісної потреби організації в персоналі в майбутньому і оцінки того, якою мірою ця потреба може бути задоволена» [2]. Однак, на нашу думку, при плануванні необхідно поставити цілі, сформувати завдання, розробити комплекс заходів, які будуть спрямовані на своєчасне задоволення кадрових потреб, створення сприятливих морально-психологічних умов для адаптації, розвитку та підвищення ефективності використання персоналу. Отже, кадрове планування має на меті: залучити й утримати необхідну кількість кадрів відповідної кваліфікації; раціонально використовувати наявний кадровий потенціал організації; передбачати виникнення можливих проблем, у зв'язку з незбалансованістю кадрового складу.

Кадрове планування потрібне для удосконалення процесу найму працівників, для організації комплексу заходів спрямованих на розвиток персоналу та для знаходження шляхів покриття потреб у персоналі.

Складовою частиною кадрового планування є підсистема кадрового маркетингу. Метою маркетингу персоналу є найкраще використання кадрових ресурсів та досягнення оптимального співвідношення між їх попитом і пропозицією [3].

Важливою та невід'ємною частиною кадрового маркетингу є процес набору кадрового складу.

Згідно трудового законодавства України кінцевим етапом встановлення трудових відносин є набір персоналу, який можна визначити як сукупність дій, Якщо поглянути на цей процес ширше, то набір можна визначити як ряд дій, направлених на залучення кандидатів, які володіють відповідними якостями та відповідним рівнем освітньо-кваліфікаційних характеристик для досягнення цілей організації. При цьому набір персоналу складається з процесів набору, відбору та підбору кадрів, які включають оцінку кандидатів.

Але прийняття необхідних співробітників аж ніяк не є передумовою отримання постійного кадрового складу, що має потенціал до зростання. Потрібно створити сприятливі умови для зростання ступеня задоволеності працею та підвищення рівня мотивації персоналу та мінімізувати негативний вплив факторів, що впливають на реальну та потенційну плинність кадрів.

Зазвичай процес закріплення персоналу передбачає використання стимулювання та мотивації праці, саме тому в літературних джерелах не зустрічається визначення процесу закріплення. Пропонуємо застосовувати таке формулювання.

Закріплення персоналу - це комплекс системних заходів, що включає методи, спрямовані на прийняття працівників на роботу в організацію на довгий період часу, скорочення плинності кадрів, забезпечення пріоритету інтересів та потреб організації над інтересами та потребами працівників.

Існує просте правило щодо закріплення персоналу: забезпечити органічне поєднання взаємодії людини і організації. Така взаємодія ґрунтується на взаємному зв'язку, тобто, те, як організація ставиться до людини, і як людина ставиться до організації.

Розвиток персоналу як вагома складова системи кадрового забезпечення не лише дає право реалізувати стратегічні цілі кадрового забезпечення, але і є умовою закріплення кадрів, так як сприяє задоволенню потреб в самореалізації, потреб у визнанні, потреб у досягненні успіху та потреб у саморозвитку.

Існує безліч різних визначень поняття розвиток персоналу. Проте на нашу думку, розвиток персоналу це системний процес вдосконалення та підготовки персоналу до виконання нових більш відповідальних функцій та посадових обов'язків, заняття нових посад на більш високому і більш продуктивному рівні.

Всі елементи кадрового забезпечення поділяються на окремі операції і дії, з яких і формуються кадрові процеси набору персоналу, планування персоналу, процеси навчання та адаптації персоналу та інші. Всі кадрові процеси являють собою системні дії, спрямовані на формування та підтримку кадрового складу організації. Сукупність методів реалізації кадрових процесів утворює механізм кадрового забезпечення, за допомогою якого можна вибрати оптимальний склад інструментів для рішення завдань щодо формування кадрового складу підприємства.

Підвищення професіоналізму та зростання компетентності управлінського персоналу організації значно впливає на розвиток інтелектуального капіталу, який поєднує у собі людський, структурний та ринковий капітали. Провідною складовою для реалізації напрямів розвитку організації, визначення її конкурентних переваг та виконання організаційно-управлінських процесів є саме людський капітал, адже він є важливою цінністю організації, що включає освіту, знання та навички людини, досвід, творчі здібності, мотивацію праці, моральні цінності, культуру, здатність креативно мислити при прийнятті ефективних рішень. При цьому людський капітал є складовою інтелектуального капіталу, що відіграє ключову роль при формуванні інших його складових.

На сьогоднішній день значних змін зазнають склад та характер функцій, які виконують керівники в умовах прагнення організації до її постійного економічного росту, саме тому важливим є виділення напряму розвитку не лише професійної, а й функціональної підготовки управлінського персоналу.

Література:

1. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Методологічні підходи до оцінки результативності бізнес-процесів підприємств торгівлі та АПК: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2024. 152 с.

2. Теренс Г. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. Київ : Основи, 1995. 237 с.

3. Руденко М.В., Кравченко О.О., Маренич А.І., Лакутін Д.В. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут»*, 2023. № 26. С. 128-134. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287419

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Станько В.-М. Б., аспірант*,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

Інтелектуально-кадрове забезпечення є однією із ключових складових забезпечення стабільного ефективного функціонування підприємств роздрібної торгівлі, що включає не лише наявність кваліфікованого персоналу, але й ефективну систему управління людськими ресурсами, вектори якої направлені на розвиток компетенцій працівників, їхньому професійному зростанню та підвищенню продуктивності праці.

Примітно, що розвиток інтелектуально-кадрового потенціалу дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі покращити темпи впровадження новітніх технологій (автоматизація продажів, штучний інтелект, аналітика даних та персоналізований підхід до клієнтів), що, у свою чергу, забезпечує покращення обслуговування, підвищення рівня задоволеності споживачів та зростання споживчої лояльності до бренду підприємства. Відтак, інтелектуально-кадрове забезпечення є стратегічним фактором успіху підприємств роздрібної торгівлі, який визначає їхню здатність адаптуватися до ринкових змін, підвищувати конкурентоспроможність і досягати сталого розвитку [1, с. 105-110].

Відмітимо пріоритетне значення для підприємств роздрібної торгівлі розвитку у найнятого персоналу компетенцій soft skills. Так, задля підвищення рівня клієнтського сервісу, лояльність споживачів, повторних покупок і ділової репутації, менеджмент торговельного підприємства має володіти м'якими навичками, такі як комунікабельність, емпатія, вміння слухати та знаходити підхід до різних типів. Зокрема, вміння ефективно презентувати товар, виявляти потреби клієнта та пропонувати йому найбільш відповідні рішення без нав'язливості допомагає збільшувати обсяги продажів та покращувати фінансові результати підприємства.

Відомо, що роздрібна торгівля нерідко передбачає роботу з різними клієнтами, у тому числі з тими, хто може висловлювати невдоволення чи мати особливі вимоги. Відтак, вміння працівників зберігати спокій, коректно реагувати на скарги та швидко вирішувати конфліктні ситуації сприяє зниженню рівня стресу на робочому місці

---

* *Науковий керівник – Лупак Р.Л., д.е.н., професор*

та підвищенню ефективності роботи персоналу. З іншого боку, розвиток таких навичок, як лідерство, вміння працювати в команді та взаємодіяти з колегами, позитивно впливає на злагодженість в систему управління бізнес-процесамиа.

Як відомо, сфера роздрібної торгівлі динамічна та швидко змінюється, що потребує від працівників гнучкості, готовності до нововведень та вміння пристосовуватися до змін. Відтак, адаптивні працівники легше опановують нові технології, методи продажів та маркетингові стратегії. Поряд з тим, потрібно врахувати вплив емоційного інтелекту, на основі якого вдається краще розуміти свої емоції та емоції оточуючих. Саме завдяки високому емоційному інтелекту підвищується ефективність комунікацій, знижується рівень конфліктності та підвищенню загальної продуктивності роботи [2, с. 43-48; 3, с. 67-72].

Іншим пріоритетом покращення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі слід розглядати впровадження гнучкої моделі управління персоналом. Йдеться про застосування різних форм гнучкого робочого часу (позмінна робота, гнучкі години початку та закінчення робочого дня, скорочений або подовжений робочий тиждень), дистанційної зайнятості та аутсорсингу деяких видів трудової зайнятості, проєктної зайнятості та укладання тимчасових контрактів, змінної системи оплати праці. Так, гнучкі моделі управління персоналом у роздрібній торгівлі дозволяю забезпечити зниження витрат на утримання персоналу (бізнес розпочинає платити за реальне виконану роботу без зайвих витрат у періоди низького попиту), збільшення задоволеності працівників (можливість балансувати роботу та особисте життя, самостійно обираючи зручний графік), швидку адаптація до змін ринку (можливість швидко змінювати структуру зайнятості та підлаштовуватися під потреби споживачів). Поряд з тим, потрібно очікувати на можливе зниження рівня лояльності співробітників, необхідність постійного підвищення ефективності кадрового менеджменту, ускладнення у координації персоналу.

Також критично важливими аспектами підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі є збереження та мотивація персоналу. В теперішніх умовах високої плинності кадрів у сфері ритейлу важливо розробляти та впроваджувати ефективні стратегії утримання та мотивації співробітників, щоб забезпечити стабільну роботу та довгостроковий розвиток. Саме впровадження сучасних методів мотивації допомагає не лише утримати

найкращих працівників, а й сформувати команду, орієнтовану на довгостроковий успіх [4, с. 323-327].

Таких чином, сучасні умови ринку вимагають від підприємств роздрібної торгівлі постійного вдосконалення політики інтелектуально-кадрового забезпечення, впровадження інноваційних підходів до навчання персоналу, адаптації до змін у поведінці споживачів і використання цифрових технологій.

Література:

1. Качмарик Я.Д., Лупак Р.Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
2. Васильців Т.Г., Мульска О.П., Лупак Р.Л., Бідак В.Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): постановка проблеми. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 43-48.
3. Гринкевич С.С., Лупак Р.Л., Васильків Ю.В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67-72.
4. Лупак Р.Л. Вибір стратегічних напрямів забезпечення продуктивності та ефективності праці. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 3. С. 323-327.

СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Стіскун А.В., аспірант*,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

Зміни у споживчих уподобаннях, зростаючий вплив цифрових технологій, необхідність адаптації до нових економічних реалій та інші тенденції активізовують трансформації системи розвитку роздрібної торгівлі. Цей процес охоплює модернізацію галузевої інфраструктури, автоматизацію бізнес-процесів у підприємницькому середовищі, інтеграцію омніканальних рішень та впровадження передових технологій з огляду на необхідність підвищення ефективності управління продажами та покращення якості торговельного обслуговування клієнтів.

---

* *Науковий керівник – Лупак Р.Л., д.е.н., професор*

Першочергово доречно відмітити важливість трансформаційних змін в системі розвитку роздрібної торгівлі в контексті масштабування процесів діджитацізації та цифровізації торговельних відносин. Зокрема, активне впровадження онлайн-торгівлі, маркетплейсів та омніканальних продажів є пріоритетним фактором трансформації сучасного бізнесу, відкриваючи нові можливості для підприємств роздрібної торгівлі. Завдяки розвитку цифрових технологій та зміні споживчих звичок, торговельні підприємства можуть ефективніше взаємодіяти з клієнтами, використовуючи кілька каналів комунікації та продажу одночасно.

Примітно, що маркетплейси дозволяють підприємствам швидко виходити на ринок без значних інвестицій у створення власної інфраструктури, а омніканальні продажі забезпечують нарощування користувацького досвіду, поєднуючи онлайн- та офлайн-канали. Поряд з тим, завдяки таким технологіям, як штучний інтелект, великі дані та автоматизація процесів, торговельні підприємства можуть підвищувати ефективність продажів, оптимізувати логістику та покращувати обслуговування клієнтів. Впровадження онлайн-торгівлі також сприяє глобалізації бізнесу, дозволяючи компаніям виходити на міжнародні ринки та розширювати клієнтську базу [1, с. 136-142; 2, с. 16-32].

Відмітимо вагоме значення процесів автоматизації та застосування сучасних технологій при вирішенні підприємствами роздрібної торгівлі завдань підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат і покращенні якості торговельного обслуговування. Так, використання інноваційних рішень дозволяє роздрібним підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби споживачів і залишатися конкурентоспроможними.

Одним із ключових напрямів автоматизації у системі роздрібної торгівлі є впровадження кас самообслуговування та електронних платіжних систем, що скорочують час обслуговування клієнтів і зменшують витрати на персонал. Крім того, застосування RFID-технологій та систем управління товарними запасами дозволяє ефективніше контролювати логістику, мінімізувати втрати та запобігати дефіциту продукції. Натомість штучний інтелект та аналітика великих даних дають змогу прогнозувати попит, персоналізувати маркетингову політику та покращувати взаємодію зі споживачами через чат-боти, віртуальних асистентів чи інші засоби комунікації. Також використання мобільних додатків та програм лояльності позитивно сприяє залученню клієнтів і підвищенню рівня їхньої споживчої лояльності та задоволеності. Загалом, цифровізація роздрібної торгівлі не лише покращує бізнес-процеси, а й створює необхідні умови для забезпечення швидкого доступ споживачів до необхідних товарів і послуг.

Примітно, що однією з основних трансформаційних тенденцій в системі розвиту роздрібної торгівлі є впровадження омніканального підходу, що поєднує онлайн- та офлайн-продажі. Передумовою цього є те, що споживачі все частіше використовують мобільні додатки, соціальні мережі та маркетплейси для пошуку, порівняння та придбання товарів. Відповідно підприємствам роздрібної торгівлі необхідно інтегрувати різні канали продажу, впроваджуючи простий та швидкий спосіб здійснення покупок.

Відмітимо поширення практики відкриття магазинів без персоналу, що працюють на основі технологій штучного інтелекту, комп'ютерного зору та автоматизованих платіжних систем. Ще однією важливою структурною зміною є розвиток концепції «dark stores» – складів-магазинів, що працюють виключно на онлайн-замовлення, що дозволяє значно прискорити доставку товарів та оптимізувати логістику, а особливо швидкопсувних продуктів та товарів повсякденного попиту.

Зростає також популярність підписних сервісів, що дозволяють споживачам отримувати товари на регулярній основі без необхідності щоразу здійснювати покупку. Зокрема, такий формат особливо актуальний для категорій, таких як косметика, харчові продукти, товари для домашніх улюбленців і технічні аксесуари [3, с. 105-152; 4, с. 7-24].

Таким чином, трансформація системи роздрібної торгівлі відбувається постійно, а під впливом цифровізації, автоматизації та змін у поведінці споживачів лише пришвидшується. Безперечно, впровадження нових форматів дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі залишатися конкурентоспроможними, адаптуючись до динамічного ринкового середовища та покращувати якість сервісного обслуговування.

Література:

1. Лупак Р.Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136-142.

2. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Стратегічні орієнтири політики імпортозаміщення в Україні: регіональні особливості та аспекти економічної безпеки. *Економіка України*. 2019. № 7-8(692-693). С. 16-32.

3. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. к.е.н. Львів: Львівська комерційна академія, 2008. 230 с.

4. Ilyash O., Lupak R., Vasyltsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7-24.

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТАНОВЛЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРА

Яценко О.М., кандидат педагогічних наук,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7580-7827
Міннікова О.В., здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

В епоху швидких трансформаційних змін ефективне лідерство є однією з ключових характеристик успішного керівника. У минулому успішним управлінцем вважали людину, яка приймала раціональні рішення, контролювала підлеглих і завдяки цьому досягала поставлених цілей. Сучасна концепція передбачає, що це лідер, який об'єднує команду навколо спільної мети, де кожен усвідомлює власну значущість. Саме ця синергія сприяє досягненню спільного успіху. Відповідно, лідеру недостатньо володіти тільки професійними компетенціями, вони мають поєднуватися з емоційним інтелектом.

Метацієї роботи – дослідити вплив емоційного інтелекту на становлення ефективного лідера, проаналізувати його ключові компонентита оцінити його значення для розвитку команд і організацій.

В 1990 році П. Салауей і Дж. Мейєр вперше вжили поняття «емоційний інтелект», визначивши його як тип соціального інтелекту, який передбачає здатність стежити за власними емоціями та емоціями інших, розрізняти їх і використовувати інформацію, щоб керувати своїми думками та діями [1].

Однак широкій популяризації вивчення емоційного інтелекту сприяла книга Д. Ґоулмана «Емоційний інтелект», опублікована у 1995 році. У ній автор зазначає, що успіх, щастя та гармонійні стосунки значною мірою залежать від емоційного інтелекту (EQ) – здатності людини розуміти, контролювати та ефективно виражати власні емоції, а також розуміти емоції інших людей.

Ключовим внеском Д. Ґоулмана у вивчення емоційного інтелекту стало визначення його п'яти основних компонентів: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички [2].

Самосвідомість передбачає здатність людини усвідомлювати власні емоції, думки та реакції. У контексті лідерства цей аспект сприяє

глибшому розумінню власних сильних і слабких сторін, а також аналізу причин виникнення певних емоцій. Розвиваючи самосвідомість лідер не лише розпізнає власні емоції, а й набуває здатності ефективно ними керувати, своєчасно виявляючи та уникаючи потенційні збудники, що сприяє збереженнюемоційної рівноваги.

Саморегуляція – це здатність свідомо контролювати власні емоції у різних ситуаціях. Вона дозволяє лідеру уникати імпульсивних рішень, необдуманих висловів і дій. Завдяки розвиненій саморегуляції лідер здатен конструктивно вирішувати конфлікти, зберігати стресостійкість у динамічному середовищі та сприяти формуванню стабільного робочого середовища, де панує довіра і повага.

Мотивація описує процес спонукання як себе, так і інших до досягнення поставлених цілей. Водночас лідерська мотивація повинна не лише спонукати, а й надихати через власний приклад. Завдяки цьому формується єдина взаємодія в колективі, що дозволяє рухатися в одному напрямку, усвідомлюючи свою роль в загальному результаті.

Також лідеру потрібно розпізнавати та враховувати емоції інших, що є проявом емпатії. Здатність до розуміння емоцій співробітників сприяє покращенню комунікації, врахуванню різних точок зору під час ухвалення рішень. Уміння підтримувати колектив і допомагати йому впоратися з емоційними викликами створює сприятливу робочу атмосферу та позитивно впливає на загальну продуктивність.

Соціальні навички визначають здатність лідера встановлювати і підтримувати ефективні взаємозв'язки зі своєю командою. Вони охоплюють уміння комунікувати і активно слухати, вирішувати конфлікти, формувати позитивний клімат, а також підтримувати баланс між формальними й неформальними стосунками. Це дозволяє лідеру легше порозумітися зі своїм колективом, і тим самим налагодити роботу.

Сатья Наделла, генеральний директор Microsoft, є прикладом лідера з високим рівнем емоційного інтелекту, що підтверджується його рейтингом схвалення на посаді – 92 % [3].У 2016 році компанія запустила Twitter-бота Tay, спрямованого на вдосконалення навичок штучного інтелекту у комунікації. Однак проєкт зазнав невдачі. У відповідь на цей інцидент Сатья Наделла надіслав лист до команди: «Не зупиняйтеся на досягнутому і знайте, що я з вами... (Головне) у тому, щоб продовжувати вчитися і вдосконалюватися». Він також підкреслив важливість сприйняття критики з розумінням та співчуттям до постраждалих [4].

Ще одним прикладом лідерства з високим рівнем емоційного інтелекту є Браян Ческі, генеральний директор компанії Airbnb. Під час пандемія COVID-19 компанія зазнала різкого зниження доходів, що змусило керівництво ухвалити рішення про скорочення близько 1900 співробітників. Ческі пояснив причини цього рішення у зверненні до команди, визнавши складність ситуації. Крім того, він забезпечив звільненим працівникам значні фінансові компенсації. І ініціював створення публічного каталогу, де містилася інформація про звільнених працівників, для сприяння подальшому працевлаштуванню [5].

Аналізуючи приклади лідерів із високим рівнем емоційного інтелекту, можна зазначити, що кожен із них застосовує унікальні підходи до взаємодії з командою. Так, Сатья Наделла демонструє такі компоненти емоційного інтелекту, як саморегуляцію, емпатію та мотивацію. Оскільки він замість покарання команди, навпаки підтримав її.

В свою чергу, Браян Ческі проявив високий рівень самосвідомості, емпатії та соціальних навичок. Він відкрито комуні кував із командою під час кризи та запропонував дієві заходи підтримки для звільнених співробітників.

Ці приклади демонструють, що не існує універсальної моделі використання емоційного інтелекту в лідерстві. Проте його ефективне застосування вимагає зосереджуватися на потребах колективу, його емоційного стану та самопочутті. Лідери, які володіють розвиненим емоційним інтелектом, здатні зміцнювати командний дух і підтримувати високу продуктивність, навіть в умовах невизначеності.

Незважаючи на численні позитивні приклади використання емоційного інтелекту, результати дослідження, проведеного компанією BCG (Boston Consulting Group) наприкінці 2018 року, показало, що лише 25 % лідерів приділяють достатньо уваги спілкуванню та взаєминам з людьми, в контексті дослідження позначено як «серце». Водночас 69 % лідерів фокусуються на формуванні цілей («голова»), а 44 % – на виконанні завдань і забезпеченні команди необхідними ресурсами для роботи, що характеризується як «руки».

У тому ж дослідженні було виявлено, що 96 % компаній, які задіяли всі три компоненти, значно покращили свою продуктивність. Для порівняння, лише 33 % компаній, що не застосовували цей комплексний підхід, досягли схожих результатів [6].

Аналіз результатів дослідження BCG свідчить про те, що значна частина лідерів зосереджуються на формуванні стратегічних цілей та забезпеченні ресурсами, тобто робить акцент на традиційному інтелекті (IQ). Водночас аспект емоційного інтелекту (EQ), який є критично важливим для ефективної взаємодії в команді та управлінні персоналом, часто залишається недооціненим.

Відповідно, для того щоб бути ефективним лідером, досягати стратегічних цілей і підтримувати продуктивні взаємини з колективом,необхідно гармонійно поєднувати традиційний інтелект (IQ) з емоційним інтелектом (EQ). Це передбачає розвиток самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок, які є фундаментальними складовими емоційного інтелекту.

Отже, розвиток емоційного інтелекту є необхідною умовою для становлення ефективного лідера, оскільки він сприяє покращенню взаємодії в колективі та підвищенню ефективності роботи організації. У сучасному світі він є основою успішного управління та довгострокового розвитку компанії.

Література:

1. Salovey P., Mayer J.D. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, vol. 9(3), pp. 185-211.

2. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: to Lead with EmotionalIntelli-gence. Harvard Business School Press, 2004. 306 p.

3. Glassdoor. URL:https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Microsoft-EI_IE1651.11,20.htm (date of access: 28.01.2025).

4. Microsoft's CEO Sent an Extraordinary Email to Employees After They Committed an Epic Fail. *Inc.*URL:https://www.inc.com/justin-bariso/microsofts-ceo-sent-an-extraordinary-email-to-employees-after-they-committed-an-.html (date of access: 28.01.2025).

5. Фещенко Ю. Гендиректор Airbnb скоротив 1,9 тис. працівників, але особисто допомагав їм знайти нову роботу. *MC.today*. URL:https://mc.today/uk/gendirektor-airbnb-skorotiv-1-9-tis-pratsivnikiv-ale-osobisto-dopomagav-yim-znajti-novu-robotu/ (дата звернення: 28.01.2025).

6. Hemerling J., Kilmann J., Matthews D. The Head, Heart, and Hands of Transformation. *Boston Consulting Group*. URL:https://www.bcg.com/publications/2018/head-heart-hands-transformation (date of access: 28.01.2025).

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тимошенкова Ю.Я., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В сучасних економічних умовах особливого значення набуває питання раціонального використання людських ресурсів. Ефективність діяльності організації багато в чому залежить від того, наскільки працівники зацікавлені у своїй роботі та готові досягати високих результатів. Саме тому підхід до управління персоналом змінюється, орієнтуючись не лише на матеріальне заохочення, а й на психологічні чинники, що впливають на зацікавленість співробітників у роботі. Вміння мотивувати працівників визначає ефективність роботи організації та її здатність досягати поставлених цілей.

Мотивація персоналу традиційно розглядається з позицій економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. Перші два підходи передбачають використання фінансових стимулів, чітких регламентів і контролю виконання обов'язків. Однак у сучасному світі цього недостатньо. Емоційний стан працівника, його комфорт у колективі, можливості для розвитку та самореалізації відіграють значну роль у підвищенні продуктивності. Саме тому на перший план виходять методи управління, які враховують особисті особливості співробітників та допомагають створити сприятливе робоче середовище.

Задоволеність працівників багато в чому залежить від визнання їхніх досягнень. Коли людина відчуває, що її робота приносить користь і отримує належну оцінку, рівень її віддачі суттєво зростає. Методи морального стимулювання, такі як публічне визнання, можливість впливати на процес прийняття рішень та участь у розвитку організації, є потужними інструментами впливу на рівень мотивації. Дослідження свідчать [1-3], що відчуття значущості своєї роботи часто відіграє не меншу роль, ніж рівень заробітної плати.

Окремо слід виділити питання міжособистісних стосунків у колективі. Атмосфера довіри та взаємної підтримки сприяє підвищенню продуктивності, тоді як конфлікти або напруженість негативно впливають на ефективність роботи. Саме тому керівники все частіше застосовують методи, спрямовані на згуртування колективу. Важливу роль у цьому процесі відіграють неформальні зустрічі, спільні

---

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

заходи, командні завдання та інші активності, що допомагають співробітникам краще розуміти один одного.

Психологічні методи впливу, такі як переконання та навіювання, також широко використовуються в управлінні персоналом. Вони дають змогу формувати позитивне ставлення до роботи та організації, підвищувати рівень відповідальності та ініціативності серед працівників. Односторонній інформаційний тиск може викликати спротив, тому сучасний підхід ґрунтується на діалозі та взаємодії між керівництвом і підлеглими.

Значний вплив на рівень зацікавленості у роботі має можливість професійного розвитку. Коли співробітники бачать перспективи кар'єрного зростання, мають доступ до навчання, беруть участь у цікавих проєктах, їхня продуктивність зростає природним чином. Інвестування в розвиток персоналу приносить довгострокові результати, оскільки дозволяє зберегти кадри та сформувати висококваліфіковану команду.

У складних умовах, таких як економічні кризи або соціальні потрясіння, ефективна мотиваційна система стає ще більш важливою. Нестабільність викликає стрес та невпевненість у майбутньому, що може призвести до зниження продуктивності. Саме тому в такі періоди керівники повинні забезпечувати відкриту комунікацію, підтримку працівників та посилювати роль нематеріальних стимулів. Надійна команда, яка відчуває захищеність і довіру до свого керівництва, здатна швидше пристосовуватися до змін і продовжувати ефективну діяльність навіть у складних обставинах.

Отже, мотивація працівників є одним із головних факторів, що впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Використання лише фінансових стимулів не дає змоги розкрити потенціал персоналу в повній мірі, тому необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує матеріальне заохочення, створення комфортного середовища, можливість для розвитку та визнання досягнень. Соціально-психологічні методи управління дозволяють підвищити зацікавленість працівників, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стабільний розвиток організації.

Література:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу* К.: Видавничий дім «Гельветика». 2020. Вип. 15. С. 48-50. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8

2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37

3. Осадчук О.В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10

ВИБІР СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Яценко О.М., кандидат педагогічних наук,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7580-7827
Бугайова А.А., здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
Козлова А.А., здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

У кризових умовах лідерство відіграє ключову роль у швидкому ухваленні рішень, мотивації команди та адаптації до нових викликів. Ефективний лідер має бути гнучким, адаптуючи стиль управління до ситуації та потреб колективу. Ключовими стратегіями лідера в кризі є прозора комунікація, що забезпечує відкритість і довіру, концентрація на пріоритетах, яка допомагає уникнути хаосу, а також психологічна підтримка команди для зміцнення її впевненості.

У сучасній теорії управління існують різні класифікації стилів лідерства: це способи і засоби досягнення успіху у вирішенні групових завдань. Фактори, що впливають на вибір стилю керівництва, включають особистісну та емоційну складову; освітній та культурний рівні; рівень зрілості колективу та його згуртованість; обставини, що склалися; досвід та культурний рівень менеджера тощо [4].

Загалом, існують різні типи лідерства в бізнесі, але найбільш широко визнаними стилями лідерства є:

Автократичний (або авторитарний) стиль характеризується консолідацією влади та прийняттям рішень керівництвом, яке визначає

політику і стратегії компанії. Підлеглі виконують вказівки і працюють згідно наказів. Автократичний підхід доречний у ситуаціях, наприклад, коли компанія стикається з кризою або виникає проблема, що вимагає термінових дій.

Демократичний стиль вважається найефективнішим. Основна риса – заохочення до співпраці та зворотного зв'язку, врахування різних поглядів та пропозицій, що сприяє ефективному прийняттю рішень та прояву творчості в колективі. Демократичні лідери допомагають відчути іншим їхню роль і значення на підприємстві. Цінується командна робота й ініціативність [1].

Ліберальний стиль керівництва передбачає надання працівникам високого рівня самостійності у плануванні роботи та прийнятті рішень. Керівник обмежується загальними рекомендаціями та періодичним контролем виконання завдань. Відсутнє втручання і наявна мінімальна зацікавленість робочим процесом.

Трансформаційні стилі лідерства вважаються високоефективними. Лідери заохочують команди до автономії, зберігаючи підзвітність та індивідуальну відповідальність. Компанії, очолювані трансформаційними лідерами, впроваджують інновації та зміни, активно орієнтуються в галузевих тенденціях і прагнуть надихати на творче мислення.

Транзакційне лідерство ґрунтується на системі заохочень і покарань. Лідери встановлюють конкретні правила і стандарти та пильно стежать за роботою своїх команд. Цей стиль сприяє короткостроковому покращенню продуктивності, але при цьому є загроза зниженню внутрішньої мотивації.

Для ситуативного лідерства характерно підлаштування стилю керівництва відповідно до ситуації та потреб команди.. Цей стиль є цінним для стартапів та бізнесів, які потребують частих змін, гнучких навичок та підтримки. Однак для того, щоб приймати швидкі рішення, керівники повинні мати високий рівень знань усіх бізнес-процесів і функцій компанії. Важливо задовольняти нагальні потреби з урахуванням довгострокових цілей [3].

Ефективність бізнесу в кризових умовах залежить від здатності лідера адаптувати стиль управління, забезпечувати прозору комунікацію та створювати сприятливі умови для інновацій. Жоден стиль не є універсальним, тому успішні лідери комбінують підходи залежно від ситуації.

Прикладом ефективного застосування різних стилів лідерства є діяльність компанії «Нова Пошта» під час повномасштабної війни в Україні у 2022 році. Генеральний директор В'ячеслав Клімов продемонстрував гнучкість, поєднуючи трансформаційний, демократичний та авторитарний підходи. Спочатку, коли ситуація була найбільш критичною, він застосовував автократичний стиль, ухвалюючи швидкі рішення для забезпечення безперервності логістики та безпеки працівників. Надалі, використовуючи демократичний підхід, він залучав команду до розробки інноваційних рішень, таких як адаптація маршрутів доставки під умови бойових дій та забезпечення гуманітарних перевезень. Для підтримання морального духу працівників Клімов підкреслював значущість їхнього внеску у функціонування країни, організовував регулярні інформаційні брифінги та створював програми підтримки персоналу.

Ключовим моментом стала роль «Нової Пошти» у забезпеченні доставки гуманітарної допомоги. Компанія налагодила співпрацю з волонтерськими організаціями та міжнародними фондами, використовуючи свої логістичні можливості для перевезення продуктів, медикаментів та іншої критично важливої допомоги. Ця ініціатива потребувала одночасного використання трансформаційного та ситуаційного стилів лідерства, щоб реагувати на швидкозмінні умови війни та забезпечувати високу ефективність операцій [2].

Завдяки цим діям «Нова Пошта» не лише змогла продовжувати роботу під час війни, але й стала символом стійкості, підтримки та ефективності в умовах кризи.

Таким чином, стиль лідерства визначає здатність компанії адаптуватися до кризових ситуацій, зберегти стабільність і знайти нові можливості для розвитку. Гнучкість, прозорість і підтримка працівників є основою успіху та стійкості бізнесу навіть у найскладніші часи.

Література:

1. Грейф Г. Кризовий менеджмент: мистецтво лідерства у важкі часи; пер. з англ. Т. Вакуленко. Київ : КМ-Букс, 2021. 320 с.

2. Історія компанії. *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii (дата звернення: 05.02.2025).

3. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи: ПУЕТ, 2020. 223 с.

4. Сергеєва Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 297 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕРЕРВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В ІТ-СФЕРІ

Шафоренко С.Ю., здобувач PhD*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-6677-8548

Сучасні умови розвитку інформаційних технологій суттєво впливають на характер зайнятості, зумовлюючи широке поширення віддалених форматів роботи. Дистанційна зайнятість в ІТ-сфері стала одним із провідних напрямів організації трудової діяльності, що потребує нових підходів до управління персоналом. Одним із важливих аспектів цього процесу є безперервне навчання, яке забезпечує підвищення професійної підготовки та сприяє підтриманню високого рівня продуктивності праці.

Зростання ролі дистанційної зайнятості зумовлене як технологічними, так і економічними чинниками. Віддалений формат роботи дозволяє залучати кваліфікованих спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання, оптимізувати витрати на організацію робочого простору та підвищувати ефективність виконання завдань [1, 2]. Водночас, цей формат потребує особливих підходів до організації трудового процесу, зокрема систематичного оновлення знань та вдосконалення навичок співробітників. У цьому контексті безперервне навчання виступає важливим засобом підтримки професійної компетентності та забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасним вимогам галузі.

Ефективне управління механізмами дистанційної зайнятості неможливе без чіткого розуміння ролі безперервного навчання як складової підтримки продуктивності праці персоналу. Важливим завданням є створення системи навчання, яка поєднуватиме як технологічні складові професійної діяльності, так і розвиток так званих soft skills, зокрема навичок самоорганізації, комунікації, тайм-менеджменту та критичного мислення. Саме вони визначають ефективність співробітника в умовах віддаленої роботи, коли немає

---

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

фізичного контролю з боку керівника, а самостійність у прийнятті рішень є необхідною умовою.

У цьому контексті особливого значення набувають різні форми навчання: корпоративні тренінги, вебінари, онлайн-курси, професійні сертифікаційні програми та індивідуальне наставництво. Великі міжнародні IT-компанії, такі як Google, Microsoft, Amazon, уже давно впроваджують комплексні програми безперервного навчання для співробітників, що дозволяє їм швидко освоювати нові технології та підтримувати високу ефективність роботи. Багато організацій використовують методології мікронавчання (microlearning), що передбачає подачу знань у невеликих, концентрованих блоках, що зручно для працівників, які працюють у дистанційному форматі.

З точки зору роботодавців, основною метою безперервного навчання є підвищення продуктивності праці, освоєння нових технологій та розвиток компетентностей, що дозволяють ефективно виконувати завдання незалежно від місця розташування працівника. Водночас із погляду найманого працівника навчання є засобом для кар'єрного зростання, підвищення професійної впевненості та розширення можливостей працевлаштування. Саме тому в сучасних умовах успішні IT-компанії використовують різні форми навчання, що дозволяють задовольняти інтереси обох сторін.

Одним із важливих питань, що постає перед керівниками, є визначення підходів до організації процесу навчання. Умовно можна виокремити три основні моделі:

1. Орієнтація на вузькоспеціалізоване навчання, яке спрямоване на здобуття знань, необхідних для виконання конкретних завдань. Цей підхід дозволяє швидко отримати практичні навички, однак має обмежений часовий горизонт ефективності.

2. Модель багатопрофільної підготовки, що передбачає розширення компетентностей фахівців і сприяє їх професійному розвитку у межах IT-компанії. Вона спрямована на підготовку універсальних працівників, здатних виконувати різні функції.

3. Особистісно-орієнтоване навчання, спрямоване на розвиток аналітичного мислення, комунікаційних навичок, здатності до самостійного прийняття рішень та творчого підходу до виконання завдань.

Умови дистанційної зайнятості потребують особливих механізмів контролю за навчальним процесом. Використання сучасних технологій дає змогу автоматизувати цей процес, забезпечуючи постійний моніторинг ефективності навчання. Інформаційні системи для керування навчальними програмами (LMS – Learning Management System) дозволяють не лише надавати доступ до навчальних матеріалів, а й контролювати їх опанування, аналізувати рівень успішності та визначати напрямки подальшого розвитку.

Таким чином, безперервне навчання в умовах дистанційної зайнятості в IT-сфері відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом. Воно сприяє підтриманню належного рівня кваліфікації працівників, що, у свою чергу, підвищує якість виконання завдань і забезпечує стабільність робочих процесів. Оскільки дистанційний формат роботи змінює підходи до взаємодії в колективах, навчальні програми повинні не лише розширювати професійні компетенції, а й формувати нові моделі співпраці та комунікації. Для досягнення цих цілей необхідно використовувати сучасні технології навчання, які відповідають специфіці віддаленої роботи, а також враховувати особливості функціонування дистанційних колективів. Важливим фактором успішного впровадження таких програм є активна участь керівництва, адже його підтримка дозволяє зробити навчання органічною частиною професійного розвитку працівників і сприяти підвищенню ефективності їх роботи.

Література:

1. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 2024, no. 1, pp. 177-184. DOI: https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21

2. Svitlana Zaika, Sviatoslav Shaforenko. Remote work: analysis of the essence and strategic significance. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives: *Monograph*. Edited by Olha Blaha and Iryna Ostopolets. The University of Technology in Katowice Copyright by Academy of Silesia, Katowice, 2024. P. 63-76. DOI: https://doi.org/10.54264/M036 URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56853/1/Zaika_Exploring_the_digital_landscape_2024_63-76.pdf

РОЛЬ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА-ЛІДЕРА

Яценко О.М., кандидат педагогічних наук,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7580-7827
Єдамова В.О., здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
Шелест К.І., здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

Самоменеджмент у сучасному світі є одним із ключових чинників ефективного управління. В умовах постійних змін здатність до самоорганізації стає базовою вимогою до менеджерів-лідерів. У рамках самоменеджменту можна виділити основні компоненти, які формують ефективне управління: тайм-менеджмент; постановка цілей; стрес-менеджмент; планування діяльності; ресурс-менеджмент.

Самоуправління є ключовою компетенцією для лідера, оскільки воно дозволяє залишатися ефективним у складних умовах та формувати довіру до себе через організованість.

Постійний саморозвиток також є важливим аспектом самоменеджменту. Лідери, які постійно працюють над своїм саморозвитком, здатні краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє їм ефективніше керувати командою.

Самоменеджмент є основою для розвитку ключових лідерських якостей таких як цілеспрямованість, відповідальність і стресостійкість. Ці риси формуються завдяки вмінню організовувати власний час, енергію та емоції.

Цілеспрямованість розвивається, коли лідер чітко розуміє свої пріоритети та впевнено рухається до поставлених цілей. Лідер, який вміє керувати собою, також чітко розуміє, що успіх команди залежить від його організованості та здатності тримати слово. Це сприяє зростанню довіри до лідера з боку команди. Стресостійкість допомагає зберігати баланс і стабільність у складних ситуаціях. Таким чином, самоменеджмент є потужним інструментом для формування тих лідерських якостей, які необхідні для ефективного управління командою та досягнення спільних цілей. Аналіз наукових робіт дозволяє зрозуміти, як саме розвиток самоменеджменту сприяє досягненню високих результатів (таблиця).

Таблиця

Вплив самоменеджменту на розвиток лідерських якостей

Автори	Сутність	Вплив на розвиток лідерських якостей
Сьюзен Г. Коен, Лей Чанг, Джеральд Е. Ледфорд Мл.[1]	Дослідження впливу лідерства, заснованого на самоменеджменті, на результативність і якість робочого життя.	Самоменеджмент у лідерстві підвищує ефективність команд.
Джулія Крампіц, Крістіан Зойберт, Марко Фуртнер, Юрген Глазер [5]	Оцінка інтервенцій для розвитку самоменеджменту, вплив на самооцінку, продуктивність і стресостійкість.	Розвиток самоменеджменту підвищує стресостійкість, задоволеність роботою та позитивно впливає на лідерські результати.
Джулія Тенперт, Марко Фуртнер, Майк Пітерс [6]	Аналіз тренінгів з самоменеджменту та усвідомленості щодо ефективності лідерства.	Покращується стійкість до стресу, продуктивність, задоволення роботою; лідери стають здатні організовувати та мотивувати команди.
Дж. Кокс [2]	Дослідження довгострокової ефективності тренінгів з самоменеджменту.	Тренінги ефективні у короткостроковій перспективі, але без підтримки результатів втрачають вплив.
Хесун Кан, МіньонСонг, Іран Лі [4]	Аналіз ролі самоменеджменту в інноваційній поведінці працівників та впливу неформального навчання.	Самоменеджмент сприяє інноваційній поведінці через неформальне навчання.
Майкл Б. Харарі, Етлін А. Вільямс, Стефані Л. Кастро, Катаріна К. Брант [3]	Аналіз досліджень щодо зв'язку самоменеджменту з ефективністю роботи, самооцінкою та робочими установками.	Самоменеджмент підвищує креативність, робочу ефективність, задоволеність роботою; рівень дистанції влади модерує ці взаємозв'язки.

Роботи Сьюзен Г. Коен та ін. [1], спрямовані на вивчення впливу лідерства, заснованого на самоменеджменті, на результативність та якість робочого життя. У дослідженні взяли участь як самокеровані так ітрадиційно керовані команди та їх лідери. Отримані результати підтвердили, що самоменеджмент у лідерстві підвищує ефективність команд.

Дж. Крампіц [5] і Дж. Тенштерт [6] оцінювали вплив самоменеджменту на лідерські результати. У першому дослідженні було встановлено, що розвиток цих навичок підвищує стресостійкість і задоволеність роботою. Друге - підтвердило, що тренінги з самоменеджменту та усвідомленості ще й зміцнюють здатність лідерів мотивувати та організовувати команди.

Варто зазначити, що тренінги мають позитивний ефект, але без підтримки результатів він швидко зникає. Дослідження Дж. Кокса [2] показало, що після навчання керівників і співробітників ефект тривав лише 10 тижнів. Основна, на наш погляд, причина – недостатнє застосування знань на практиці.

Дослідження, проведене Х. Каном та ін. [4], аналізувало роль самоменеджменту в інноваційній поведінці працівників та неформальне навчання як зв'язок між ними. Аналіз відповідей співробітників підтвердив, що самоменеджмент напряму та опосередковано впливає на інноваційну поведінку працівників, а також те, що неформальне навчання є ключовим зв'язком між цими чинниками, оскільки люди, які практикують самоменеджмент, частіше навчаються та впроваджують інновації.

Майкл Б. Харарі та ін. [3] проаналізували дослідження, щоб оцінити зв'язки між самоменеджментом та робочою ефективністю, самооцінкою ефективності та робочими установками. Вони підтвердили, що самоменеджмент підвищує креативність, ефективність і задоволеність роботою.

Впевнившись, що застосування навичок самоменеджменту робить діяльність менеджерів-лідерів ефективнішою, розглянемо алгоритм розвитку навичок самоменеджменту (рисунок).

Першочерговим, на наш погляд, є визначення цілей. Лідерам необхідно чітко формулювати як довгострокові, так і короткострокові цілі, оскільки це допомагає зберігати фокус. У цьому допоможе методикаSMART, яка базується на п'яти принципах: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість в часі.

Далі слід спланувати діяльність, розбиваючи великі завдання на малі етапи, що дозволить більш раціонально підходити до їх виконання. Ефективним інструментом є матриця Ейзенхауера, що ділить завдання на чотири групи за важливістю й терміновістю.

Після цьогопотрібно оптимально розподілити ресурси (час, енергію тощо). Принцип «80/20» допомагає зосередитися на ключових діях, які дають найбільший результат.

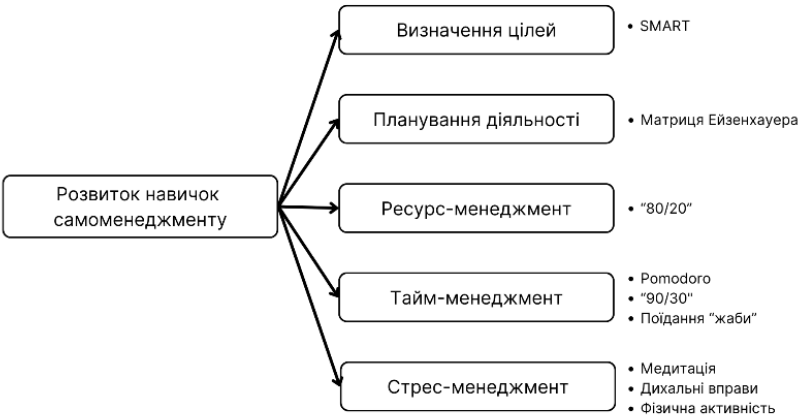


Рис. Алгоритм розвитку навичок самоменеджменту

Наступний крок – тайм-менеджмент, який допоможе уникнути перевантаження та ефективно виконувати завдання. Різноманітні техніки, такі якPomodoro, «90 на 30», поїдання «жаби» тощо, допоможуть уникати перевантаження, зосереджуватись на головному та уникати прокрастинації.

Завершальний компонент– стрес-менеджмент, який дозволяє зберігати ефективність і знижувати негативний вплив стресу. Техніки рефлексії, дихальні вправи чи фізична активність допомагають підтримувати психофізичний баланс.

Таким чином, інтегрувавши навички самоменеджменту у щоденну діяльність, можна досягти підвищення як особистої продуктивності, так і робочих процесів. Однак для досягнення довгострокових результатів важливо не лише здобути ці навички, а й постійно адаптувати їх у практичну діяльність.

Література:

1. Cohen S.G., Chang L., Ledford G.E. Jr. A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and its Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness. *Research Gate*. 2024. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00909.x

2. Cox J. The effects ofsuper leadership training onle ader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship. *Dissertation, University of Maryland*. 1993. DOI: https://doi.org/10.13016/8gpe-1qrg

3. Harari M.B., Williams E.A., Castro S.L. et al. Self-leadership: A meta-analysis of overt wodecade so fresearch. *Journal of Occupational and Organization Psychology,* 2021, T. 94, no. 4, pp. 890-923. DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12365

4. Kang H., Song M., Li Y. Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderationof Social Capital. *Behavioral Sciences*, 2022, T. 12, № 11, pp. 443. DOI: https://doi.org/10.3390/bs12110443

5. Krampitz J., Seubert C., Furtner M. et. al. Self-leadership: A meta-analytic Review of Intervention Effectson Leaders' Capacities. *Journal of Leadership Studies,* 2021, vol. 15, no. 3, pp. 21-39. DOI: https://doi.org/10.1002/jls.21782

6. Tenschert J., Furtner M., Peters M. Theeffectsofself-leadership and mind fulnes strainingon leadership development: a systemati creview. *Management Review Quarterly*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7

ЗЕМЛЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЗАСІБ ВИРОБНИЦТВА АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ ВОЄННИХ ДІЙ

Шинкаренко В.Ю., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-4430-9054
Цибаненко В.О., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аграрний сектор України, базовою галуззю котрої виступає сільське господарство, формує не лише відповідну продовольчу безпеку, але й економічну та екологічну безпеку держави. Проблеми раціонального використання та збереження агропотенціалу для національної економіки виступають важливою складовою забезпечення повноцінного сталого розвитку національної економіки.

Україна має потужний потенціал розвитку продовольчого комплексу, котрий спроможний не тільки повністю забезпечувати населення нашої країни всіма харчовими продуктами, але й активно розвивається в сфері експорту на міжнародні ринки цілого ряду важливих аграрних товарів. Високий рівень потужності та значні масштаби виробництва роблять Україну у світовому продовольчому

* *Науковий керівник – Пасемко Г.П., д.держ.упр., професор*

секторі одним з основних гарантів забезпечення продовольчої безпеки у світовій економіці. Так, до 2022 року, за масштабами експорту Україна включалась до п'ятірки країн з найбільшим експортом зернових, вона експортувала близько75 % вирощуваної зернової продукції. В середньому, на долю України припадало більше 10 % від загального світового експорту пшениці, понад 14 % від світового експорту кукурудзи та більше чим 47 % від експорту соняшникової олії, роблячи крану ключовим виробником даної продукції [1].

Надзвичайно негативним фактором погіршення умов для сільськогосподарського виробництва стало не тільки значні масштаби прямих руйнувань майна агропідприємств, масштабної загибелі людей чи їх еміграції з зон, небезпечних для життя, економічних втрат, а й високий рівень негативного впливу на природу, зокрема, на землю, як основний засіб виробництва аграрного сектору. Відповідно проведених досліджень KSE Institute (що є аналітичним підрозділом Київської школи економіки), масштаби шкідливих викидів, спричинених війною, в навколишнє середовище, є катастрофічними як для екології України, так і призведуть до глобальних екологічних проблем в майбутньому. Велична загальних збитків на середину 2023 року експертами даного інституту оцінюються, тільки за забрудненням від викидів, в розміні 4,2 млрд. доларів. В структурному розрізі з них 1,8 млрд. доларів становить шкода, спричинена лісовими пожежами, 1,6 млрд. доларів становить школа від вигорання трав, а 752 млн. доларів спричинили екологічні втрати через горіння нафти та нафтопродуктів. Найбільш масштабною меліоративною втратою, що призвела до глобальних змін кліматичної карти став підрив Каховської ГЕС, за попередньою оцінкою, можлива величина збитків в наслідок її знищення перевищує 55 мільярдів гривень [2].

Забруднення земель та руйнування верхнього, родючого, шару ґрунту, стає однією з найбільш значних проблем для організації сільськогосподарського виробництва. Пошкодження земель на території України відбувається постійно через внаслідок будівництво фортифікаційних споруд, мінування, вибухи та згоряння боєприпасів, проведення військових операцій та бої. На початок 2024 року всього було пошкоджено та забруднено понад 186 тисяч квадратних кілометрів земель, а це становить практично 31 % від загальної території України. Варто наголосити, що з цих земель близько 30 тисячам квадратних кілометрів було завдано руйнації та шкоди більше ніж на 75 % від їх природного стану. Найбільші втрати в земельних ресурсах несуть

території Донецької, Харківської, Сумської, Чернігівської та Запорізької областей, де йдуть активні бойові дії та ведуться постійні обстріли й бомбардування. Збитки від руйнування та пошкодження ґрунтів через проведення бойових дій на 2023 рік оцінювали в 9,8 мільярди доларів, але ця сума постійно росте, як і втрати земель. Все це ставить під загрозу можливості з використання пошкоджених земель, а також ускладнює в майбутньому їх відновлення через проведення рекультивації, здійснення розмінування територій [3].

Однак, не зважаючи на бойові дії в країні, вирощування продукції в більш безпечних зонах господарської діяльності дозволило Україні поки що залишатися важливим гравцем на світових ринках зерна та соняшникової олії, частка котрих займає більше 10 % від міжнародної торгівлі на 2023 рік. В цей період було експортовано 16,1 млн т пшениці до більше чим 65 країн, а також 26,2 млн. т. української кукурудзи до більше ніж 80 країн світу, а також 5,7 млн. т. української соняшникової олії в більше чим 130 країн світу [3].

Порушення природного середовища, екологічні втрати стали головними проблемами аграрної галузі на фоні воєнних дій, економічної кризи в країні та посухи. Особливо гостро проблема екології стоїть в питаннях використання аграрними виробництвом пошкоджених та забруднених земель, котрих на 2023 рік на території України більше 186 тисяч квадратних кілометрів це складає практично 31 % території України. Окрім того, більше 500 тис. га вимагають розмінування. Найбільших втрат в земельних ресурсах зазнали території Донецької, Харківської та Запорізької областей [4].

Природні катаклізми, спричинені війною, призвели до значних втрат урожаю в 2024 році, що ставить під загрозу забезпечення внутрішнього ринку продовольчими товарами та виконання Україною її експортних зобов'язань [5]. За умови відсутності в держави додаткових ресурсів на підтримку агровиробників збитки в даному секторі економіки можуть бути надзвичайно великими.

Першочерговим завданням для реалізації державної аграрної політики у 2024 р. стає підтримка існуючої системи виробництва та відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях. Дані завдання зумовлені потребою забезпечення продовольчих потреб населення, а також умовою виконання зобов'язань України перед іноземними партнерами з експорту української сільськогосподарської продукції.

Література:

1. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. 23 листопада. URL: https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu (дата звернення: 05.02.2025).
2. Яких екологічних наслідків зазнала Україна за час війни окрім збитків від підриву Каховської ГЕС URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/yakih-ekologichnih-naslidkiv-zaznala-ukrayina-za-chas-viyni-okrim-zbitkiv-vid-pidrivu-kahovskoyi-ges/ (дата звернення: 05.02.2025).
3. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. 17 січня. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html (дата звернення: 05.02.2025).
4. Аналітична мапа сільського господарства України 2021-2024 рр. (eos.com) URL: https://eos.com/uk/harvesting-hope-standing-with-ukraine/#reference-23 (дата звернення: 05.02.2025).
5. Екстремальна посуха 2024: Як зберегти і навіть збільшити врожайність? Посуха 2024 як зберегти і збільшити врожайність – Elicit Plant Ukraine (elicit-plant.com) URL: https://www.elicit-plant.com/ua/blog/vodnyy-stres/ekstremalna-posukha-2024-yak-zberehty-i-navit-zbilshyty-vrozhainist/ (дата звернення: 05.02.2025).

РОЛЬ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ У СТАНОВЛЕННІ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА

Яценко О.М., кандидат педагогічних наук,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7580-7827
Черняк В.М., здобувачка вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна

Теорія менеджменту свідчить, що якість управління підприємством і колективом безпосередньо залежить від особистих якостей керівників та їх управлінської компетентності. Тому людський фактор є вирішальним структурним компонентом процесу управління, а знання особистості людини – важливою передумовою ефективного управління її діяльністю, взаємовідносинами з іншими людьми у виробничій сфері, формування гуманних відносин у суспільстві.

Сучасний менеджер використовує методи управління для впливу на процес досягнення поставлених організацією цілей на всіх його стадіях – планування, організації, мотивації та контролю. Він здійснює свою діяльність у двох взаємопов'язаних сферах: управління підприємством та управління людьми, що вимагає від особистості керівника відповідних властивостей, здібностей, знань та навичок [1].

Модель керівника, запропонована В. Шепелем, включає три блоки якостей управлінця [2]:

1) загальні якості (високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід);

2) конкретні якості (ідейно-моральні: світогляд, культура, мотивація; науково-професійні: знання, досвід, компетенція; організаційні якості: уміння добирати й розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль; психофізичні якості: добре здоров'я, схильність до системного мислення, тренована пам'ять тощо);

3) специфічні особистісно-ділові якості (комунікабельність, емпатичність, стресостійкість, красномовство тощо).

Поєднання індивідуальних і професійних якостей формує унікальний образ керівника-лідера, який здатен вести за собою підлеглих, спираючись на власний авторитет, високий рівень компетентності та імідж. Успішний лідер повинен об'єктивно оцінювати свої можливості, навчитися отримувати максимальну користь з власних сильних сторін та переваг, саме для цього важливо розвиватися як особистість.

Особистісний розвиток ґрунтується на безперервному процесі самовдосконалення, що включає отримання нових знань, навичок, формування характеру, розвиток емоційного та соціального інтелекту, підвищення рівня самосвідомості. Керівник, який приділяє увагу особистісному розвитку відрізняється адаптивністю, адекватною самооцінкою, незалежністю та кращою здатністю досягати поставлених цілей. Особистісному розвитку сприяють безперервна освіта, професійна підготовка та саморефлексія.

Ще у 2010 році Б. Гройсберг, викладач теорії управління бізнесом опитав співробітників п'яти найвідоміших у світі рекрутингових компаній, які займаються підбором топ-менеджерів. В результаті йому вдалося виділити сім навичок та рис характеру, які найбільше цінуються

компаніями [2]: лідерські якості; стратегічне мислення; технічні та технологічні навички, особливо повна обізнаність у сфері компетенції; вміння будувати стосунки та створювати команду; вміння презентувати себе та комунікувати; управління змінами; чесність.

Для досягнення високого рівня професіоналізму необхідно не лише опанувати професійні навички, а й розвивати ключові особистісні якості, інтелектуальний потенціал, креативність, творчі здібності та морально вдосконалюватися. Тому формування ефективного керівника-лідера невід'ємно пов'язане з його безперервним особистісним та професійним розвитком.

На початковому етапі розвитку лідерства необхідно визначити чіткі цілі та сформувати бачення свого майбутнього. Розуміння того, ким ви хочете стати і яких результатів хочете досягти, є основою ефективного керівника. При цьому важливо регулярно переглядати та коригувати свої цілі відповідно до змін у зовнішньому середовищі та нових можливостей [3].

Розвиток лідерства не обмежується індивідуальною роботою. Взаємодія з іншими лідерами та експертами є ключовим компонентом цього процесу. Участь у тренінгах, семінарах та професійних зустрічах дозволяє обмінюватися досвідом, отримувати нові знання та вивчати сучасні підходи до управління.

Ключові методи розвитку навичок керівника-лідера [3]:

1. Відкритість до зворотного зв'язку. Важливо прислухатися до думок колег і підлеглих, використовуючи отримані рекомендації для покращення своєї роботи. Це допоможе розвинути адаптивність і підвищити довіру в колективі.

2. Розвиток комунікативних навичок. Ефективна комунікація та вміння слухати мають вирішальне значення для успішного лідерства. Постійна робота над вдосконаленням цих навичок допоможе налагодити позитивні стосунки в команді.

3. Прагнення до постійного самовдосконалення. Навчання має бути невід'ємною частиною професійного зростання. Читання професійної літератури, участь в онлайн-курсах тощо, допоможуть розширити світогляд і здобути нові знання.

4. Впровадження ефективного менеджменту. Розробка системи управління, яка дозволить оптимізувати процеси та ефективно розпоряджатися ресурсами, є важливим аспектом досягнення цілей.

5. Натхнення команди особистим прикладом. Керівник повинен демонструвати ентузіазм, професіоналізм і турботу про кожного члена команди.

Ефективне управління сприяє створенню атмосфери залученості та підтримки цілей організації з боку персоналу, мотивуючи працівників до активних дій для досягнення високих результатів.

Проте, існують чинники, що заважають особистісному розвитку керівника: професійний стрес, емоційне вигорання та конфлікти [4]. Як наслідок, наявні труднощі у задоволенні базових соціальних потреб; порушення процесу самоствердження; обмеження вільного прояву творчих здібностей; неадекватне спілкування; викривлення соціального статусу тощо. Ці фактори значно ускладнюють формування ефективного керівника-лідера і в свою чергу потребують комплексного підходу до професійної адаптації та усунення небажаних впливів.

Кожен керівник у своїй управлінській діяльності покладається на власні ресурси, серед яких психологічні особливості, харизма, стиль взаємодії з підлеглими, а також досвід і навички. Визначальним джерелом ефективного управління є особистість керівника, тому глибоке розуміння власних психологічних особливостей стає пріоритетом. Лише усвідомивши свої сильні сторони, можна перетворити їх на ефективні інструменти управління [1]. Результатом такого управління стане підвищення продуктивності праці, рентабельності, зростання прибутку та обсягів продажів.

Література:

1. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника. ТНЕУ, 2012. 99 с.

2. Жалінська І.В., Артерчук В.О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. *Економіка та суспільство*. 2016. № 6. С. 148-153.

3. Лідерство: як стати успішним керівником. URL: https://ua.crp-wroclaw.com/blog/лідерство-як-стати-успішним-керівник/ (дата звернення: 28.01.2025).

4. Журавльова В.В. Фактори розвитку особистості керівника. *Проблеми сучасної психології*. 2017. № 36. С. 79-93.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Бабін Д.О., здобувач вищої освіти*,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика», м. Миколаїв, Україна
Галушко Б.Ю., здобувач вищої освіти,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика», м. Миколаїв, Україна
Шаляпіна К.Г., здобувач вищої освіти,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика», м. Миколаїв, Україна

Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на запобігання, мінімізацію та подолання кризових ситуацій у діяльності підприємства. В умовах економічної нестабільності воно відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Розглянемо вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на економічну нестабільність та виникнення криз на підприємствах. Вплив зовнішніх факторів: економічні спади, інфляція, валютні коливання; політична нестабільність, санкції, військові дії; зміни у законодавстві, посилення податкового тиску; глобальні кризи (пандемії, енергетичні кризи).

До внутрішніх факторів відноситься: неефективне управління фінансовими ресурсами; зниження попиту на продукцію або послуги; висока кредиторська та дебіторська заборгованість; втрата ключових клієнтів або постачальників.

Наведемо заходи антикризового управління:

1. Діагностика та раннє виявлення кризових загроз: фінансовий аналіз (оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності); моніторинг ринку (зміни у споживчій поведінці, конкуренція, макроекономічні тенденції); виявлення слабких місць у бізнес-моделі підприємства.
2. Оптимізація витрат та ресурсів: скорочення непродуктивних витрат (перехід на аутсорсинг, автоматизація процесів); оптимізація

---

* *Науковий керівник – Соловйов І.О., д.е.н., професор*

складських запасів та логістики; перегляд умов договорів із постачальниками та партнерами.

3. Фінансова стабілізація: реструктуризація боргових зобов'язань, переговори з кредиторами; диверсифікація джерел фінансування (банківські кредити, гранти, венчурне фінансування).

4. Залучення інноваційних технологій: використання ERP-систем для контролю за витратами та операційною діяльністю; впровадження Big Data та штучного інтелекту для аналізу ризиків та прогнозування фінансових показників; перехід на онлайн-продажі, цифровий маркетинг для збереження клієнтської бази.

5. Реструктуризація бізнес-процесів: перегляд бізнес-моделі та пошук нових ринків збуту; адаптація до нових умов роботи (наприклад, перехід на дистанційні формати); перезапуск продуктового портфеля (створення нових послуг або товарів).

6. Підвищення ефективності персоналу: оптимізація кадрової політики (перекваліфікація, скорочення малоефективних позицій); запровадження програм мотивації та підвищення продуктивності працівників; використання автоматизованих HR-рішень для ефективного управління персоналом.

Інструментами антикризового управління на підприємстві виступають:

– фінансовий менеджмент – розробка стратегій управління фінансовими потоками, контроль за витратами;

– кризовий маркетинг – зміна рекламних стратегій, акцент на digital-просування, залучення нових сегментів ринку;

– ризик-менеджмент – страхування ризиків, диверсифікація діяльності, розробка кризових сценаріїв.

– лідерство у кризовий період – ефективна комунікація керівництва з командою, швидке ухвалення рішень.

Етапами антикризового управління є: аналіз ситуації, розробка антикризової стратегії; впровадження заходів та контроль та адаптація.

В умовах економічної нестабільності антикризове управління є необхідною умовою виживання та розвитку підприємства. Використання фінансового аналізу, оптимізації витрат, технологічних інновацій та ефективного управління персоналом допомагає підприємствам мінімізувати ризики та адаптуватися до нових умов ринку.

OUTSOURCING AS A TOOL FOR OPTIMIZATION OF NON-CORE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Biliavskyi V., PhD in Economics, Associate Professor,
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2129-1524
Sydorenko D., student,
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine

Modern conditions of the market economy force enterprises to constantly adapt to changes, increasing their efficiency and competitiveness, which is accompanied by the search for effective mechanisms of resource management. In this context, outsourcing is a powerful tool that allows companies to transfer non-core functions to specialized organizations, thereby optimizing operating costs and focusing on core business processes.

Sustainable economic development is impossible without an innovative approach based on innovations. Innovation is understood as «...the final result of activities aimed at creating and using innovations embodied in the form of improved or new goods (products or services), technologies of their production, management methods at all stages of production and marketing of goods that contribute to the development and increase of efficiency of the enterprises that use them» [1].

Focusing on the innovation market creates challenges in resource management. The use of outsourcing strategies can reduce the imbalance in the distribution of resources between traditional and innovative activities. Thanks to outsourcing, it is possible to solve priority tasks, in particular, to reduce the duration of the innovation cycle, accelerate the process of introducing innovations and quickly bring innovative products to the market [2].

Outsourcing is a form of remote hiring in which a third-party contractor provides a fully staffed team of specialists and managers to execute client projects for the duration of the contract. The basic concept is that the team is hired according to the client's needs and requirements [3].

Outsourcing is an effective management approach aimed at transferring non-core or ancillary business processes to external subcontractors with relevant expertise in their field. The main goal of outsourcing is to increase the efficiency of the company's operations by reducing costs, improving the quality of performance and using innovative technologies.

For the successful implementation of an outsourcing strategy, it is important to determine which processes should be outsourced. These may include: IT infrastructure; accounting; logistics; cleaning; security, etc. The main criterion is the ability to reduce costs without losing the quality of the function.

Depending on the geographical location, outsourcing is divided into three main types: offshore, nearshore and onshore. Offshore outsourcing involves the transfer of business processes to contractors from other countries, which allows to reduce costs due to cheaper labor. Nearshore outsourcing is carried out within neighboring countries that have a similar economic level, which contributes to greater efficiency of cooperation. Onshore outsourcing involves contractors within the country, which simplifies control over the quality of services.

In global practice, outsourcing has become widespread in various industries. For example, logistics companies such as DHL offer businesses outsourcing of transportation and warehousing services, which allows companies to reduce the cost of maintaining their own fleet of vehicles or warehouses.

In the Ukrainian business environment, outsourcing has significant potential for development. Amid economic uncertainty and the need to optimize resources, more and more companies are choosing this management mechanism. Engaging third-party organizations to perform non-core functions allows businesses to cut costs, focus on strategic development, and increase their competitiveness.

However, successful implementation of the outsourcing model requires careful analysis and risk assessment. Important factors include choosing a reliable contractor, legalizing the relationship, determining the level of control over the performance of tasks, and ensuring data confidentiality. An incorrect approach to organizing outsourcing can lead to a decrease in the quality of services, loss of control over important business processes, and additional costs.

Outsourcing is an important management tool that allows businesses to optimize costs, focus on their core competencies, and improve the quality of their own functions. At the same time, in order to achieve the desired results, risks should be taken into account and a comprehensive analysis should be carried out before implementing an outsourcing model.

Literature:

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

2. Алеексеев І.В., Партин Г.О., Дідух О.В. Аутсорсингова діяльність виробничих підприємств: монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 152 с.

3. Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств : монографія. Львів : Растр-7, 2017. 404 с.

MANAGEMENT OF HOUSEHOLD DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER ECONOMIC UNCERTAINTY

Bondariev O.S., postgraduate student*,
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3699-3502

The relevance of the topic is driven by the ongoing challenges faced by Ukrainian households due to economic instability, geopolitical tensions, and structural transformations in the national economy. The prolonged period of uncertainty, exacerbated by factors such as inflation, employment volatility, fluctuating incomes, and the consequences of war, has significantly impacted the financial well-being and sustainability of households. Effective management strategies are essential to ensure economic resilience, optimize resource allocation, and enhance financial security in times of crisis. The study of household development management is crucial for understanding adaptive mechanisms, improving financial literacy, and formulating policies that support sustainable growth and social stability. Given the dynamic nature of economic fluctuations, developing tools for risk mitigation, investment strategies, and government support mechanisms becomes imperative. Addressing these challenges not only contributes to household financial stability but also strengthens the overall economic system, fostering long-term economic recovery and growth in Ukraine [7, p. 122-123].

Households are economic entities that consist of one or more individuals who provide resources to the economy and use the income received to purchase goods and services to meet their own needs. Despite the long history of the term «household», its interpretation in economic science has evolved over time. For example, supporters of the neoclassical economic school analyzed households at the micro level, focusing on the rational behavior of consumers in the context of income distribution between consumption and savings [3, p. 498-499]. At the same time,

* *Scientific Supervisor – Zaika S.O., PhD in Economics, Professor*

representatives of the Keynesian approach emphasized the study of the aggregate of households rather than individual units. Practice confirms that the overall level of consumer demand generated by households, as well as the level of savings and supply, significantly influence macroeconomic indicators and the pace of economic growth [3, p. 500]. When considering the contribution of households to socio-economic development, it is important to focus on their savings, which can and should become a source of investment. An increase in the level of savings has not only economic significance but also a social impact, as it indicates an improvement in the population's well-being, contributes to the formation of the middle class, and strengthens the financial independence of households. Researchers highlight the main reasons for accumulating funds, including saving for the purchase of durable goods, maintaining a stable level of consumption during crisis periods, covering future planned expenses (such as education or vacation costs), saving as a result of social norms, or as a means of generating additional income [4, c. 31]. At the same time, it is essential to understand that motives alone are not sufficient for savings formation – a household must have the financial capability to set aside part of its income. From the perspective of transforming savings into future investments, the last motive is the most significant, as it directly contributes to economic growth [2, p. 2233-2234].

Management of household development in Ukraine under economic uncertainty involves the implementation of strategies and policies aimed at ensuring financial stability, resource optimization, and resilience in the face of unpredictable economic conditions. For example, during periods of inflation and fluctuating income levels, Ukrainian households may adopt cost-cutting measures, diversify sources of income, or seek government support programs to maintain their living standards. Effective management also includes financial literacy initiatives, investment in sustainable practices, and adaptation to market changes to enhance long-term economic security [6, p. 35-36].

Moreover, the ability of households to effectively manage their financial resources in times of economic uncertainty plays a crucial role in overall economic stability. One of the key aspects of household development in Ukraine is fostering a culture of savings and investment, which can serve as a buffer against financial shocks and contribute to future wealth accumulation. Households that engage in prudent financial planning, such as budgeting, debt management, and strategic asset allocation, are better positioned to withstand economic turbulence [5, p. 46-47].

Additionally, employment diversification is becoming increasingly relevant as a risk mitigation strategy. Many Ukrainian households are turning to freelance work, entrepreneurship, and digital economy opportunities to supplement their incomes and reduce dependence on a single source of revenue. The growth of remote work and the gig economy provides new avenues for financial resilience, allowing households to adjust their economic activities in response to market fluctuations [4, p. 32-33].

Government policies and social support mechanisms also play a vital role in household development. Initiatives such as subsidies for essential goods and services, financial aid programs, and tax relief measures can help mitigate the negative impact of economic crises on households. Furthermore, access to affordable credit and microfinancing options empowers families to invest in education, home improvement, and business ventures, ultimately fostering economic growth. Education and financial literacy are fundamental in equipping households with the knowledge and skills necessary to navigate economic uncertainty. Programs aimed at improving financial awareness, promoting responsible borrowing, and encouraging long-term investment strategies contribute to the overall resilience of households. In this context, collaboration between government agencies, financial institutions, and educational organizations can be instrumental in shaping a financially secure population [1, p. 281-282].

Finally, sustainable household development in Ukraine requires adaptability to global and local economic trends. The integration of digital payment systems, the adoption of energy-efficient practices, and participation in community-driven economic initiatives can enhance financial security and economic independence. By embracing innovation and proactive financial strategies, Ukrainian households can strengthen their economic foundations and contribute to the country's broader socio-economic development [1, p. 285].

In conclusion, the management of household development in Ukraine under economic uncertainty requires a multifaceted approach that balances financial stability, resource optimization, and adaptive strategies to withstand economic fluctuations. Effective household management involves prudent financial planning, diversification of income sources, and a strong culture of savings and investment, all of which serve as essential tools in mitigating economic challenges. Additionally, government policies, social support programs, and access to financial resources contribute significantly to strengthening household security and fostering economic growth. Enhancing financial literacy, embracing digital and entrepreneurial opportunities, and adopting sustainable economic practices further empower

households to thrive despite uncertainty. Ultimately, by integrating strategic financial management, innovation, and policy support, Ukrainian households can enhance their economic independence and contribute to the nation's overall stability and development.

Literature:

1. Berezina O., Honcharenko I., Berezhna L. Future of household resources and expenditure as the indicators of sustainable development in Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 2020, no. 7(3), pp. 280-291.

2. Bobek A., Mikuš M., Sokol M. Making sense of the financialization of households: state of the art and beyond. *Socio-Economic Review*, 2023, vol. 21, Issue 4, pp. 2233-2258.

3. Casimir G., Tobi H. Defining and using the concept of household: A systematic review. *International IJC*, 2011, no. 35(5), pp. 498-506.

4. Kotenko T.M., Korotkova D.S. Factors of Consumer Behavior of Ukrainian Households in the Pre-War and War Period: A Collective Approach to Definition and Evaluation. *Statistics of Ukraine*, 2023, no. 101(2), pp. 31-40.

5. Shvayko M. Current trends in household finances of Ukraine. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, 2020, no. 98, pp. 46-54.

6. Verba D.V., Kotenok A.G. The income, consumer spending and wellbeing of Ukrainian households. *IOP Conference Series: Earth and Enviromental Science*, 2024, no. 1, pp. 35-45.

7. Wilk R. The Household Economy. New York: Routledge, 2019. 245 p.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ГРОМАД В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ

Бурих Д.С., здобувач ступеня доктора філософії,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-8210-2614

Посткризовий період для України супроводжується численними викликами, які зумовлені необхідністю відновлення економічної та соціальної стабільності. В цих умовах стратегічне управління фінансовими ресурсами громад стає однією з основних передумов забезпечення їхнього стійкого розвитку. Управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні набуває стратегічного значення, оскільки саме громади стають основними суб'єктами відновлення інфраструктури, реалізації соціальних ініціатив та формування умов для економічного зростання.

Стратегічне управління фінансами передбачає розробку довгострокових планів, раціональний розподіл фінансових ресурсів, впровадження сучасних методів фінансового планування та моніторингу. У посткризових умовах цей процес ускладнюється обмеженістю ресурсної бази, нерівномірністю фінансової спроможності громад та високими рівнями невизначеності. Водночас ефективне стратегічне управління дозволяє не лише відновлювати пошкоджену інфраструктуру, але й закладати фундамент для сталого економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

Стратегічне управління фінансовими ресурсами громад є багатокомпонентним процесом, що включає оцінку поточного фінансового стану, визначення пріоритетів розвитку, мобілізацію додаткових ресурсів та створення ефективних механізмів їх використання. У посткризовий період ці завдання набувають особливої актуальності через зростання потреб у фінансуванні та обмеженість доступних ресурсів.

Одним із ключових аспектів стратегічного управління є планування місцевих бюджетів. У кризових і посткризових умовах громади стикаються з необхідністю вирішення кількох завдань одночасно: відновлення інфраструктури, підтримка соціальних програм та стимулювання економічного розвитку. Це вимагає запровадження програмно-цільового підходу до бюджетного планування, який дозволяє концентрувати ресурси на досягненні конкретних результатів. Наприклад, у сфері відновлення інфраструктури громади можуть спрямовувати фінансування на модернізацію доріг, будівництво житлових об'єктів та реконструкцію комунальних систем.

Важливим елементом стратегічного управління є розвиток власної фінансової бази громад. Це включає розширення податкових надходжень через ефективне адміністрування місцевих податків і зборів, залучення нових платників податків та стимулювання підприємницької активності. Крім того, громади мають активно працювати над залученням зовнішніх фінансових ресурсів, таких як державні субвенції, гранти міжнародних організацій та інвестиції. У цьому контексті важливим є впровадження механізмів публічно-приватного партнерства, які дозволяють реалізовувати масштабні проекти за участі приватного капіталу.

Значну роль у стратегічному управлінні фінансовими ресурсами відіграє моніторинг і контроль їх використання. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє громадам забезпечувати прозорість

фінансових процесів, знижувати корупційні ризики та підвищувати ефективність управління. Наприклад, впровадження систем електронного бюджету, публічної звітності про витрати та інструментів моніторингу дозволяє громадянам брати активну участь у контролі за використанням бюджетних коштів.

У посткризовий період громади стикаються зі значними фінансовими ризиками, такими як нестабільність податкових надходжень, інфляційні процеси та зростання витрат на відновлення. Це потребує впровадження механізмів управління ризиками, зокрема створення резервних фондів, використання страхових інструментів та залучення аналітичних методів прогнозування. Особливу увагу слід приділяти фінансовій стійкості громад, яка визначає їх здатність не лише протистояти зовнішнім шокам, але й реалізовувати довгострокові програми розвитку.

Інноваційні підходи до стратегічного управління фінансовими ресурсами громад включають впровадження цифрових технологій, таких як блокчейн, автоматизовані системи обліку та аналізу фінансових даних. Ці технології не лише спрощують фінансове управління, але й забезпечують вищий рівень прозорості та довіри до фінансових інституцій. Крім того, цифровізація дозволяє підвищити ефективність адміністрування місцевих податків і зборів, що сприяє зростанню доходів громад.

У посткризовий період особливе значення набуває міжнародна співпраця у сфері фінансового управління. Громади можуть використовувати досвід інших країн у відновленні економіки після кризових ситуацій, залучати ресурси міжнародних фінансових організацій та брати участь у міжнародних проектах технічної допомоги. Це дозволяє не лише збільшити доступні фінансові ресурси, але й отримати доступ до передових технологій та управлінських рішень.

Стратегічне управління фінансовими ресурсами громад в умовах посткризового розвитку є вирішальним фактором для забезпечення стабільності, економічного зростання та підвищення якості життя населення. Ефективне планування, раціональний розподіл ресурсів, активне залучення зовнішніх фінансів та впровадження сучасних цифрових технологій дозволяють громадам адаптуватися до нових умов і створювати сприятливі умови для свого розвитку.

Успішне стратегічне управління фінансовими ресурсами залежить від спроможності громад розробляти та впроваджувати довгострокові стратегії, забезпечувати прозорість фінансових процесів

та інтегрувати інноваційні підходи до управління. Особливу увагу слід приділяти підвищенню фінансової грамотності місцевих управлінців, розвитку партнерства з приватним сектором та залученню міжнародних ресурсів.

Таким чином, стратегічне управління фінансами у посткризовий період має стати основою для відновлення та довгострокового розвитку українських громад, забезпечуючи фінансову стійкість, інноваційний підхід до управління та прозорість у використанні ресурсів. Це сприятиме створенню ефективних механізмів управління на місцевому рівні та інтеграції регіонів у національну і глобальну економіку.

Література:

1. Довженко В.А., Першко Л.О., Сус Ю.Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02

2. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Герчанівська С.В., кандидат економічних наук, доцент,
Відокремлений підрозділ Національного
університету біоресурсів і природокористування України
«Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7308-1397

Одним із пріоритетних факторів розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання є управлінська діяльність. Для визначення такої діяльності науковцями та практиками широко використовується термін «менеджмент». Управління підприємством вирізняється складністю виробничих, соціальних та економічних процесів, відповідальністю менеджменту за результати діяльності підприємства, використання та оборот значних матеріальних, фінансових, людських ресурсів.

Менеджмент – явище багатогранне, тому його часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією. В

Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як спосіб або манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, вміння організовувати ефективну роботу апарату управління; адміністративна одиниця. У вітчизняному Словнику іншомовних слів «менеджмент» перекладається як управління з метою підвищення ефективності виробництва і його прибутковості [2].

Однак між термінами «менеджмент» і «управління» існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Більшість сучасних вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту у літературних джерелах виділяють чотири наукові школи, що зробили вагомий внесок у розвиток теорії і практики менеджменту. Вони користуються такими науковими підходами: наукове управління (1885-1920); адміністративний підхід (1920-1950); школа людських відносин (1940-1950); підхід із точки зору кількісних методів (1960 – і до сьогодення); підхід до управління як до процесу (1960 – і до сьогодення); системний підхід (1950 – і до сьогодення); ситуаційний підхід (сьогодення); інноваційний підхід (сьогодення). Важливим у розвитку менеджменту стало об'єднання теорії управління з теорією маркетингу і стратегічного управління, що сприяло появі сучасної ринкової концепції менеджменту. Основні вихідні положення нової концепції зводяться до того, що організація розглядається як живий організм, що складається з людей, які об'єднані спільними цінностями; організації має бути притаманне постійне оновлення, що живиться внутрішнім прагненням і спрямоване на пристосування до зовнішніх умов, головною з яких є споживач; управлінська діяльність має здійснюватися системним впровадженням інновацій і ставка повинна робитися на людину, що реалізує себе сама (на відміну від людини економічної та соціальної) [1].

Нині в розвитку менеджменту спостерігається тенденція повернення до минулого – усвідомлення значення матеріальної, технічної бази сучасного виробництва і послуг. Це зумовлено посиленням різноманітних впливів технічного прогресу на досягнення цілей підприємства, ролі продуктивності праці та якості продукції як основних конкурентних переваг; посиленням уваги до організаційної культури, участі усіх працівників в підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Менеджмент передбачає необхідність реалізації на рівні підприємства таких основних функцій управління: стратегічного планування та його реалізації; формування організаційної структури управління; управління персоналом через мотивацію праці та її контроль; управління маркетингом; координації та кооперування виробництва тощо.

Кожний період функціонування підприємства характеризується вирішенням особливих завдань. Незважаючи на те, що на перший погляд завдання можуть бути типовими, з плином часу підходи до їх вирішення, а також деякі складові завдань піддаються змінам. Не кажучи вже про нові, нетипові задачі. Якщо застосовувати при цьому проєктний підхід, то стає очевидною необхідність створення команди. Сформуватися ефективна команда може й природнім шляхом, але основною передумовою в такому разі є наявність сильної корпоративної культури [3].

Менеджмент підприємства повинен бути достатньо гнучким та оперативним. У випадку, коли попередня стратегія для підприємства є неприйнятною, а зміни зовнішнього середовища відбуваються надзвичайно швидко, то в таких умовах виникає небезпека інформаційного перевантаження керівників вищої ланки, що в сукупності з потенційною загрозою великих фінансових ризиків і може призвести до прийняття необґрунтованих управлінських рішень.

Отже, менеджмент забезпечує успішне функціонування підприємства, отримання бажаного прибутку, дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Менеджмент виступає як результативний засіб формування стратегій підприємства, залучення інвестицій, використання інновацій. Саме управлінська діяльність визначає успіх підприємства, як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, його здатність до адаптації в умовах невизначеності та конкуренції.

Література:

1. Соломко А.С. Еволюція менеджменту: передумови виникнення та становлення. *Інтелект XXI*. 2014. № 6. С. 86-92.

2. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

3. Сазонова Т.О. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 147-153.

БЕЗПЕКОВИЙ МЕХАНІЗМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Горобко Р.Я., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-5776-9141

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем нестабільності, конкуренції та ризиків. Для забезпечення стійкого розвитку бізнесу необхідно впроваджувати ефективні механізми управління безпекою, які дозволяють не лише захищати підприємство від загроз, але й створювати передумови для підвищення його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати в ринкових умовах, пропонуючи продукцію або послуги, які перевершують пропозиції конкурентів за якістю, ціною або інноваційністю. Основні фактори конкурентоспроможності включають [1; 2]:

– фінансову стійкість;
– ефективність управління;
– рівень технологічного розвитку;
– імідж та репутацію компанії;
– здатність до інновацій та адаптації до змін.

Підприємства стикаються з різними загрозами, серед яких економічні, інформаційні, екологічні, технологічні та соціальні. До основних ризиків можна віднести:

– кібератаки та витоки конфіденційної інформації;
– недобросовісну конкуренцію;
– фінансові махінації та шахрайство;
– кризові явища в економіці.

Для зменшення впливу цих ризиків необхідно створювати комплексний безпековий механізм, який забезпечить захист ключових активів підприємства.

Безпековий механізм підприємства включає наступні складові [3]:

– Фінансова безпека – контроль грошових потоків, аудит та протидія шахрайству.

– Інформаційна безпека – захист корпоративних даних, впровадження сучасних IT-рішень.

---

* *Науковий керівник – Микитась А.В., д.е.н., професор*

– Правова безпека – юридичний супровід бізнесу, мінімізація правових ризиків.

– Кадрова безпека – формування надійної кадрової політики, система мотивації та захисту персоналу.

Ефективна система безпеки сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства завдяки:

– зменшенню фінансових втрат через шахрайство або порушення безпеки;

– підвищенню довіри клієнтів та партнерів;

– забезпеченню стабільності бізнес-процесів;

– зміцненню ринкових позицій завдяки високому рівню надійності та репутації.

Російська агресія проти України створила безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Зруйнована інфраструктура, логістичні обмеження, міграція населення, інфляція та втрата ринків – усе це ставить підприємства перед необхідністю адаптації до нових реалій. В цих умовах безпековий механізм набуває стратегічного значення як засіб збереження операційної діяльності та підтримки конкурентоспроможності.

Основні ризики для підприємств в умовах війни включають:

– Фізичне знищення активів – руйнування виробничих потужностей, складів, офісів.

– Логістичні труднощі – порушення ланцюгів постачання, дефіцит сировини та ресурсів.

– Фінансові ризики – девальвація гривні, складнощі з доступом до кредитування, неплатоспроможність клієнтів.

– Кадрові виклики – мобілізація працівників, внутрішня та зовнішня міграція, психологічна напруга.

– Кіберзагрози – зростання атак на IT-інфраструктуру підприємств, витоки даних.

В умовах війни підприємства змушені не лише захищати свої активи, але й швидко перебудовувати бізнес-моделі. Основними напрямами адаптації безпекового механізму можуть бути:

– Фізична безпека – організація релокації підприємств у безпечні регіони, створення резервних складів, посилення охорони об’єктів.

– Фінансова стійкість – диверсифікація джерел фінансування, оптимізація витрат, пошук нових ринків збуту.

– Кадрова політика – підтримка персоналу, розробка гнучких умов праці, впровадження психологічної підтримки.

– Кібербезпека – впровадження сучасних засобів захисту інформації, резервне копіювання даних, навчання співробітників основам кібергігієни.

– Логістична адаптація – використання альтернативних маршрутів постачання, співпраця з міжнародними партнерами, створення запасів критично важливих матеріалів.

Однак, не зважаючи на всі виклики, підприємства, що ефективно адаптуються до умов війни, можуть отримати стратегічні переваги. Гнучкість, стійкість до кризових ситуацій, цифровізація та здатність до швидкого реагування на ризики підвищують рівень довіри з боку клієнтів та партнерів.

Ключовими елементами конкурентної переваги в умовах війни є:

– Репутація надійного бізнес-партнера – компанії, які продовжують роботу навіть у кризових умовах, викликають довіру у споживачів та партнерів.

– Інноваційність – розробка нових продуктів та послуг, що відповідають потребам воєнного часу.

– Міжнародна інтеграція – вихід на нові ринки, залучення міжнародної підтримки та інвестицій.

Війна докорінно змінила підходи до безпеки підприємств, зробивши її одним із визначальних чинників конкурентоспроможності. Український бізнес вимушено проходить через складні випробування, однак компанії, що впроваджують ефективні безпекові механізми, не лише зберігають свою діяльність, а й стають більш стійкими до майбутніх криз. Поєднання економічної, фізичної, кібернетичної та кадрової безпеки дозволяє підприємствам не лише виживати, а й зміцнювати свої позиції на ринку навіть у таких екстремальних умовах.

Отже, безпековий механізм є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Комплексний підхід до управління ризиками та безпекою дозволяє не лише уникати загроз, але й використовувати безпекові заходи як стратегічну перевагу.

Література:

1. Ковальчук А., Сафонік Н., Гейдор В. Особливості ціноутворення як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті використання превентивних підходів адаптації до викликів безпекового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.

2. Микитась А.В. Типологія механізмів дотримання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2019. № 1. С. 91-96.

3. Слатвінський М., Сидоренко Н. Управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання: формування збалансованого безпекового механізму. *Економічні горизонти.* 2025. № 1(30). С. 111-122.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ

Дашутіна Л.О., кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6421-816X

Глобалізація світової економіки впливає на передумови та формує потребу в євроінтеграційному розвитку України, що, своєю чергою, підвищує значущість зовнішньоекономічної діяльності для підприємств. Компанії виходять на міжнародні ринки, щоб розширити свою присутність, мати змогу використовувати нові ресурси і скористатися новими бізнес-можливостями. Попри воєнний стан та нестабільну політико-економічну ситуацію в Україні, участь вітчизняних підприємств у міжнародній торгівлі залишається єдиним ефективним шляхом для забезпечення подальшого розвитку.

Зовнішньоторговельна діяльність відкриває для українських підприємств нові ринкові можливості, сприяє зростанню конкурентоспроможності, диверсифікації бізнесу, реалізації продукції за вищими цінами, доступу до дефіцитних ресурсів, підвищенню репутації та розширенню бізнесу [1]. Її значущість особливо зростає в умовах війни в Україні, що супроводжується падінням вартості національної валюти, високим рівнем еміграції населення та економічною нестабільністю.

Основні аспекти та сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності досліджувалися і зараз досліджуються в працях таких науковців В.М. Гейця, О.П. Гребельника, Л.О. Дашутіної, А.В. Завгороднього, Т.О. Зінчук, С.М. Кваші, А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Л.І. Михайлової, О.О. Романовського, В.В. Юхименко.

Зовнішньоекономічна діяльність України включає експорт і імпорт товарів, послуг і капіталу, а також різні форми міжнародного співробітництва, зокрема інвестиції, туризм і транзитні перевезення. Відповідно до даних ВТО, Україна є важливим експортером зернових, залізної руди, металів, хімічної продукції, текстилю, одягу та харчових товарів. Основними торговельними партнерами країни є Європейський Союз, Туреччина і Китай.

Україна активно запроваджує іноземні інвестиції, перш за все в такі сектори, як інфраструктура, аграрний сектор, енергетика та інші галузі. Згідно з даними НБУ, основними інвесторами виступають

країни Європейського Союзу, Сполучені Штати Америки та Китай. Зокрема, країна до нещодавно виконувала роль транзитного коридору для вантажопотоків, зокрема нафти та газу з країни агресора до країн ЄС та товарів між Азією та Європою [2].

У період перед початком війни Україна активно розвивала свій експортний потенціал, впроваджуючи програми підтримки експортерів, спрямовані на розширення поставок товарів і послуг за кордон. Окрім цього, країна розширювала співпрацю з міжнародними компаніями з метою залучення іноземних інвестицій і розвитку зовнішньоекономічних відносин.

Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі України свідчить, що експорт товарів зростав у період з 2018 по 2020 рік, незважаючи на кризові явища, спричинені пандемією COVID-19. У 2021 році спостерігалося значне зростання експорту, однак у 2022 році відбулося різке падіння через повномасштабне військове вторгнення росії. Імпорт товарів до України демонстрував зростання у 2018-2019 роках, проте скоротився у 2020 році. У 2021 році зафіксовано суттєве зростання імпорту, але у 2022 році показники знову різко знизилися [2].

У 2022 році росія розпочала повномасштабну війну проти України, що завдало серйозного удару по різних сферах життя, зокрема по зовнішньоекономічній діяльності та економіці загалом.

Згідно з офіційними даними Міністерства економіки України, внаслідок російської агресії лише у березні 2022 року обсяг експорту українських товарів зменшився удвічі, а імпорту – більш ніж утричі порівняно з лютим того ж року.

До її спаду спричинили не лише традиційні негативні чинники, такі як корупція, недосконалість законодавчої бази, складна податкова політика та зростаюча інфляція, але й нові виклики, спричинені війною. Серед основних проблем, що виникли у 2022 році та призвели до занепаду зовнішньоекономічної діяльності, можна виділити: розширення територій, непідконтрольних Україні, зміни в логістичних маршрутах, блокаду експорту зерна, втрату кваліфікованої робочої сили та загальний економічний занепад.

Крім того, протягом тривалого часу Україна залишалася залежною від торговельних зв'язків із країнами колишнього СНД. Після розриву відносин з державами-агресорами країна зіткнулася з різким скороченням експорту, оскільки значна частина українських товарів виявилася неконкурентоспроможною на міжнародних ринках і не відповідала міжнародним стандартам якості. Наразі триває перехідний період, пов'язаний із перебудовою зовнішньоекономічної політики України та посиленням співпраці з країнами Європейського Союзу [3].

ЗЕД українських підприємств починаючи з 2022 року зазнала значних втрат, тому для вирішення цієї проблеми потрібно впровадити низку заходів, спрямованих на поліпшення економічного становища та зміцнення міжнародного співробітництва. Один з таких кроків полягає в залученні зовнішніх інвестицій з метою повернення та розвитку промислового сектору шляхом зменшення бюрократичних бар'єрів, оптимізації митного контролю та вдосконалення податкової системи. Крім того, необхідно розширювати міжнародне партнерство для збільшення обсягів міжнародної торгівлі. Також для відбудови ЗЕД потрібно підтримувати вітчизняних виробників, що дозволить зменшити імпортозалежність. Модернізація виробництва та впровадження енергоефективних технологій також сприятимуть підвищенню його продуктивності. Для покращення логістики і створення зручних логістичних маршрутів потрібно розширювати транспортну інфраструктуру за європейським стандартом [4].

Для запобігання демографічній кризі необхідно розробити ефективні програми для повернення українських біженців, а також забезпечити їм фінансову та соціальну підтримку. Для реалізації цих ініціатив важливою умовою є ефективна протидія корупції, бо вона має руйнівний вплив на всі галузі суспільного життя та національну економіку. Аналізуючи сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності України, можна дійти висновку, що країна володіє значним потенціалом для розширення міжнародного співробітництва, розвитку торгівлі та залучення іноземного капіталу технологій завдяки своїм конкурентним перевагам. Однак Україна стикається з рядом проблем, для яких потрібно шукати шляхи вирішення.

Однак, за умови ефективного управління та впровадження важливих кроків, Україна володіє значними можливостями для ефективного розвитку у сфері міжнародної економічної співпраці. Незважаючи на війну, Україна продовжує утримувати важливі позиції на світовому ринку, виявляючи стійкість і наполегливість. Наразі міжнародна співпраця та підтримка України відіграють ключову роль у зміцненні глобальної торгівлі та відкриття нових можливостей для залучення інвестицій.

Література:

1. Turchina S.G., Dashutina L.O., Nechyporenko V.V. Development of foreign economic communities of Ukraine in the context of globalization and euro-integration processes. *Revista Espacios*, Caracas, Venezuela, 2019, Vol. 40, no. 30, pp. 19. URL: https://www.revistaespacios.com/a19v40n30/19403019.html

2. Синяк А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в Україні. *Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів*: зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Т.М. Мельник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 210-217.

3. Приймак К. Проблеми управління зовнішньоторговельною діяльність вітчизняних підприємств. *Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів*: зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Т.М. Мельник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 122-126.

4. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Колмакова О.М., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
Балабуха О.Ю., аспірант,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-8067-8740

У сучасних умовах стрімких змін ринкової кон'юнктури та підвищення конкуренції проєктна діяльність стає важливим інструментом для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Ефективне управління проєктами дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити виконання стратегічних цілей підприємства.

Проєкт – це унікальний комплекс заходів, спрямований на досягнення конкретної мети за обмежений період часу із залученням визначених ресурсів. Проєктна діяльність охоплює всі процеси, пов'язані з ініціацією, плануванням, реалізацією, контролем і завершенням проєктів.

Основні принципи управління проєктами:

– Цільова орієнтація: проєкт повинен мати чітко визначену мету.

– Обмеженість ресурсів: ефективне використання часу, бюджету та людських ресурсів.

– Унікальність: кожен проєкт відрізняється специфічними завданнями та умовами виконання.

– Ітеративність: проєктні процеси потребують регулярного перегляду та адаптації.

Методи та підходи до управління проєктами [1; 2; 3]:

1. Традиційні методології управління проєктами:

– PMBOK (Project Management Body of Knowledge): методологія, що включає п'ять основних процесів – ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення.

– PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments): орієнтована на структурований підхід до управління проєктами.

– Waterfall (Каскадна модель): підходить для проєктів із чітко визначеними етапами та фіксованими вимогами.

2. Гнучкі методології (Agile):

– Scrum: акцент на швидку адаптацію до змін завдяки коротким ітераціям (спринтам).

– Kanban: візуалізація робочих процесів та управління потоками завдань.

– Lean: орієнтований на максимізацію цінності для клієнта шляхом мінімізації втрат.

Науковці виділяють наступні етапи управління проєктною діяльністю: ініціація проєкту (формулювання мети та завдань проєкту, ідентифікація зацікавлених сторін, попередня оцінка ресурсів та ризиків), планування (розробка плану проєкту (визначення етапів, строків, бюджету), формування команди та розподіл обов'язків, розробка механізмів контролю та оцінки прогресу), реалізація (виконання запланованих робіт, координація команди та управління ресурсами, реагування на зміни та вирішення поточних проблем), контроль та моніторинг (аналіз прогресу відповідно до встановлених KPI, управління ризиками, звітність перед зацікавленими сторонами), завершення проєкту (оцінка досягнутих результатів, підготовка фінального звіту).

Важливим дискусійним питанням для науковців є «ключові фактори успіху в управлінні проєктами». На основі наукових досліджень авторами сформований їх перелік [1; 2; 3]:

– Чітке визначення цілей: усі учасники проєкту повинні розуміти кінцеву мету.

– Ефективна комунікація: прозорість інформаційних потоків між членами команди.

– Мотивація команди: створення умов для залученості працівників.

– Інструменти управління: використання сучасних програмних рішень (наприклад, MS Project, Jira, Trello).

– Управління ризиками: своєчасна ідентифікація та мінімізація можливих загроз.

До основних викликів в управлінні проєктною діяльністю відносять: постійна зміна зовнішніх умов, обмеженість ресурсів та бюджетів, високий рівень невизначеності в інноваційних проєктах, опір змінам з боку працівників.

Управління проєктною діяльністю підприємств — це складний, але необхідний процес для досягнення стратегічних цілей. Використання сучасних методологій та інструментів, ефективне управління командою і ресурсами, а також системний підхід до аналізу та управління ризиками забезпечують успіх проєктів і сприяють конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Подальші дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на інтеграцію штучного інтелекту та інших цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів.

Література:

1. Коваль К.О., Яковенко В.С., Кучеренко С.К. Організація логістичних процесів у проєктній діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 320-327. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-320-327

2. Ткаліч Д.К., Яковенко В.С. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. (The Features of the Mechanism for Management of Innovative Processes of Enterprise). *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98

3. Lendel V., Hittmar S., Siantova E. Identification of the Main Problems in the Management of Innovation Processes and the Draft of Appropriate Recommendations. In: International Conference on Knowledge Management in Organizations. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 2015, vol. 224, pp. 221-232. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-21009-4_17

DIAGNOSTICS OF MUNICIPAL ENTERPRISES ACTIVITY

Kuznetsova G.V., PhD in Economics, Associate Professor,
O.M. Beketov Kharkiv National University
of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-6501-2713

Utility companies play an important role in providing the population with vital services such as water supply, energy supply, housing maintenance, and garbage collection. The efficiency of their operations is a key factor in ensuring sustainable community development. Diagnostics of the activities

of municipal enterprises allows to identify the strengths and weaknesses of their functioning, assess the level of efficiency of resource use and develop measures to improve the quality of services.

Diagnostics of an enterprise's activities is a systematic process of analyzing, evaluating and forecasting the state of the enterprise in order to identify problem areas and opportunities for development. The main components of diagnostics include:

1. Financial analysis: assessment of the financial stability of the enterprise through indicators of liquidity, solvency, profitability and turnover.
2. Operational analysis: studying the efficiency of the main and auxiliary processes that affect the quality of services.
3. Strategic analysis: determining whether the company's strategy is in line with external conditions, such as regulatory changes, market trends and social needs.
4. Social analysis: assessing the impact of the enterprise's activities on the community, including customer satisfaction.

Diagnostic methods [1; 2]:

1. SWOT analysis method:

– Identification of strengths, such as technical infrastructure or high level of staff qualification.

– Identification of Weaknesses, such as low energy efficiency or lack of funding.

– Analysis of Opportunities arising from the introduction of innovations or reforms in the housing and utilities sector.

– Identify Threats, such as rising energy tariffs or regulatory restrictions.

2. The method of financial ratios:

– Return on assets (ROA) to determine the efficiency of resource use.

– Analysis of current liquidity to assess the ability of the company to meet short-term obligations.

3. Benchmarking:

– Comparison of performance indicators with other utilities to determine the level of competitiveness.

4. Consumer surveys:

– Collecting data on the level of public satisfaction with the quality of services.

Problems of performance diagnostics

The main problems faced when diagnosing the activities of utility companies include:

– Incomplete and unreliable data due to poor automation of accounting systems.

– Lack of standardized approaches to performance evaluation.

Dependence on external factors, such as political instability or changes in legislation.

Recommendations for improving efficiency

1. Digitalization of processes: introduction of modern information systems to automate accounting and monitoring of key indicators.
2. Development of evaluation standards: formation of common criteria for analyzing the activities of utility companies.
3. Investments in infrastructure: modernization of technical equipment to improve efficiency and quality of services.
4. Public involvement: active communication with the population to take into account their needs and expectations.

Diagnostics of utility companies is a necessary tool to ensure their effective operation. It allows not only to assess the current state, but also to formulate development strategies that will improve the quality of services and meet the needs of the community. Integration of modern analysis methods and consideration of the specifics of the industry are key aspects for achieving success in this area.

Literature:

1. Oliinyk N. Conceptual foundations of «green» economy in the context of sustainable development. *Social Economics*, 2020, no. 1(60), pp. 19-28. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-02
2. Vakhlakova V. Assessing the Financial and Market Components of the Enterprise's Economic Security. *Business Inform*, 2017, no. 8, pp. 212-218.

ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВ

Колмакова О.М., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
Зубко М.О., студент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Економічна безпека будівельного підприємства є важливим фактором його стабільного функціонування та розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Будівельна галузь має високу залежність від зовнішніх економічних та регуляторних умов, що зумовлює необхідність проведення комплексної діагностики

економічної безпеки для забезпечення стійкості підприємства. У цій статті розглядаються основні підходи, методи та особливості діагностики економічної безпеки будівельних підприємств.

Економічна безпека підприємства визначається як його здатність забезпечувати стабільне функціонування, конкурентоспроможність та мінімізувати ризики, пов'язані з негативним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (табл.).

Таблиця

Основними складовими економічної безпеки

Фінансова безпека	Забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства.
Інвестиційна безпека	ефективність використання інвестиційних ресурсів і їхня захищеність від зовнішніх загроз.
Інноваційна безпека	Здатність підприємства адаптуватися до нових технологій та змін у галузі.
Кадрова безпека	Наявність кваліфікованого персоналу та ефективна система управління трудовими ресурсами.
Інформаційна безпека	Захист даних та інформаційних систем підприємства.

Будівельна галузь має низку особливостей, які впливають на діагностику економічної безпеки: тривалий життєвий цикл проектів (будівництво займає значний час, що зумовлює потребу в довгостроковому плануванні ресурсів), високий рівень залежності від зовнішніх факторів (економічна нестабільність, зміни у законодавстві, сезонні коливання), складність управління проектами (потреба в координації різних учасників будівельного процесу), високий рівень ризиків (фінансові, технічні, організаційні ризики та ризики недобросовісної конкуренції).

Методи діагностики економічної безпеки [1, 2]:

– SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.

– Метод ключових показників ефективності (KPI): аналіз фінансових, операційних і стратегічних показників підприємства.

– Фінансовий аналіз: оцінка ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості.

– Ризик-аналіз: ідентифікація та оцінка ризиків, що впливають на економічну безпеку.

– Моніторинг зовнішнього середовища: аналіз ринку, регуляторних змін та макроекономічних тенденцій.

Виділяють наступні етапи діагностики:

– Підготовчий етап: визначення цілей, методів і об'єктів діагностики.

– Збір даних: отримання інформації про фінансовий стан, організаційну структуру та ринкові позиції підприємства.

– Аналіз і оцінка: використання обраних методів для оцінки стану економічної безпеки.

– Розробка рекомендацій: формування стратегії мінімізації ризиків та підвищення економічної безпеки.

– Контроль і моніторинг: постійне спостереження за змінами в економічному середовищі та адаптація стратегії.

Особливу увагу науковці приділяють формуванню бази основних показників оцінки економічної безпеки: коефіцієнт ліквідності (відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання), рентабельність (рівень доходності підприємства за рахунок використання його ресурсів), забезпеченість власними коштами (співвідношення власного капіталу до загальної суми активів), інвестиційна активність (частка інвестицій у загальній структурі витрат підприємства) рівень ризику (оцінка ймовірності негативних подій, що можуть вплинути на стабільність підприємства) [3; 4].

Основними викликами для забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств є зростаюча конкуренція на ринку будівництва, макроекономічна нестабільність та політичні ризики, швидкий розвиток технологій, що вимагає постійних інвестицій, перспективи полягають у впровадженні цифрових технологій у будівельні процеси, посиленні антикризового управління та створенні ефективних систем моніторингу економічної безпеки.

Діагностика економічної безпеки будівельного підприємства є складним, але необхідним процесом, який дозволяє виявляти та мінімізувати ризики, забезпечувати стійкий розвиток і конкурентоспроможність. Використання сучасних методів і технологій діагностики сприяє формуванню ефективної стратегії управління економічною безпекою, що є запорукою успіху в динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Кушнірук А.О. Діагностика виробітку малих будівельних підприємств як бази їх ефективного функціонування та економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 225-230.

2. Біличенко М.М., Касьянова Н.В. Вплив цифрової трансформації на формування системи економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 83-91. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-83-91

3. Bolton A., Goosen L., Kritzinger E. Security aspects of an empirical study into the impact of digital transformation via unified communication and collaboration technologies on the productivity and innovation of a global automotive enterprise. *Information and Cyber Security*, 2020, pp. 99-113.

4. Шкарлет С., Садчикова І. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2019. № 3. С. 264-276. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)264-276

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Огієнко А.Д., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-6636-7479

Сільськогосподарські підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку економіки та підтримці соціальної стабільності. Однак у сучасних умовах вони стикаються з численними викликами, такими як зміни клімату, ресурсні обмеження, глобальна конкуренція та технологічні зміни. Тому стратегічне управління стійким розвитком стає необхідною умовою їхнього ефективного функціонування.

Стійкий розвиток сільськогосподарських підприємств базується на трьох ключових компонентах [1]:

1) Економічна стійкість – ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності та інноваційність.

2) Екологічна стійкість – мінімізація негативного впливу на довкілля, збереження природних ресурсів.

3) Соціальна стійкість – забезпечення гідних умов праці, розвиток сільських територій та підтримка місцевих громад.

Сучасні концепції стратегічного управління включають підходи адаптивного менеджменту, ресурсної теорії підприємства та концепції сталого розвитку, які дозволяють ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

---

* *Науковий керівник – Микитась А.В., д.е.н., професор*

До основних зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на стійкий розвиток сільськогосподарських підприємств, належать [1; 2]:

1. Зовнішні чинники:

1.1. Зміни клімату та екологічні ризики.

1.2. Політичні та законодавчі умови.

1.3. Економічна нестабільність та коливання ринків.

1.4. Глобалізація та розвиток міжнародної торгівлі.

2. Внутрішні чинники:

2.1. Фінансові ресурси та доступ до інвестицій.

2.2. Використання сучасних аграрних технологій.

2.3. Кваліфікація персоналу та кадрова політика.

2.4. Інноваційність та гнучкість у стратегічному управлінні.

Управління стійким розвитком вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, адаптацію до змін та впровадження інноваційних рішень. Основними стратегіями є [3]:

1) Інноваційна стратегія – впровадження новітніх технологій (цифрове землеробство, точне фермерство, біотехнології).

2) Екологічна стратегія – використання органічного землеробства, мінімізація відходів, впровадження ресурсозберігаючих технологій.

3) Диверсифікація виробництва – розширення асортименту продукції, розвиток переробної промисловості.

4) Кооперація та інтеграція – створення кластерів, партнерських відносин між виробниками, науковими установами та державними органами.

5) Фінансова стратегія – оптимізація фінансових потоків, залучення інвестицій, використання державних програм підтримки аграрного сектору.

Реалізація стратегій стійкого розвитку потребує комплексного підходу та використання сучасних управлінських інструментів, серед яких:

1) SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства.

2) Ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів діяльності.

3) Цифровізація аграрного бізнесу – впровадження агрономічних інформаційних систем, IoT, штучного інтелекту.

4) Підготовка кадрів та розвиток людського капіталу – навчальні програми, тренінги, професійна освіта.

Зробимо узагальнюючий SWOT-аналіз сільськогосподарських підприємств в Харківській області в умовах війни.

S (Strengths) – Сильні сторони:

1. Родючі ґрунти – Харківська область має чорноземні ґрунти, що сприяють високій врожайності.

2. Досвідчений персонал – підприємства мають кваліфікованих працівників із великим досвідом у сільському господарстві.

3. Різнопрофільність виробництва – вирощування зернових, олійних культур, овочів, а також галузь тваринництва.

4. Адаптація до кризових умов – підприємства вже мають досвід роботи в складних економічних та соціальних умовах.

5. Можливості кооперації – наявність партнерських відносин із місцевими громадами, міжнародними організаціями, державними програмами підтримки.

6. Гнучкість у використанні ресурсів – можливість оптимізації витрат, переходу на менш ресурсомісткі технології.

W (Weaknesses) – Слабкі сторони:

1. Фізична загроза виробництву – близькість до зони бойових дій збільшує ризики руйнування інфраструктури.

2. Логістичні труднощі – ускладнене транспортування продукції через зруйновані дороги, блокади та перебої в постачанні пального.

3. Брак кваліфікованої робочої сили – частина працівників мобілізована або виїхала з регіону.

4. Фінансові труднощі – обмежений доступ до кредитних ресурсів, зростання виробничих витрат.

5. Залежність від імпортного насіння, добрив, труднощі з постачанням необхідних агротехнологічних ресурсів.

6. Зниження купівельної спроможності споживачів – зменшення внутрішнього ринку через воєнну кризу.

O (Opportunities) – Можливості:

1. Державні та міжнародні програми підтримки – фінансова допомога, пільгові кредити, гранти для аграрного сектору.

2. Підвищений попит на продовольство – зростання попиту на сільськогосподарську продукцію як в Україні, так і за кордоном.

3. Розвиток альтернативної логістики – можливість експорту через західні кордони, залучення залізничного транспорту.

4. Впровадження сучасних агротехнологій – дрони, точне землеробство, біопрепарати для підвищення ефективності виробництва.

5. Кооперація з міжнародними фондами – партнерство з гуманітарними та економічними організаціями для підтримки розвитку.

6. Перехід на внутрішній ринок – активізація продажів через місцеві кооперативи, фермерські ринки, прямі поставки до споживачів.

7. Диверсифікація діяльності – розвиток переробки продукції, органічного землеробства, альтернативної енергетики.

T (Threats) – Загрози:

1. Безпосередня небезпека через військові дії – загроза ракетних ударів, мінування полів, руйнування складів та техніки.

2. Падіння інвестиційної привабливості – через ризики війни потенційні інвестори не готові вкладати кошти у виробництво.

3. Дефіцит паливно-мастильних матеріалів – складність із забезпеченням дизельного пального та інших необхідних ресурсів.

4. Підвищення собівартості продукції – зростання цін на добрива, засоби захисту рослин, пальне та логістику.

5. Зниження експорту – блокади портів, перебої в логістиці можуть ускладнити продаж продукції за кордон.

6. Кліматичні ризики – зміна погодних умов, посухи або аномальні заморозки можуть вплинути на врожайність.

7. Дефіцит робочої сили – мобілізація та міграція населення зменшує кількість доступних працівників.

Отже, не зважаючи на значні загрози, сільськогосподарські підприємства Харківської області можуть знайти можливості для адаптації. Основними напрямами дій у цьому контексті можуть бути:

– Максимальне використання державних та міжнародних програм підтримки.

– Диверсифікація виробництва (розширення асортименту продукції, запуск переробки).

– Переорієнтація логістики на залізничний транспорт і західні маршрути експорту.

– Впровадження цифрових технологій для оптимізації витрат і підвищення ефективності.

– Розвиток кооперації з іншими підприємствами для спільного використання ресурсів.

– Адаптація до умов воєнного часу, включаючи збереження запасів і зміцнення безпеки виробництва.

Тож попри складні умови війни, стратегічне управління, інноваційний підхід і гнучкість можуть забезпечити стабільність та перспективи розвитку аграрного сектору в Харківській області.

Стратегічне управління стійким розвитком сільськогосподарських підприємств є необхідною умовою їхньої конкурентоспроможності та стабільного функціонування. Успішне впровадження стратегій вимагає системного підходу, орієнтованого на економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну

відповідальність. Використання інноваційних технологій, адаптивного менеджменту та інтегрованих управлінських рішень сприятиме зміцненню позицій аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

Література:

1. Коломієць Т., Фурдик О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

2. Микитась А.В. Типологія механізмів дотримання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2019. № 1. С. 91-96.

3. Олійник А., Іщейкін Т., Карташов Р., Невкритий М. Стратегічне управління економічною безпекою аграрного підприємства у бізнес-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 234-238.

ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Колмакова О.М., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
Лисенко Б.С., аспірант,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0006-5670-1350

Діагностика потенціалу будівельного підприємства є ключовим елементом визначення його конкурентоспроможності, обґрунтування стратегічних рішень та забезпечення сталого розвитку. Цей процес включає виявлення сильних та слабких сторін, оцінку ресурсного забезпечення та поточних можливостей підприємства для реалізації поточних та стратегічних завдань.

Основні компоненти потенціалу [1-4]:

– Ресурси підприємства: Кадровий потенціал – якісний та кількісний склад працівників. Матеріальні ресурси – сукупність основних фондів та обігових коштів. Технічний потенціал – наявність та сучасність техніки та технологій.

– Організаційний потенціал: Ефективність системи управління. Командна робота та взаємодія в організації.

– Фінансовий потенціал: Спроможність підприємства забезпечувати фінансування операційних та інвестиційних проектів.

Етапи діагностики [5, 6]:

– Збір та аналіз інформації: документи з обліку; технічна та фінансова звітність.

– Оцінка технічного та кадрового потенціалів: рівень кваліфікації співробітників; зношеність техніки.

– Фінансовий аналіз: оцінка ліквідності; показники доходності та рентабельності.

– SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони; можливості та загрози.

Діагностика потенціалу будівельного підприємства дозволяє скласти чітку стратегію розвитку, підвищує ефективність управління та забезпечує сталий розвиток в умовах ринкової конкуренції.

Потенціал будівельного підприємства відображає його здатність ефективно реалізовувати будівельні проєкти, реагувати на ринкові виклики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Основні особливості потенціалу будівельного підприємства:

– Довготривалий характер проєктів. Будівництво є сферою, де реалізація проєктів може займати місяці чи навіть роки. Це вимагає стратегічного планування ресурсів і гнучкості у процесі виконання.

– Комплексність ресурсного забезпечення. Будівельне підприємство потребує різноманітних ресурсів, включаючи будівельні матеріали, техніку, висококваліфікованих фахівців і фінансові інвестиції. Ефективна координація цих елементів є ключовим фактором успіху.

– Залежність від зовнішніх чинників. Економічні, політичні та природні умови мають значний вплив на діяльність підприємства. Коливання цін на матеріали, законодавчі зміни чи погодні умови можуть суттєво впливати на терміни та вартість проєктів.

– Інноваційний компонент. Для підвищення ефективності роботи та якості проєктів будівельні підприємства мають активно впроваджувати нові технології, такі як BIM (Building Information Modeling), автоматизовані системи управління будівництвом тощо.

– Висока конкуренція на ринку. Будівельний сектор є насиченим різноманітними гравцями, тому підприємства повинні пропонувати інноваційні рішення, конкурентні ціни та гарантувати якість для утримання позицій на ринку.

– Організаційно-управлінський потенціал. Ефективне управління проєктами, вміння адаптуватися до змін і забезпечення злагодженої роботи всіх структур підприємства є важливими елементами його потенціалу.

– Екологічні аспекти. Сучасні будівельні підприємства мають враховувати вплив своєї діяльності на довкілля. Використання екологічно чистих матеріалів, енергоефективних технологій та дотримання стандартів сталого розвитку набуває дедалі більшої ваги.

Шляхи підвищення потенціалу будівельного підприємства: впровадження новітніх технологій у проєктуванні та будівництві; постійне навчання та розвиток персоналу; оптимізація витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; налагодження партнерств із постачальниками та інвесторами; використання маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів.

Потенціал будівельного підприємства визначається його здатністю ефективно організовувати свою діяльність, управляти ресурсами та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Усвідомлення та розвиток унікальних особливостей цього потенціалу дозволяє будівельним підприємствам досягати успіху навіть у складних ринкових умовах.

Література:

1. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Фінансова діагностика кризи на швейних підприємствах: сегментація за розміром. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 172-179. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-172-179

2. Якименко-Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 32-35. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3977&i=7

3. Іщенко Н.А. Оцінювання рівня фінансового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 238-243. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-238-243

4. Роледерс В. Розвиток потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-63

5. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

6. Литовка В.А., Прушківська Е.В., Пилипенко Г.М. Діагностика орпоративної культури підприємств металургійної промисловості в умовах інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 240–246. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-240-246

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД НА МАКРО- ТА МЕЗОРІВНЯХ

Осадчий М.Л., аспірант*,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8290-975X

Управління змінами в транспортних підприємствах є однією з найактуальніших проблем сучасного менеджменту, оскільки цей сектор відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку, логістичних потоків та мобільності населення. Ефективне управління змінами потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, адаптацію бізнес-процесів, впровадження інновацій та оптимізацію операційної діяльності на різних рівнях управління.

На мікрорівні зміни охоплюють внутрішньоорганізаційні процеси транспортних підприємств, що включають вдосконалення технологічних операцій, цифровізацію логістичних процесів, автоматизацію диспетчеризації та управління перевезеннями. Впровадження інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності обліку та контролю за транспортними засобами, моніторингу руху та плануванню маршрутів. Одним із ключових напрямків трансформації є інтеграція системи управління транспортними потоками (TMS) з ERP-системами підприємства, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити точність прогнозування попиту та забезпечити своєчасність перевезень [1]. Важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу, який працює із сучасними технологічними рішеннями, оскільки успішна цифровізація потребує відповідних компетенцій та гнучкості у зміні робочих процесів.

На мезорівні управління змінами відбувається через удосконалення взаємодії транспортних підприємств із зовнішнім середовищем, включаючи постачальників, споживачів, державні регуляторні органи та інфраструктурні компанії. Основний акцент робиться на стратегічному плануванні транспортної інфраструктури, розбудові мережі зарядних станцій для електротранспорту, впровадженні екологічно чистих технологій та інтеграції транспортних вузлів у загальну логістичну систему регіонального і національного рівня. Зміни в державному регулюванні, зокрема впровадження екологічних стандартів для комерційного транспорту та стимулювання

* *Науковий керівник – Ковальов А.І., д.е.н., професор*

переходу на електромобілі, вимагають від підприємств швидкої адаптації бізнес-моделей. Впровадження концепції «розумного транспорту» та інтелектуальних транспортних систем (ITS) дозволяє підвищити рівень безпеки, зменшити затори на дорогах і скоротити шкідливі викиди в атмосферу.

Реінжиніринг бізнес-процесів у транспортних підприємствах відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності, дозволяючи оптимізувати витрати, скоротити час виконання операцій та покращити якість транспортних послуг. Реінжиніринг передбачає кардинальне переосмислення існуючих процесів і впровадження інноваційних рішень, що базуються на використанні сучасних цифрових технологій. Зокрема, це може включати автоматизацію ланцюгів постачання, використання дронів для моніторингу транспортних потоків та оптимізацію управління запасами [2]. Крім того, реінжиніринг сприяє впровадженню гнучких виробничих систем, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у попиті та зовнішньому середовищі [3].

Окрім того, реінжиніринг транспортної галузі передбачає інтеграцію електромобілів, автономних транспортних засобів та розвиток міської мобільності на основі спільного використання ресурсів (ride-sharing, car-sharing). Це дозволяє значно знизити експлуатаційні витрати підприємств та підвищити доступність транспортних послуг для широких верств населення. Водночас, ефективний реінжиніринг потребує значних інвестицій у дослідження та розробку нових технологій, а також активної співпраці з науковими установами та технологічними компаніями.

Стратегічний підхід до управління змінами вимагає застосування сучасних методологій, таких як концепція «LEAN-менеджменту» для мінімізації втрат у логістичних процесах, методологія «Agile» для підвищення гнучкості бізнесу та модель «П'яти сил Портера» для оцінки конкурентного середовища. Крім того, підприємства активно застосовують аналіз PESTEL для оцінки макроекономічних факторів, що впливають на галузь, а також SWOT-аналіз для визначення внутрішніх сильних і слабких сторін [4].

Ефективне управління змінами передбачає також впровадження моделей цифрової трансформації, що ґрунтуються на використанні великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та управління ризиками. Додатково важливою складовою є управління персоналом в умовах змін, що включає мотиваційні програми, адаптацію корпоративної культури до нових умов та комунікацію між підрозділами для ефективного впровадження нових технологій та процесів.

В умовах сучасної економіки, коли транспортні підприємства стикаються з викликами глобалізації, екологічного регулювання та технологічного розвитку, стратегічний підхід до управління змінами дозволяє не лише залишатися конкурентоспроможними, а й створювати стійку основу для майбутнього розвитку. Комбінування мікро- та мезорівневих стратегій забезпечує комплексний підхід до трансформації галузі та сприяє її інтеграції у сучасну економічну екосистему. При цьому реінжиніринг відіграє центральну роль у створенні нових бізнес-моделей, що відповідають сучасним вимогам ринку, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності та сталий розвиток транспортної індустрії.

Література:

1. Коврига О. Практичний досвід та можливості розвитку управління транспортною логістикою підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 12(30).
2. Ковальов А.І., Осадчий М.Л. Реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10(311). С. 108-114.
3. Осадчий М.Л. Оптимізація логістичних процесів в Українських морських портах: роль реінжинірингу в сучасному бізнесі. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2024). 2024. С. 125-128.
4. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38(1). С. 72-76.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Колмакова О.М., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0908-5445
Бєлянцев К.О., аспірант,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-6783-5491

Фармацевтична галузь є однією з найбільш важливих у сучасній економіці, адже вона забезпечує населення ліками та іншими

медичними засобами, необхідними для підтримки здоров'я. Ефективне управління персоналом фармацевтичних підприємств є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності, оскільки людські ресурси забезпечують реалізацію стратегічних цілей, інноваційний розвиток та високі стандарти якості продукції.

Управління персоналом – це система заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудових ресурсів організації. У контексті фармацевтичних підприємств ця система враховує специфіку галузі, зокрема високі вимоги до кваліфікації персоналу, необхідність дотримання регуляторних норм і стандартів якості.

Основними функціями управління персоналом є:

– Планування персоналу: визначення потреб у працівниках, планування чисельності та структури персоналу.

– Набір і відбір кадрів: пошук, оцінка та прийом на роботу кваліфікованих спеціалістів.

– Мотивація: створення стимулів для досягнення високих результатів.

– Розвиток і навчання: підвищення кваліфікації, адаптація нових співробітників.

– Оцінка ефективності: аналіз продуктивності роботи персоналу та прийняття рішень щодо їхнього професійного розвитку.

Високі вимоги до кваліфікації. Персонал фармацевтичних підприємств повинен мати відповідну освіту, досвід роботи та знання у сфері регуляторних норм і стандартів якості.

Регулювання та відповідність стандартам. У фармацевтичній галузі суворо дотримуються міжнародних стандартів, таких як GMP (Good Manufacturing Practice), що вимагає відповідності всіх працівників встановленим кваліфікаційним критеріям.

Інноваційність і науковий підхід. Управління персоналом має враховувати необхідність постійного розвитку та впровадження інновацій, що потребує інвестицій у навчання та розвиток працівників.

Етика та соціальна відповідальність. Оскільки продукція фармацевтичних підприємств впливає на здоров'я людей, важливо формувати етичну корпоративну культуру та дотримуватись принципів соціальної відповідальності.

Сучасні методи управління персоналом [1; 2]:

– Компетентнісний підхід. Орієнтація на розвиток ключових компетенцій працівників, таких як технічні знання, комунікація та лідерські якості.

– Цифровізація управління. Використання сучасних HRM-систем для автоматизації процесів управління персоналом, таких як підбір кадрів, управління навчанням і аналіз продуктивності.

– Гнучкі методи роботи. Запровадження дистанційної роботи, гнучких графіків та командних проектів для підвищення продуктивності.

– Оцінка та управління ефективністю. Використання KPI (ключових показників ефективності) для моніторингу та покращення результатів роботи персоналу.

Серед основних викликів управління персоналом у фармацевтичній галузі можна виділити: дефіцит висококваліфікованих фахівців, швидкий розвиток технологій, що вимагає постійного навчання працівників, необхідність адаптації до змін у законодавстві та регулюванні галузі [3].

У перспективі важливо приділяти увагу розвитку корпоративної культури, впровадженню нових технологій управління персоналом і забезпеченню балансу між професійним розвитком працівників та досягненням стратегічних цілей підприємства.

Ефективне управління персоналом є ключовим елементом успіху фармацевтичних підприємств. Воно вимагає системного підходу, врахування специфіки галузі, використання сучасних методів і технологій, а також формування сильної корпоративної культури. Інвестиції в людські ресурси забезпечують конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і довгострокову стійкість підприємств у динамічному середовищі фармацевтичного ринку.

Література:

1. Proskurnina, Nadiia V., and Chala, Anhelina A. (2023). «The Theoretical Foundations of the Enterprise Strategic Management System». *Business Inform,* no. 4, pp. 150-155. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-150-155

2. Mao, Rong, and Kharchenko, Tetyana M. (2023). «Personnel Development Management in the Future Competition of Enterprises». *Business Inform,* no. 4, pp. 197-202. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-197-202

3. Попова І.А., Демченко Н.В., Швед А.Б. Тенденції розвитку фармацевтичного ринку України в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 203-209. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-203-209

УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Петров В.М., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1693-2545
Навроцький Я.Ф., кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
ННЦ «Інститут аграрної економіки» м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4677-5306
Назаренко С.В., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Розбудова ринкового механізму господарювання в аграрній сфері економіки України має свої специфічні особливості, що дуже часто не дає змоги адаптувати до наших реалій передовий іноземний та вітчизняний досвід. Це повною мірою стосується і проблем підвищення конкурентоспроможності та загальної ефективності господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Багато питань залишаються не вирішеними як на теоретичному, так і на прикладному рівнях. У виступах практиків і наукових публікаціях можна зустріти різні погляди на проблему, що зайвий раз свідчить про її актуальність та необхідність пошуку нових, іноді нестандартних, управлінських, техніко-технологічних, організаційно-економічних, соціальних та інших шляхів її розв'язання.

Перспективним напрямом виведення виробничих і комерційних процесів у сільськогосподарських підприємствах на якісно новий рівень розвитку є диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту видів продукції, що виробляється господарствами, а також входження до нових сфер діяльності, освоєння принципово нових виробництв, у тому числі й технологічно не пов'язаних з головними галузями, що визначають їх виробничу спеціалізацію [1-3].

З поміж багатьох спонукальних мотивів менеджменту сільськогосподарських підприємств щодо здійснення заходів з диверсифікації їх виробничої діяльності найбільш поширеними є: неповне використання наявних виробничих ресурсів (неповна виробнича завантаженість складових аграрного потенціалу); погіршення кінцевих фінансових показників (маси прибутку) від основної виробничої і комерційної діяльності; тенденції щодо розвитку

відповідного ринку у напрямку зменшення попиту на продукцію сільгосппідприємства; необхідність виконання соціальних зобов'язань, зокрема у напрямі створення додаткових робочих місць; загострення конкурентної боротьби на ринку між виробниками подібної продукції; необхідність перманентного впровадження досягнень науково-технічного прогресу як визначального фактору підвищення загального рівня конкурентоспроможності господарства.

Обґрунтування напрямків та механізмів здійснення диверсифікації у сільськогосподарському підприємстві передбачає вибір її форм або різних варіантів їх поєднання (останній варіант є більш прийнятним для аграрних формувань з високим рівнем концентрації капіталу, наприклад, агрохолдингів та агрокорпорацій). У сучасних умовах господарювання можна виокремити наступні види диверсифікаційних процесів. Концентрична (вертикальна, пов'язана) диверсифікація, за якої сільськогосподарське підприємство організує виробництво продукції, що у технологічному та/або у маркетинговому аспектах пов'язана з продукцією, яка ним вже виробляється. Наприклад, освоєння виробництва усієї номенклатури кормів для повного забезпечення потреб власного тваринництва. Перш за все це стосується концентрованих кормів, які характеризуються складними рецептурами і потребують відповідної сировини і спеціальних промислових технологій та обладнання для виготовлення. Іншим характерним прикладом концентричної диверсифікації є організація внутрішньогосподарської промислової переробки рослинницької і тваринницької сировини, що виробляється у сільськогосподарському підприємстві.

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення діяльності сільськогосподарського підприємства у сферах, які технологічно та організаційно є подібними до тих, що вже існують. Наприклад, удосконалення структури посівних площ і розширення асортименту виробництва продукції рослинництва відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Конгломератна диверсифікація являє собою розширення виробниками номенклатури продукції її видами, які не пов'язані ані з технологіями, що застосовуються, ані з ринками, на яких вони здійснюють свою комерційну діяльність, ані з конкретними запитами споживачів. У сільськогосподарських підприємствах цей вид диверсифікаційних процесів пов'язаний з організацією, як правило, не сільськогосподарського виробництва, наприклад, виробництво будівельних матеріалів з використанням місцевих джерел сировини

(цегли, черепиці, столярних виробів), різних видів промислової продукції, товарів широкого вжитку тощо. Конгломератну диверсифікацію застосовують, як правило, крупні прибуткові аграрні формування корпоративного типу, які мають складну організаційну структуру з великою кількістю територіально розосереджених виробничих підрозділів і можуть акумулювати для цього великі обсяги фінансових, трудових та інших ресурсів.

Кожний з наведених видів диверсифікації має свої переваги і недоліки, тому при прийнятті менеджментом сільськогосподарського підприємства рішення щодо напрямів і механізмів її реалізації необхідно враховувати весь комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямо та опосередковано впливають на формування його виробничої стратегії.

Таким чином, з позицій економічної теорії диверсифікація являє собою складний процес, за якого суб'єкт господарювання не обмежується діяльністю у певній сфері, а постійно розширює свою присутність на інших ринках та в інших областях бізнесу. Тобто диверсифікація – це своєрідний страховий механізм від негативного впливу різних ризиків на той випадок, якщо один із напрямів діяльності перестане забезпечувати відповідний рівень економічної вигоди [4; 5].

Диверсифікація виробничої діяльності власне сільськогосподарських підприємств має також наступні управлінські та організаційні переваги: в умовах сезонності сільськогосподарського виробництва більш рівномірно та повно використовуються матеріально-технічні та трудові ресурси протягом календарного року; розширюється номенклатура товарної продукції господарств з більшою доданою вартістю; використання побічної продукції (макуха (шроти), висівки, відвійки тощо) дає змогу значно підсилювати кормову базу тваринництва; з'являється можливість задовольняти потреби місцевих жителів у послугах щодо переробки сільськогосподарської сировини на давальницьких умовах для особистих потреб тощо.

В умовах воєнного часу і повоєнного відновлення роль диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, як фактору забезпечення їх фінансово-економічної стійкості, значно зростає. Вона дає змогу сільським товаровиробникам «виживати» у несприятливі для ведення основного сільськогосподарського виробництва роки, створює додаткові робочі місця, сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату у трудових колективах. Надходження грошових коштів в умовах диверсифікації (розширення) діяльності є відносно стабільним, воно не

залежить від несприятливих погодних умов і сприяє вирівнюванню доходів суб'єктів господарювання за місяцями року [6; 7].

Під час опрацювання менеджментом сільськогосподарського підприємства управлінських рішень щодо здійснення заходів з диверсифікації його виробничої діяльності необхідно обов'язково враховувати рівень концентрації виробництва кожного виду продукції. Сучасні тенденції забезпечення агротехнологій технічними засобами (використання у технологічних процесах сучасних наукомістких, високо продуктивних, та, відповідно, дорогих машин і знарядь) об'єктивно створює виробничу ситуацію, коли їх використання буде економічно виправданим лише за відповідного, достатньо великого «поля» виробництва. Тобто виробництво будь-якого виду сільськогосподарської продукції у господарстві повинно забезпечуватися у достатньо великих обсягах. Крім того, сполучення різних видів виробничої діяльності у сільськогосподарському підприємстві повинно бути не хаотичним (випадковим), а підпорядковуватися загальній концепції побудови його оптимальної організаційної структури і структури управління.

Література:

1. Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 19-27.

2. Петров В.М. Диверсифікація виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. Харків: ХНАУ, 2018. № 1. С. 41-53.

3. Петров В.М. Організація підсобної промислової діяльності у сільськогосподарських підприємствах. *Перспективні форми організації господарської діяльності на селі*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції та Сімнадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (Київ, 30 травня 2019 р.). Київ : ННЦ ІАЕ, 2019. С. 332-337.

4. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Las-Knigas, 2023. 556 с.

5. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.

6. Ilchuk, M., Nikitchenko, S., Sytnyk, O., & Pavlenko, V. (2023). Diversification of entrepreneurial activities in the agricultural sector of Ukraine's economy in the post-war period. *Ekonomika APK*, no. 30(4), pp. 25-35. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304025

7. Malik, M., Kravchenko, S., & Shpykuliak, O. (2022). Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions. *Ekonomika APK*, no. 29(6), pp. 28-40. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206028

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ

Колмакова О.М., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0908-5445

Сучасний світ характеризується динамічними геополітичними змінами, які мають значний вплив на функціонування бізнесу. Геополітичні трансформації, такі як військові конфлікти, економічні санкції, зміни у міжнародній торгівлі та регіональна інтеграція, створюють нові виклики для підприємств. Економічна безпека підприємств є важливим елементом їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного глобального середовища. У цій статті розглянуто основні аспекти впливу геополітичних трансформацій на економічну безпеку підприємств та запропоновано шляхи мінімізації ризиків.

Геополітичні трансформації та їхній вплив на бізнес-середовище [1; 2]:

1. Економічні санкції та обмеження. Санкції, запроваджені окремими країнами або міжнародними організаціями, часто спрямовані на обмеження економічної активності в певних регіонах. Вони можуть впливати на:

– Ланцюги постачання через ускладнення доступу до сировини чи товарів.

– Експортно-імпортні операції через обмеження на торгівлю.

– Фінансову стабільність підприємств через обмеження доступу до міжнародних фінансових ринків.

2. Військові конфлікти та політична нестабільність. Конфлікти призводять до зниження інвестиційної привабливості регіонів, руйнування інфраструктури та збільшення витрат на забезпечення безпеки.

3. Зміни у міжнародній торгівлі. Нові торговельні угоди, зміна тарифів та митних правил створюють як можливості, так і загрози для підприємств. Наприклад, вихід Великобританії з ЄС (Brexit) мав серйозний вплив на європейські компанії, які працюють на британському ринку.

4. Технологічні блокади. Заборона на використання певних технологій або програмного забезпечення через геополітичні протиріччя також впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Економічна безпека підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Основні аспекти впливу:

1. Фінансова стабільність. Геополітичні ризики можуть спричинити коливання валютних курсів, збільшення витрат на запозичення та зниження доходів через втрату ринків.

2. Операційна діяльність. Перебої в постачанні та логістичних ланцюгах через закриття кордонів або транспортні обмеження знижують ефективність операційної діяльності.

3. Інноваційний розвиток. Технологічні обмеження можуть впливати на можливість впровадження інновацій, що є критично важливим для довгострокового зростання підприємств.

4. Репутаційні ризики. Робота в регіонах із політичною нестабільністю може викликати негативний резонанс серед клієнтів і партнерів.

Науковці виділяють наступні шляхи мінімізації впливу геополітичних ризиків [3; 4; 5]:

1. Диверсифікація ринків і постачальників. Розширення географії бізнесу та використання альтернативних джерел постачання знижують залежність від окремих регіонів.

2. Фінансова стійкість. Створення резервів, використання хеджування валютних ризиків та доступ до різноманітних джерел фінансування зміцнюють економічну безпеку.

3. Інноваційна активність. Інвестиції в технології та наукові дослідження забезпечують конкурентоспроможність підприємства навіть за умов обмеженого доступу до певних ринків.

4. Моніторинг геополітичних ризиків. Використання аналітичних інструментів і регулярний аналіз ситуації дозволяють оперативно реагувати на зміни.

5. Розвиток партнерств. Встановлення стратегічних альянсів із міжнародними компаніями та організаціями допомагає знизити вплив локальних ризиків.

Геополітичні трансформації створюють значні виклики для економічної безпеки підприємств, але водночас відкривають нові можливості для тих, хто здатен швидко адаптуватися. Забезпечення стійкості до зовнішніх змін вимагає комплексного підходу, що включає моніторинг ризиків, диверсифікацію діяльності та інноваційний розвиток. Орієнтація на стратегічне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах нестабільності, а й зміцнювати свої позиції на глобальному ринку.

Література:

1. Хаустова В.Є., Трушкіна Н.В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 6-22. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22

2. Global operational risk review. How war is fuelling geopolitical uncertainty. *Economist Intelligence Unit (EIU).* 2022. May. URL: https://www.eiu.com/n/campaigns/operational-risk-review-2022

3. Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Рябцев Г.Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія / за ред. О.М. Суходолі. Київ : НІСД, 2023. 152 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01

4. Бабич Д.В. Державна регуляторна політика в аспекті управління економічною безпекою. *Бізнес Інформ.* 2024. № 8. С. 432-438. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-432-438

5. Безугла Ю.Є. Сценарії розвитку економічної діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 402-408. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_50

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПРАЦІ

Погорєлова Т.О., доцент,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8246-7135

Макротенденції та технології, як очікується, визначатимуть неоднозначні перспективи створення та скорочення робочих місць протягом наступних п’яти років у різних галузях економіки.

Плинність кадрів на ринку праці відноситься до темпів перерозподілу працівників та робочих місць. Дослідження дає уявлення про структурну плинність кадрів на ринку праці, а саме, про кількість очікуваних нових робочих місць, а також про кількість посад, які, як очікується, будуть переміщені протягом періоду. Структурна плинність кадрів не включає природну плинність кадрів, тобто не враховуються ті працівники, що переміщаються між робочими місцями з особистих причин.

Дослідження світового ринку праці показали середню структурну плинність кадрів на ринку праці в 23 % для обстежених компаній по секторах та країнах протягом наступних п’яти років. Це вказує на те, що

загальне очікуване переміщення робочих місць, включаючи створення нових, так і скорочення існуючих, становить 23 % від поточної робочої сили.

Очікування відтоку кадрів упродовж наступних 5 років, ймовірно, продовжать поточну структурну перебудову ринків праці. Дослідження показали відставання зайнятості від рівнів 2019 року у таких галузях, як харчування та дозвілля; виробництво; роздрібна та оптова торгівля споживчими товарами; логістика та транспорт; ЗМІ, розваги та спорт. Аналіз відтоку кадрів передбачає більш високий, ніж середній, відтік з 2023 по 2027 роки у галузях транспорту та ЗМІ, розваг та спорту, де респонденти оцінюють структурний п'ятирічний відтік у 29 % та 32 % відповідно, але нижче середнього від виробництва, роздрібної та оптової торгівлі споживчими товарами. Відносно високий відтік також прогнозується у галузях телекомунікацій та ЗМІ, розваг та спорту, фінансових послуг та ринків капіталу, а також інформаційно-технологічних послуг, що частково відображає зміни у робочих місцях, зумовлені технологіями.

Чисте зростання чи скорочення робочих місць можна оцінити аналогічно відтоку. Очікується, що робочі місця зростатимуть або скорочуватимуться найшвидше відповідно до їхньої існуючої робочої сили. Фахівці з ШІ та машинного навчання очолюють список швидкозростаючих робочих місць, за ними слідують фахівці зі сталого розвитку та бізнес-аналітики. Більшість посад, що найбільш швидко збільшуються, у списку пов'язані з технологіями. Більшість посад, що найшвидше скорочуються, — це канцелярські або секретарські посади, при цьому очікується, що найшвидше скоротяться банківські касири та суміжні клерки, поштові службовці, а також касири та клерки з продажу квитків.

Щоб приблизно оцінити загальний вплив зростання та спаду робочих місць, треба порівняти прогнози пропорційного зростання з оцінками загальної кількості працівників на цих посадах на основі даних МОП для тих країн, де дані доступні.

Очікується, що найвище зростання у період 2023-2027 рр. буде в операторів сільськогосподарського обладнання, водіїв великовантажних автомобілів та автобусів, та викладачів професійної освіти. А найбільше скорочення зайнятості буде у клерків із введення даних; адміністративних та виконавчих секретарів; клерків з бухгалтерського обліку, бухгалтерії та розрахунку заробітної плати. Спільно ці три посади становлять більше половини від загального очікуваного скорочення робочих місць.

Загалом, аналіз перспектив світового ринку праці передбачає, що буде створено 69 мільйонів робочих місць і 83 мільйони робочих місць будуть знищені, що призведе до скорочення світових ринків праці на 14 мільйонів робочих місць протягом наступних п'яти років за нинішніх темпів змін, хоча ця цифра схильна до високого ступеня невизначеності, оскільки вона не є цілісною. Сума цих змін дає передбачуваний загальний структурний відтік робочої сили ринку праці у розмірі 23 % від поточної глобальної робочої сили.

Аналізуючи поточний стан світового ринку праці, дослідники зробили висновок, що жодна робота не відчуватиме стабільність на ринку праці протягом наступних п'яти років. Більшість професій у секторах, охоплених набором даних опитування, в даний час показують відносну стабільність у загальних показниках зайнятості, але повинні очікувати структурне переміщення від 10 % до 40 % протягом наступних п'яти років.

86 % респондентів очікують, що розширення доступу до цифрових технологій змінять їхню компанію, при цьому 52 % очікують, що це призведе до зростання кількості робочих місць, а 19 % очікують спаду. У поєднанні з даними про тенденції у сфері зайнятості це, мабуть, стимулює очікування зростання кількості робочих місць у сфері цифрової торгівлі та скорочення посад там, де більш цифрові глобальні взаємодії роблять аспекти очних послуг та ведення обліку менш необхідними.

Наприклад, очікується, що кількість фахівців з електронної комерції, фахівців з цифрової трансформації та фахівців з цифрового маркетингу та стратегії зростуть на 25-35 %, що призведе до збільшення кількості робочих місць на 2 мільйони. Однак це зростання не є однаковим для різних регіонів: у Південній Азії очікується, що ці посади зростатимуть найшвидше – більш ніж на 30 %, а в країнах Африки на південь від Сахари – найповільніше – на 15 %. Респонденти очікують, що це зростання в середньому буде швидше для фахівців із цифрової трансформації в Китаї (32 %) та повільніше в Японії (23 %).

Трансформація робочих місць і навичок значно впливає на бізнес, уряди і працівників по всьому світу. Вкрай важливо розробляти прогнози, виявляти відповідні кваліфіковані кадри для сприяння зростанню та приймати обґрунтовані рішення щодо управління значними порушеннями робочих місць та навичок як для роботодавців, так і для працівників.

Література:

1. The Future of Jobs Report 2023. URL: https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/1-introduction-the-global-labour-market-landscape-in-2023/ (date of application: February 7, 2025).

2. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf (дата звернення: 07.02.2025).

3. Погорєлова Т., Новік І. Вплив міжнародної торгівлі на ринок праці. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2024. № 1. С. 41-45. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/301364 (дата звернення: 07.02.2025).

4. Погорєлова Т. Мобільність працівників: міграція та імміграція. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2024. № 2. С. 36-40. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/307186 (дата звернення: 07.02.2025).

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Кібенко К.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

За науковими підходами українських і закордонних вчених, концепція управління стратегічним розвитком компанії сформована на підставі напрацювань таких концепцій, як: 1) Поточне управління «за відхиленнями» (1920-1940 рр.); 2) Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього (1950-1960 рр.); 3) Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище (1960-1980 рр.); 4) Стратегічне управління (з 80-х років XX ст.). Концепція управління стратегічним розвитком стала відомою з 2000-х років; має такі основні характеристики: взаємозв'язок системного, ситуаційного та цільового підходів; ідентифікація основних внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на функціонування та розвиток; необхідність ресурсного забезпечення, інформаційно-комунікаційної підтримки;

прогнозування наслідків управлінських рішень та заходів; встановлення ефективних взаємодій та формування конкурентної поведінки; відповідне науково-методичне забезпечення. Концепція передбачає, що у розвитку компанії повинен відбутися стрибок вперед, за умов створення інноваційного продукту, удосконалення технологій, виробничого процесу, галузі тощо. Концепція може бути успішно реалізованою лише тоді, коли персонал має стратегічне мислення, а діяльність компанії підпорядкована досягненню поставлених довгострокових цілей. Персонал розглядається як найцінніший капітал, який має найбільші резерви для розвитку.

Управління стратегічним розвитком компанії – це не лише сукупність концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів, що полягає в циклічному розв'язанні п'яти основних завдань: 1) визначення місії й стратегічних бізнесових орієнтирів компанії, формування цілей, завдань, критеріїв та індикаторів бажаного стратегічного розвитку; 2) діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка можливостей та альтернатив розвитку; 3) розробка портфелю стратегій розвитку, який забезпечить досягнення бажаних орієнтирів та результатів; 4) реалізація відповідних стратегій; 5) оцінка рівня стратегічного розвитку компанії, внесення відповідних змін і коректив, розгляд нових альтернатив та можливостей розвитку [1].

Вивчення досвіду української компанії «EVA» свідчить про успішне використання на практиці концепції управління стратегічним розвитком. Компанія «EVA» – це сучасний торговельний мережевий бізнес з розвиненими цифровими та автоматизованими процесами, власним інтернет-магазином [2]. У теперішній час компанія займає 79% ринку в сегменті дрогері [3]. Станом на кінець 2024 р., у мережі працюють 1100 магазинів. Торговельна площа мережі складає більше 137 тис. м2. У магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій, у т. ч. 52 власних торгових марок. Для забезпечення магазинів товарами створено 5 логістичних центрів у Києві, Дніпрі, Львові, Харкові та Одесі [4]. Загальна кількість співробітників компанії становить близько 15 000 осіб. Компанія має багато нагород та відзнак за високі показники та результати розвитку: як найкращий роботодавець; як виробник і продавець

інноваційної продукції; як компанія, яка має популярність та прихильність серед споживачів; як соціально-відповідальний бізнес, який реалізує важливі проекти; як компанія з високим рівнем цифровізації бізнес-процесів [2; 4].

Детальний аналіз і систематизація відкритої інформації про діяльність компанії «EVA» дозволили визначити основні етапи її стратегічного розвитку. Необхідно відмітити, що, поряд з успішними етапами, визначено й етапи складних ситуацій та управлінських рішень з високим ступенем ризику.

«EVA» та її основна операційна компанія ТОВ «Руш» були засновані у Дніпрі у 2002 р. 1) Період 2004-2007 рр. визначено як «активний старт» – на початку у мережі працювало 19 магазинів, виручка становила 60 млн. грн., чистий прибуток – 2 млн. грн.; в цей час перші магазини мережі було відкрито у Донецькій, Київській, Одеській та Харківській областях. Станом на 2007 р., кількість магазинів у мережі становила 100 одиниць, чистий дохід – 260 млн. грн. 2) У 2008 р. під час фінансової кризи в країні, було проведено офіційну процедуру санації компанії EVA (борг становив 80 млн. грн., оборот мережі – 455 млн. грн.); було визначено кризу ліквідності; компанія пролонгувала свої обов'язки перед банками, змогла зосередитися на операційній ефективності та подальшому розвитку. Компанія здійснила перехід до нової стратегії «найкращої ціни». 3) Період 2009-2013 рр. характеризує зростання мережі: кількість магазинів в мережі зросла з 142 до 220 одиниць; виручка зросла втричі і становила у 2013 р. 1,8 млрд. грн. 4) Протягом 2014-2015 рр., у зв'язку з тимчасовою російською окупацією Криму, Донецької та Луганської областей, компанія «EVA» втратила 30 магазинів, які працювали на цих територіях. 5) Період 2016-2020 рр. визначено як інтенсивне зростання мережі магазинів: з 448 (що в 2 рази більше, ніж у 2013 р., при зростанні обороту в 2,5 рази) до 1000 магазинів з оборотом 13,4 млрд. грн. у 2020 р. 6) Під час пандемії COVID-19 у 2020 р. було відкрито лише 88 нових магазинів; для забезпечення роботи мережі створено 3 розподільчих центри – у Дніпрі, Львові, Борисполі. 7) 2021 р. охарактеризовано як «рік абсолютного лідерства» компанії EVA у своєму сегменті ринку: кількість магазинів в мережі становила 1088, що суттєво переважало мережі основних конкурентів (мережі Prostor з 426 магазинами, Watsons з близько 400 магазинами). 8) Протягом 2018-2021 рр. компанією ТОВ «Руш» було здійснено випуск і погашення

облігацій на 200 млн. грн., а також оголошено про нове розміщення облігацій на 500 млн. грн. з терміном обернення 6 років. 9) На початку 2022 р., у зв'язку з початком повномасштабного російського вторгнення в Україну, власниками прийнято рішення про призупинення початку реалізації стратегії міжнародного розвитку (планувався вихід компанії на ринки косметики та побутових товарів Південної, Східної Європи та Індії). 10) 2022 визначено як «рік збереження бізнесу», 2023 – як «рік відновлення бізнесу». З лютого 2022 до кінця 2023 рр. «EVA» втратила майже 10% мережі, товару і обладнання втрачено на суму 360 млн грн. Проте, у цей складний час було відкрито 77 нових магазинів. 11) За планами компанії, протягом 2024 р. будувалися просторові ресурси для складських та логістичних центрів; загальна площа приміщень становитиме 200 тис. кв. м. Завданням «EVA» є перемога над компанією «Make up», стати № 1 або № 2 онлайн-майданчиком країни. Планується зростання показників мережі на 20%. 12) В якості ключових показників стратегічного розвитку компанії «EVA» на період 2028-2029 рр. визначено: кількість магазинів у мережі – 2000 одиниць; загальна площа складських приміщень, логістичних центрів – 1 млн. кв. м.; чистий дохід від реалізації мережі – 2 млрд. дол. США, абсолютне лідерство компанії в сегменті дрогері в Україні з напрямів офлайн та онлайн-торгівлі. Отже, визначення та аналіз етапів стратегічного розвитку компанії «EVA» за період 2004-2024 рр. і планів до 2029 р. дозволили зробити висновок щодо ефективного використання концепції управління стратегічним розвитком українською компанією.

Література:

1. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.035155

2. Офіційний сайт EVA. URL: https://eva.ua/ua/o-kompanii/ (дата звернення: 03.02.2025).

3. Історія розвитку найбільшої торговельної мережі із товарами для краси та здоров'я: EVA. URL: https://drukarnia.com.ua/articles/istoriya-rozvitku-naibilshoyi-torgovelnoyi-merezhi-iz-tovarami-dlya-krasi-ta-zdorov-ya-eva-tg2si (дата звернення: 03.02.2025).

4. EVA (мережа магазинів). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_(мережа_магазинів) (дата звернення: 03.02.2025).

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

Рибальченко С.В., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-1255-7765

Сучасні виробничі підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління їхнім розвитком. Інноваційна активність стає ключовим фактором конкурентоспроможності, проте водночас створює низку загроз, зокрема економічного, техногенного та соціального характеру. У цьому контексті виникає необхідність у розробці безпекооорієнтованого підходу до управління підприємствами, що забезпечить їхню стійкість та адаптивність до змін.

Безпекооорієнтоване управління розвитком виробничих підприємств передбачає системне врахування ризиків та загроз, що можуть вплинути на інноваційний процес. Такий підхід включає в себе [1-3]:

– прогнозування та аналіз ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю;

– розробку стратегій мінімізації потенційних загроз;

– інтеграцію технологій безпеки у виробничі процеси;

– управління знаннями та персоналом для забезпечення технологічної безпеки.

Інноваційна діяльність підприємств пов'язана з низкою ризиків, серед яких:

– Фінансові ризики – нестача інвестицій, невизначеність окупності інновацій.

– Технологічні ризики – можливі відмови нових технологій, несумісність із наявними процесами.

– Організаційні ризики – опір змінам з боку персоналу, неефективність управлінських рішень.

– Екологічні та соціальні ризики – негативний вплив на довкілля, соціальна нестабільність.

З метою мінімізації зазначених ризиків в управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств у сучасних соціально-економічних системах необхідно впроваджувати такі інструменти [3]:

---

* *Науковий керівник – Микитась А.В., д.е.н., професор*

– Системи моніторингу ризиків – автоматизовані платформи для аналізу потенційних загроз.

– Моделювання сценаріїв розвитку подій – застосування SWOT-, PESTLE- та інших методів аналізу.

– Зміцнення інформаційної безпеки – впровадження цифрових технологій захисту даних.

– Адаптивне стратегічне планування – розробка гнучких стратегій інноваційного розвитку.

Безпекооорієнтоване управління виробничими підприємствами сприяє:

– підвищенню рівня інноваційної безпеки та зниженню ризиків;

– створенню нових робочих місць та підвищенню кваліфікації персоналу;

– сталому економічному розвитку підприємств і регіонів.

Отже, безпекооорієнтований підхід до управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств є необхідною умовою їхнього сталого функціонування в умовах сучасних викликів. Використання ефективних інструментів управління ризиками, впровадження адаптивних стратегій розвитку та інтеграція безпекових технологій дозволяють підвищити стійкість підприємств і забезпечити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Сучасні виклики, з якими стикається українська економіка через повномасштабну війну, істотно впливають на функціонування виробничих підприємств. Інноваційно-активні підприємства в таких умовах зазнають значного тиску через зростання ризиків, зокрема руйнування виробничих потужностей, втрату персоналу, порушення логістичних ланцюгів, нестачу інвестицій та нестабільність енергозабезпечення.

Однак водночас війна стимулює розвиток інновацій, зокрема у сферах військових технологій, енергетичної безпеки, кіберзахисту та критичної інфраструктури. Саме тому управління розвитком таких підприємств вимагає адаптивного, безпекооорієнтованого підходу, що враховує нові економічні та безпекові реалії.

Основні ризики, з якими стикаються інноваційно-активні підприємства в Україні під час війни, включають:

– Фізичне знищення виробничих потужностей через обстріли та бойові дії.

– Переміщення підприємств у безпечні регіони, що потребує значних ресурсів.

– Втрата кваліфікованого персоналу через мобілізацію та вимушену міграцію.

– Енергетична нестабільність, що впливає на безперервність виробничих процесів.

– Фінансові труднощі, пов'язані з обмеженим доступом до кредитів та інвестицій.

– Кіберзагрози, що зростають унаслідок посиленої гібридної війни.

Для забезпечення безпеки та сталого розвитку інноваційно-активних виробничих підприємств необхідно впроваджувати такі управлінські рішення:

1. Диверсифікація виробничих потужностей:

– перенесення частини виробництва у більш безпечні регіони України або за кордон;

– розвиток мобільних, компактних виробничих комплексів, які можна швидко розгортати.

2. Підвищення енергетичної незалежності:

– використання альтернативних джерел енергії (сонячні батареї, вітрові станції, генератори);

– оптимізація енергоспоживання через модернізацію виробничого обладнання.

3. Залучення міжнародної фінансової підтримки:

– співпраця з міжнародними організаціями та грантовими фондами;

– використання державних програм підтримки бізнесу, спрямованих на відновлення виробництва.

4. Зміцнення кадрового потенціалу:

– організація дистанційного навчання та підготовки нових фахівців;

– використання програм релокації персоналу та соціальної підтримки працівників.

5. Розвиток цифрових технологій та автоматизації:

– впровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем управління виробництвом;

– посилення кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації підприємств.

Війна стимулювала розвиток ряду інноваційних технологій, які мають як військове, так і цивільне застосування. Серед найбільш перспективних напрямків для українських виробничих підприємств є:

– Дрони та безпілотні системи – їхнє використання для військових і цивільних потреб (наприклад, агродрони, дрони-розвідники).

– Броньовані матеріали та технології безпеки – створення нових видів бронежилетів, касок, систем захисту для техніки.

– Енергозберігаючі технології – розробка автономних систем живлення, батарей та генераторів.

– Кібербезпека – захист критичної інфраструктури та підприємств від кібератак.

Важливим фактором розвитку виробничих підприємств є державні ініціативи, спрямовані на підтримку бізнесу в умовах війни. Основні напрями такої підтримки:

– Грантові програми та кредити для розвитку інноваційного виробництва.

– Податкові стимули для підприємств, що працюють у стратегічно важливих галузях.

– Спрощені умови для експорту продукції та міжнародної співпраці.

– Захист інтелектуальної власності та підтримка патентування інноваційних розробок.

Управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств в Україні в умовах війни потребує гнучкості, адаптації до нових викликів та інтеграції безпекооорієнтованих підходів:

– Зміцнення фізичної та кібербезпеки підприємств.

– Диверсифікація виробничих потужностей та розвиток мобільних виробничих комплексів.

– Використання альтернативних джерел енергії та підвищення енергонезалежності.

– Посилення міжнародної співпраці та залучення інвестицій.

– Розвиток військових і подвійних технологій, що можуть бути використані в повоєнний період.

В умовах війни та післявоєнного відновлення безпекооорієнтоване управління стане ключовим фактором стійкого розвитку інноваційно-активних виробничих підприємств, сприятиме економічному відновленню України та підвищенню її глобальної конкурентоспроможності.

Література:

1. Буряк А.А., Маслій О.А. Трансформація загроз економічній безпеці та безпеці інформаційного середовища України в умовах повномасштабної війни. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2023. № 3(129). С. 28-32.

2. Маслій О.А., Котелевець М.М. Безпекоорієнтований підхід до формування інформаційного середовища як основа економічної безпеки України. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство:* матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. Полтава: Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка. 2024. С. 127-129.

3. Микитась А.В. Типологія механізмів дотримання економічної безпеки підприємств агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2019. № 1. С. 91-96.

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Костін О.Д., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасна теорія менеджменту організацій приділяє особливу увагу питанням лідерства. Менеджер, який бажає стати лідером, повинен володіти різноманітними якостями, які відповідають різним етапам життєвого циклу організації. Вважається, що лідерським якостям можна навчитися, що, маючи ці якості, менеджер може отримати авторитет, і співробітники визнають його лідером. При цьому, лідер виконує безліч важливих соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань і навичок. Серед проблем, що знаходяться в компетенції лідера, основними є: утвердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп і управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій та розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища, управління змінами тощо. У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена її керівництвом без урахування відносин лідерства. Але в нестабільних умовах, коли від організації вимагається постійна готовність до змін, що відповідають новим обставинам і запитам, ефективність організаційної діяльності керівництва залежить від наявності в нього потенціалу лідерства.

У теперішній час, коли Україна знаходиться у надскладних умовах, пов'язаних з повномасштабним російським вторгненням, яке триває майже три роки, проблеми лідерства в організаціях розглядаються як джерело потенціалу з питань збереження команди та безпеки персоналу, оптимізації бізнесу, проведення антикризових заходів, реалізації стратегій розвитку в умовах динамічних змін у зовнішньому середовищі тощо.

Лідерство – це найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Термін «лідер» означає «той, хто веде; перший; той, хто завжди перемагає». Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин. Керівника організації можна охарактеризувати, як адміністратора, який доручає, працює за цілями інших, основою його дій якого є план, покладається

на систему, використовує аргументи, контролює, підтримує рух, є професіоналом, який приймає рішення, робить справу правильно, якого поважають. Основними характеристиками лідера є такі: це інноватор, який надихає, працює за власними цілями, основою його дій є бачення, покладається на людей, використовує емоції, довіряє, надає імпульс рухові, це ентузіаст, який перетворює рішення на реальність та робить правильну справу, якого обожнюють в організації.

Ідеальним прикладом ефективного управління організацією є поєднання в одній особі найкращих рис керівника і лідера. За нашою думкою, одним із сучасних керівників-лідерів є Марк Петкевич – генеральний директор торговельної компанії Novus. Компанія Novus – це мережа однойменних супермаркетів, яка є частиною литовської інвестиційної компанії BT Invest, що була заснована у 2007 р. Ігорем Беззубом і Раймондасом Туменасом. Компанія почала працювати на українському ринку продовольчої торгівлі у 2009 р. Станом на серпень 2024 р. мережа нараховує 83 супермаркети Novus, 20 мінімаркетів формату «біля дому» Мі Маркет, а також два дискаунтери Хапайка. Загальна торгова площа магазинів становить 160 тис. кв. м.; представлено 40 тис. найменувань різних категорій продуктів; загальна площа торговельних комплексів компанії – 325 тис. кв. м. У компанії працює понад 7 тис. осіб [1]. Загалом з 2009 р. BT Invest вклала в українську економіку близько $ 400 млн. [2]. Магазини мережі здебільшого знаходяться у Києві та Київській області, тому під час активних бойових дій на цих територіях частина з них постраждала. Зокрема ворог зруйнував в Україні п'ять магазинів Novus (два магазини в Бучі та три в Ірпені), холодний склад мережі у Броварах і центральний офіс в Києві. Загалом збитки компанії внаслідок воєнних дій склали майже $49 млн. Пошкоджені магазини були повністю відновлені вже до кінця 2022 р. [1]. У відкритих публікаціях генерального директора та менеджерів різних напрямів діяльності компанії Novus йдеться про амбіційні цілі в сфері українського продовольчого ритейлу. Так, на сьогоднішній день Novus входить до п'ятірки і прагне потрапити до трійки лідерів, після завершення війни планує стати національним лідером [2; 3]. Починаючи з середини 2022 р. два з половиною роки по тому, компанія Novus є найдинамічнішим продуктовим ритейлером України. За шість місяців 2024-го р. її виторг зріс на 26 %, до 13,4 млрд грн, відносно першого півріччя 2023-го р. Досягнення основних конкурентів за той же період є скромнішими: АТБ зріс на 14 %, Fozzy Group – на 3 % [3]. Компанія Novus накопичує сили для наступного «стрибка». Після Перемоги України планує купити мережу супермаркетів і отримати статус національної мережі за покриттям [2].

Щодо підтвердження лідерства генерального директора компанії Novus – у 2024 р. водночас два українських видання визначили М. Петкевича одним із найкращих керівників воєнного часу: 1) Рейтинг за версією ФОКУС обрав М. Петкевича як керівника, що ставить собі за мету не тільки потенційний розвиток компанії та її діяльності, але й збереження команди, безпеку співробітників [4]; 2) Перелік від «Ділової столиці» високо оцінив такі головні функції і риси керівника компанії: швидкі та дієві рішення, нестандартне мислення, планування в умовах невизначеності, вміння змінюватися, адаптуватися та ефективно розподіляти повноваження, відчувати момент і бути відданим своїй команді [5]. Можна зробити висновок, що в успіху компанії Novus частина потенціалу лідерства її керівника є достатньо високою.

У чому полягають секрети лідерства генерального директора компанії Novus Марка Петкевича? За нашою думкою, лідерство М. Петкевича сформувалось завдяки практичному досвіду роботи у компанії та відданості справі – з 2009 р. (з часів становлення) на посаді заступника директора з розвитку. У 2017-му р. М. Петкевич очолив Novus і вже в ролі генерального директора працював під час пандемії та повномасштабного російського вторгнення в Україну [6]. Дієвими інструментами ефективного лідерства в управлінні компанією Novus можна вважати: зміну принципів керівництва та організаційної структури управління, децентралізацію, довіру, свободу, культуру підприємництва, людиноцентричний підхід в компанії, управління мотивацією та продуктивністю персоналу, використання нематеріальної мотивації, особистий приклад керівника, ефективне управління командою.

Література:

1. Novus під час війни: які рішення дозволили мережі швидко адаптуватися до екстремальних умов та стати на шлях зростання. URL: https://rau.ua/dosvid/novus-pid-chas-vijni/ (дата звернення: 07.02.2025).

2. CEO NOVUS Марк Петкевич: наші амбіції – стати національним лідером після війни. URL: https://focus.ua/uk/ukraine/648694-seo-novus-mark-petkevich-nashi-ambiciji-stati-nacionalnim-liderom-pislya-viyni. (дата звернення: 07.02.2025).

3. Литовська тактика. Мережа супермаркетів Novus два роки поспіль зростає швидше за конкурентів у продуктовому ритейлі. Чи зможе вона наздогнати «Сільпо» і АТБ. URL: https://forbes.ua/company/litovska-taktika-merezha-supermarketiv-novus-dva-roki-pospil-zrostae-shvidshe-za-inshikh-velikikh-produktovikh-riteyleriv-yakiy-retsept-ii-shvidkosti-13122024-25511 (дата звернення: 07.02.2025).

4. Марк Петкевич в рейтингу найкращих ТОПів України за версією ФОКУС. URL: https://novus.ua/blog/post/mark-petkevych-v-rejtynhu-najkrashtchych-topiv-ukrajiny-za-versijeiu-fokus.html (дата звернення: 07.02.2025).
5. Топ-10 CEO сучасної України. URL: https://novus.ua/blog/post/top-10-ceo-suchasnoji-ukrajiny.html (дата звернення: 07.02.2025).
6. CEO Novus: Кандидати обирають нас, тому що ми активні, розвиваємось і пропонуємо стабільну роботу. URL: https://forbes.ua/company/seo-novus-kandidati-obirayut-nas-tomu-shcho-mi-aktivni-rozvivaemos-i-proponuemo-stabilnu-robotu-02052024-20740 (дата звернення: 07.02.2025).

LEAN MANAGEMENT AS A CONCEPT OF EFFICIENT RESOURCE MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SECTOR

Tarayevska L., PhD in Economics, Associate Professor,
Ivano-Frankivsk National Technical University
of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7301-0881
Rishchuk N., PhD Student,
Ivano-Frankivsk National Technical University
of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine

Resource management in the context of Lean management involves the optimal use of all available resources to create maximum value for the customer at minimum cost. The Lean philosophy is based on the elimination of all types of losses (muda, mura, muri) and continuous process improvement (Kaizen), and was developed thanks to the contribution of Japanese and Western researchers. Its foundations were laid in the Toyota Production System (TPS) by Taiichi Ono [1] and Shigeo Shingo [2], and later adapted for widespread use by James Woomack, Daniel Jones, Jeffrey Liker [3] and others.

Lean management in healthcare helps to optimize processes, reduce costs, improve the quality of services, and increase patient safety. The main goal is to eliminate inefficiencies, downtime, and resource overruns to ensure fast and high-quality treatment. The main principles of Lean in medicine include:

1. Patient-centered – eliminating unnecessary steps that do not add value to the patient.
2. Continuous improvement (Kaizen) – medical staff is constantly looking for ways to improve.

3. Identifying and eliminating waste (Muda) – reducing unnecessary checks, waiting, and inefficient use of equipment.

4. Workload leveling (Heijunka) – even distribution of resources to prevent staff overload.

5. Application of visual management (Kanban, 5S) – optimization of warehouse stocks and medical equipment.

As for the main tools for using Lean management in the medical field, we have identified the following: 5S – streamlining the workplace to reduce chaos and improve efficiency; Value Stream Mapping (VSM) – analyzing workflows to eliminate unnecessary steps; Just-in-Time (JIT) – fast provision of medicines and consumables; Poka-Yoke – mechanisms to prevent errors in medical procedures; Kanban – inventory management system in hospitals and pharmacies.

Examples of the practical use of this tool in hospitals and clinics include: reducing patient waiting times by analyzing patient flow and optimizing doctors' schedules; optimizing admission and discharge processes by minimizing bureaucracy and digitalizing medical records; reducing the number of treatment errors by using checklists and standard procedures (Poka-Yoke). The Mayo Clinic (USA) uses Lean to reduce delays in laboratory tests and improve the logistics of medical materials.

As for pharmaceutical companies, Lean management can be used to optimize drug production, which will help reduce defects and improve quality control, as well as accelerate the development of new drugs by reducing unnecessary tests and regulating clinical trials. For example, Johnson & Johnson uses Lean to improve the efficiency of drug production and quality control.

Emergency medical services using Lean management principles can reduce response time through the process of optimizing ambulance routes, as well as rational use of equipment and avoiding unnecessary transportation of patients. For example, the NHS (UK) has optimized the ambulance call system, which has reduced the average arrival time by 15 %.

Thus, the benefits of using Lean management in the healthcare sector include: cost reduction - fewer unnecessary tests, materials and administrative costs; improved quality of services – better organization of doctors' work and fewer mistakes; faster patient care – reduced queues and waiting times; reduced staff stress - balanced workload and clear processes.

As for the challenges and limitations, they are: resistance to change – medical staff may be reluctant to adopt new approaches; the need for training – Lean requires new skills and a culture of continuous improvement; scaling problems - the difficulty of implementing Lean in large medical institutions.

Thus, Lean management in the healthcare sector helps to improve the quality of service, reduce costs, and provide quick access to services. However, its successful implementation requires management support, staff training and readiness for change.

Literature:

1. Ohno, T. (2019). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

2. Shingo, S. (1981). *A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint*. Productivity Press.

3. Womack, J.P., & Jones, D.T. (2019). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЙ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Мосійчук Д.Т., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Проблеми забезпечення сталого розвитку на міжнародному рівні, на рівні держави, регіонів, галузей економіки, конкретних компаній перебувають в центрі уваги науковців, експертів і практиків. Суб'єкти, які реалізують концепцію сталого розвитку, відносять до найбільш прогресивних і відповідальних. Прийняття стратегічної концепції сталого розвитку Всесвітньою конференцією ООН з питань навколишнього середовища і розвитку у 1992 р. було обумовлене «глибокими перетвореннями в соціально-економічній та екологічній сферах, які пов'язані з необхідністю забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості, захисту довкілля, раціонального використання ресурсів, з урахуванням специфіки розвитку в інформаційному суспільстві, формування нової свідомості та мислення людини» [1]. Концепція з часом не втрачає актуальності, а тільки посилює свою значущість. «Головною ідеєю концепції сталого розвитку є те, що якість життя людини й стан суспільства перебувають під впливом сукупності економічних, соціальних та екологічних факторів, взаємозв'язок яких необхідно враховувати під час розроблення моделей стійкого розвитку на різних рівнях управління» [1]. Концепція сталого розвитку будується на

принципах: збалансованості; цілеспрямованості; забезпечення стійкості; адаптивності; динамічності; цілісності; екологічної мотивації [2, с. 83-84].

У наукових працях українських і закордонних вчених пропонуються різні визначення сутності поняття «сталий розвиток». Так, за визначенням Всесвітньої конференції ООН, «сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління і не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби» [3, с. 86].

Степаненко Т.О. визначає сталий розвиток як «концепцію управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігаючих технологій» [4]. Соріна О.О. вважає сталий розвиток «процесом комплексних позитивних перетворень в еколого-соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що протікає у вигляді зміни стійких та нестійких фаз і сприяє переходу підприємства, як системи, до нового, більш складного стану» [5]. В якості основних ознак сталого розвитку підприємства визначаються рівноважність та стійкість системи; адаптивність та витривалість; збалансованість якісних та кількісних показників; конкурентоспроможність; екологічність; фінансову стабільність і позитивну динаміку прибутковості; збільшення ринкової частки; ефективне використання ресурсів; наявність політик ресурсозбереження; здатність протидіяти негативним факторам внутрішнього і зовнішнього середовища; розвиток відповідно до обраної стратегії; соціальну захищеність персоналу; створення сприятливих умов праці; компетентність персоналу; активну інноваційну діяльність; реалізацію соціальних проєктів, підтримку сталих зв'язків з усіма стейкхолдерами підприємства, позитивну оцінку суспільством методів і етики діяльності підприємства; застосування технологій, які завдають мінімальний шкідливий вплив навколишньому середовищу або не завдають його взагалі [6; 7; 8].

Успішна реалізація концепції сталого розвитку на практиці доводить, що таким чином формується сталий розвиток систем вищого рівня: результати сталого розвитку підприємства позитивно впливають на стан регіону, в якому воно працює; результати розвитку регіону формують підстави для сталого розвитку держави; результати розвитку держави є складовою міжнародного рівня сталого розвитку.

Приклади успішної реалізації концепції сталого розвитку в Україні демонструють національні та міжнародні компанії, серед яких лідерські позиції в своїх сферах займають Група компаній NOVA (Нова Пошта) і компанія Carlsberg Ukraine. Група NOVA здійснює підготовку щорічних звітів зі сталого розвитку з 2016 р. Аналіз звітів дозволяє визначити еволюцію концепції сталого розвитку, а також досягнення Групи в економічній, соціальній та екологічній сферах. Так, у Звіті зі сталого розвитку Групи NOVA за 2023 р. зазначається, що в ньому всі стейкхолдери інформуються про те, як компанія реалізує закладені у своїй місії та стратегії цілі економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної стабільності [9]. Стейкхолдерами Групи є: клієнти, співробітники, захисники України, суспільство, партнери, постачальники, держава, інвестори. Група звітує про значні досягнення для кожного із стейкхолдерів. Головними цінностями Групи є: Швидкість – Зручність – Люди – Технології – Розвиток. Група засвідчила, що дотримується 10 принципів сталого розвитку та звітує з прогресу 17 Цілей сталого розвитку. Компанія Carlsberg Ukraine готує та відкрито публікує щорічні звіти зі сталого розвитку з 2010 р. З 2022 р. цей звіт, відповідно до міжнародних стандартів, має назву: Екологічний, соціальний та управлінський звіт (ESG) [10]. У звіті зазначається, що Carlsberg Ukraine активно втілює Програму сталого розвитку «Разом до НУЛЯ і не тільки», яка є ключовим елементом корпоративної стратегії SAIL'27. Метою компанії є системний підхід до сталого розвитку з регулярним аналізом прогресу. Програма «Разом до НУЛЯ і не тільки» базується на місії компанії та відповідає на глобальні виклики, такі як нерівність, зміна клімату, дефіцит води. Зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами компанії є: співробітники; суспільство, місцеві громади; бізнес-партнери; неурядові організації; державні органи; споживачі; постачальники; клієнти; медіа, блогери. У 2023 р. компанія зосередилася на напрямах, пов'язаних із досягненням 11 Цілей сталого розвитку. Отже, успішна реалізація концепції сталого розвитку компаніями свідчить про її актуальність та практичну значущість, ефективність та результативність.

Література:

1. Пилипенко С.М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2020. № 21. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33/32 (дата звернення: 05.02.2025).

2. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ: Ліра-К, 2014. 334 с.

3. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_1_14.pdf (дата звернення: 05.02.2025).

4. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 6. С. 136-141.

5. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств: автореферат дис. ... канд.екон.наук / Соріна О.О.; 08.00.04 – економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльн.). Запоріжжя : КПУ, 2021. 20 с.

6. Стимулювання сталого розвитку регіону: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.05/ В.Г. Поліщук; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2010. 24 с.

7. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку. Херсон : Олді-плюс. 2009. 321 с.

8. Кузьміна О.С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5. Т. 1. С. 13-21.

9. Звіт зі сталого розвитку 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення: 05.02.2025).

10. Екологічний, соціальний та управлінський звіт (ESG) Carlsberg Ukraine за 2023 рік. URL: https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf (дата звернення: 05.02.2025).

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Яценко О.М., кандидат педагогічних наук,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7580-7827
Ковшик В.І., кандидат економічних наук,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут». м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1121-0674

Гендерні питання в Україні з початком повномасштабного вторгнення росії набули нового ракурсу: актуалізувались запити щодо прав та обов'язків, а також можливостей чоловіків і жінок в трудових відносинах, що відображає зміни думок і пріоритетів в суспільстві. Декларовані до початку війни норми, правила та підходи почали

ставати не актуальними в силу об'єктивних причин, найбільш суттєвою з яких є втрата людського капіталу і зменшення кількості працездатного населення. Так, тільки наприкінці 2023 року в Європі перебувало понад 8 млн. біженців з України, більша частина з них – жінки [1]. Майже утричі збільшились ЗСУ, переважна кількість з них – чоловіки [2]. Не вирішені проблеми внутрішньо переміщених осіб (станом на 2025 рік – більше, ніж 4,5 млн осіб [3], частина з яких або досі не працевлаштувались, або змушені працювати на посадах, що не відповідають здобутій кваліфікації.

Враховуючі ці та багато інших проблем, бізнес змушений реагувати на виклики сьогодення. Один з очевидних проявів такої реакції, нетиповий для довоєнних часів – фемінізація професій, які стереотипно вважалися «чоловічими». Зокрема в медіа все частіше можна побачити інформацію про приклади підприємств [4], що активно працюють над залученням жінок до нових видів робіт. Так, компанія Meest Group розширила категорії персоналу, команди яких складаються переважно з жінок: працівниці складських приміщень, сортувальних центрів, керівниці операційних відділень. У мережі АТБ кількість жінок на посадах, які займали зазвичай чоловіки, інколи складає 50 %. Серед них – охоронниці, водійки навантажувачів. В тому ж джерелі наводиться приклад групи «Метінвест», яка вважає, що гендер не має особливого значення і пишається співробітницями, які опанували професії операторок підземного устаткування, посади помічниці начальника ТЕЦ з інжинірингу, машиністки крану металургійного виробництва, механіка дільниці рудозбагачувальної фабрики. Компанія Ferrexpo також впроваджує концепцію гендерної рівності: частка жінок на керівних посадах у 2022 році складала 21 % і вони прагнуть збільшити цей показник до 25 % до 2030 року [4].

Пілотний проєкт, який з 2024 року реалізує ГО «Фундація інституційного розвитку» за підтримки Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України та Представництва ООН Жінки в Україні націлений на перепідготовку жінок-водійок у сфері міського транспорту [5]. Власні програми, що дають можливість отримати професію водійки вантажних автомобілів започаткували «Метінвест» і «Сільпо». У 2024 році професію машиністки електропоїзда метрополітену вперше отримала харків'янка.

Збільшення кількості жінок у так званих «чоловічих» професіях – це тільки перші зміни, що відбуваються на ринку праці. Цей та інші фактори, в свою чергу, можуть вплинути на процеси в економіці. Можна передбачити вирішення одних та загострення інших соціальних

явищ, пов'язаних з гендерними диспропорціями. Наприклад, варто очікувати змін у такому явищі як так званий «скляний підвал» – переважанні чисельності чоловіків небезпечних професіях, що несуть суттєві ризики для життя та здоров'я. Сукупність зазначених факторів також може призвести і до поглиблення або виникнення нових проявів гендерної дискримінації і навіть нових гендерних стереотипів.

Варто зазначити, що за даними Global Gender Gap Report Україна у 2023 році, порівняно з 2022 роком підвищилась на 15 позицій в рейтингу, в основі формування якого методологія, що серед іншого враховує і економічну участь і можливості [6].

Також цікавими є зміни у підприємницькій діяльності. Так, за 10 місяців 2024 року близько 155 тисяч жінок Україні зареєструвалися фізичними особами-підприємцями, що складає 61 % всіх нових ФОП. Для порівняння, у 2021 році цей показник не перевищував 21 %. Також зазначається, що зросла кількість жінок-директорів у нових компаніях – 34 % [7].

Бізнес одним з перших реагує на будь які явища в суспільстві. Наслідки впливу на гендерні аспекти під час повномасштабного вторгнення, вже почали відчуватися і будуть набирати обертів з кожним роком. Нові умови функціонування бізнесу вимагають розробки не тільки підходів до кадрової політики, але і способів організації бізнес-процесів, мотивації персоналу, взаємодії з суспільством, маркетингових комунікацій, тощо. Але у будь якому разі, розуміння цих процесів, готовність протистояти негативним наслідкам, підтримувати позитивні практики, є запорукою збереження економіки країни, що визначає безперечну необхідність подальших наукових досліджень в цій сфері з точки зору менеджменту та економічної науки в цілому.

Література:

1. Пищуліна О., Марцінковська Т., Добровольський Д. та ін. Дослідження гендерної специфіки вимушеної міграції з України до ЄС в умовах військового конфлікту. Київ : Український центр економічних та політичних досліджень ім. Олександра Разумкова, 2024. 204 с.

2. Чисельність ЗСУ у 2025 році: скільки військових в Україні. URL: https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20240223-yaka-chyselnist-zsu-u-2024-roczi-skilky-vijskovyh-perebuvaye-na-fronti/ (дата звернення: 05.02.2025).

3. Внутрішньо переміщені особи. Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України. URL: https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo (дата звернення: 05.02.2025).

4. (Не)жіночі професії. Як війна змінила ринок праці, а українки все частіше опановують «чоловічі» посади. *РБК-Україна.* URL: https://www.rbc.ua/rus/news/ne-zhinochi-profesiyi-k-viyna-zminila-rinok-1716467637.html (дата звернення: 03.02.2025).

5. Мінінфраструктури спільно з ООН Жінки запустять пілотний проєкт навчання жінок-водійок. *Міністерство інфраструктури України.* URL: http://mtu.gov.ua/news/35807.html (дата звернення: 05.02.2025).

6. Гук О.В., Мохонько Г.А., Артеменко Л.П. Gender aspects in the context of business administration and business management. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2024. № 29. С. 118-122.

7. 61 % нових ФОПів відкрили жінки цього річ – Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/analytics/women-enterpreneurs-2024 (дата звернення: 06.02.2025).

АКТУАЛІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО ТА ЕНЕРГЕТИЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Барабаш О.В., доктор технічних наук, професор,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5206-2922
Вознюк Я.Ю., здобувач вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3050-5333
Вознюк А.Ю., здобувач вищої освіти,
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-8240-9565

Військовий стан суттєво впливає на економічний розвиток країни, зокрема на діяльність підприємств. В умовах війни зростає значення екологічної та енергетичної безпеки, оскільки руйнування критичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів і ризики забруднення довкілля вимагають адаптації стратегій розвитку підприємств. Актуалізація екологічної та енергетичної стратегії розвитку підприємств України дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки війни, але й створить передумови для відновлення економіки та її подальшого сталого розвитку [1].

Війна суттєво вплинула на екологічний та енергетичний розвиток підприємств України. Ідентифікуючи суттєві аспекти впливу військових дій ми визначили, що найбільше постраждали підприємства

критичної інфраструктури. Так, постійні ракетні атаки, влучання БПЛА та падіння їх уламків призвели до суттєвих пошкоджень або і знищення підприємств державного та приватного сектору – від електростанцій і трубопроводів до приватних котелень в житлових комплексах. Прямими влучаннями та вибуховими хвилями знищуються постачальні ланцюги, без яких підприємства не можуть отримувати енергію для здійснення виробничих процесів.

Військові дії вплинули на екологічну складову сталого розвитку нашої держави. Викиди від вибухів негативно впливають на стан атмосферного повітря, водних об'єктів. Вибухи призводять до витоку небезпечних речовин та руйнують і забруднюють природні компоненти довкілля, які є необхідною базою та частиною процесів для створення продуктів діяльності підприємств. Війна знищує біорізноманіття, оскільки середовище існування видів рослин і тварин безжально руйнуються та спустошуються [2; 3].

Такі руйнації та негативні зміни призведуть, в першу чергу до підвищення ризику енергетичної безпеки підприємств України. Основний вектор управління підприємствами буде направлений на вирішення питань залежності діяльності підприємств від імпорту енергоресурсів та/або їх перехід на альтернативні джерела енергії [4]. Прийняття непопулярних рішень керівництвом підприємств може стати єдиною можливістю для підтримання діяльності виробництва, збереження робочих місць, а також для утримання свого місця на торгівельному ринку України. Слід зауважити, що такі непопулярні рішення, зазвичай виникають на тлі фінансових труднощів через зменшення обсягів виробництва, інвестицій та зростання витрат на енергію.

Отже, війна в Україні створює численні виклики для екологічного та енергетичного розвитку підприємств, але одночасно може стати каталізатором для впровадження нових технологій і стратегій. Інноваційним рішенням керівництва підприємств у більшості випадків сприяють дії та допомога міжнародних партнерів України, які підтримують економічний потенціал підприємств, розвиваючи також екологічну та соціальну складову сталого розвитку підприємств та держави.

Для ефективної реалізації екологічної та енергетичної стратегії підприємств в умовах сьогодення ключову роль відіграють державні та міжнародні програми підтримки «зелених» ініціатив; грантове фінансування для розроблення енергоефективних та екологоорганізаційних рішень; партнерство з міжнародними

екологічними організаціями; застосування цифрових технологій для впровадження й оцінювання результативності енергоменеджменту та ефективності процесів моніторингу екологічних показників впроваджених систем екологічного менеджменту підприємств [5].

Обширні міжнародні програми, які сприяють енергетичному та екологічному розвитку підприємств в Україні підтримують сектор підприємств енергетичної інфраструктури фінансово, надають технічну допомогу, консультування, пропонують програми інтенсивного навчання та дозволяють перейняти досвід та зрозуміти переваги від реалізації інноваційних технологій на практиці. Серед програм, які зарекомендували себе, як найбільш успішні та значущі для підтримки діяльності підприємств України є: Програма «Глобальний екологічний фонд» (GEF) направлена на підтримку проєктів, що сприяють енергетичній ефективності та сталому розвитку; Програма «EU4Energy» має на меті розвивати та підтримувати реформи у секторі економіки шляхом впровадження енергоефективних рішень; Програма «USAID» – це флагман у сфері навчання та обміну досвідом для відновлення процесів економічного розвитку через енергетичну ефективність; Програма «Німецького товариства міжнародного співробітництва» (GIZ) вдало реалізує проєкти для впровадження на підприємствах відновлювальних джерел енергії; Програма «Фінансові інструменти ЄС» має на меті підтримувати та інвестувати у підприємства та сталу енергетику.

Нераціональне енергоспоживання, застаріле обладнання, постійне зростання цін на всі види традиційної енергії призводять до надмірної енергомісткості продукції та низької конкурентоспроможності підприємств, як на внутрішньому, так і на європейських ринках. Серед найбільш суттєвих завдань, що повинні вирішити керівники підприємств України під час війни та у післявоєнний період є впровадження системи управління енергозбереженням та енергоефективністю виробництва [6; 7].

Отже, стратегія екологічного та енергетичного розвитку підприємств у військових умовах є не лише викликом для бізнесу, але й можливістю для формування автономної та екологічно відповідальної економіки.

Література:

1. Barabash O.V., Pavlychenko A.V., Waigang G.O., Vozniuk Y.Yu. Assessment of the efficiency of functioning of the environmental management system of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2024, vol. 5, pp. 107-115. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/107

2. Пацев І.С., Барабаш О.В., Пацева І.Г. Вплив воєнних дій на лісові екосистеми Житомирщини. *Екологічні науки*. 2023. Вип. 5(50). С. 114-118. URI: http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8300 (дата звернення: 08.02.2025).

3. Barabash O., Lozova T., Kozlova T. Assessment of the urban environment quality in Kyiv. Acta Carpatica, 2018, no. 27, pp. 5-11. URL: http://journals.dspu.in.ua/index.php/actacarpathica/issue/view/27/27 (дата звернення: 09.02.2025).

4. Barabash O., Weigang G. Mathematical Modeling of the Summarizing Index for the Biosystems Status as a Tool to Control the Functioning of the Environmental Management System at Business Entities. *Mathematical Modeling and Simulation of Systems (MODS'2020)*, 2021, no. 1265, pp. 56-66. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-58124-4_6

5. Barabash O., Weigang G., Dychko A., Belokon K., Zhelnovach G. (2021). Modeling a Set of Management Approaches for the Effective Operation of the Environmental Management System at the Business Entities. *Ecological Engineering & Environmental Technology*, 2021, no. 22(6), pp. 1-10. DOI: https://doi:10.12912/27197050/141895

6. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. (ISO 14001:2015, IDT). [Чинний від 2015-12-21]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ, 2016. 37 с.

7. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання. (ISO 50001:2018, IDT). [Чинний від 2020-06-03]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ, 2020. 33 с.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Славкова О.П., доктор економічних наук, професор,
Сумський національний аграрний університет м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1864-0810

Розвиток світової економіки характеризується посиленням прагнення урядів держав до сталого забезпечення функціонування в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Останнє передбачає не лише координацію діяльності всіх елементів національної економічної системи, а й посилення адаптивних механізмів, здатних згладити наслідки можливих негативних впливів на систему в цілому та її окремі елементи. Продовольча безпека країни на сучасному етапі визначалася політичною та соціальною стабільністю суспільства, сьогодні значною мірою оцінюється станом навколишнього природного середовища, яке за останні роки сильно забруднено, виснажено та деградовано. До

основних причин зростання захворювань таких як онкологічні та легеневі захворювання, захворювання, викликані порушенням обміну речовин пов'язують з виробництвом та споживанням забрудненої сільськогосподарської продукції. За даними експертів Всесвітньої організації охорони здоров я сімдесят-вісімдесят відсотків захворювань людини є результатом споживання неякісної та нездорової їжі. Тому, на нашу думку, одним з важливих питань сьогодення є формування агарної політики в контексті розвитку виробництва органічної продукції [1].

В рамках реалізації аграрної політики у 2013 році був прийнятий Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини», який діяв до 02 серпня 2019 року [2]. Однак, краще сказати, що Закон був недієвим, оскільки положення документу були недосконалі та, в більшості, не відповідали вимогам європейського регулювання у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. З метою удосконалення засад правового регулювання органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції та адаптації вимог органічного законодавства до правових норм Євросоюзу, за підтримки громадського сектору та фахівців органічного ринку, органів виконавчої влади був прийнятий новий Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» [3].

По-перше, закон повністю враховує директиви та регламенти ЄС, що дозволяє привести українське законодавство у відповідність до європейського; удосконалено вимоги до виробництва, маркування та реалізації органічної продукції; виключено положення про оцінку придатності землі для органічного землеробства, що суперечить міжнародній практиці також докорінно змінилися принципи сертифікації виробництва. В нормативному документі визначено відповідальність за порушення законодавства щодо виробництва, розповсюдження та маркування органічної продукції як для виробників, так і для органів сертифікації тощо.

Наступним важливим кроком стало формування Національної економічної стратегії на період до 2030 року від 3 березня 2021 року № 179 [4] виділено декілька стратегічних цілей.

Перша ціль «забезпечення стимулюючої та дорадчої аграрної політики» реалізація програми підтримки органічних виробників ставить перед собою такі цілі – впровадження заходів, спрямованих на підвищення обізнаності виробників про переваги органічного виробництва. Цільовим показником для цієї програми є збільшення площі земель з органічним статусом щонайменше до 3 відсотків від загальної сільськогосподарської площі [4].

Четверта ціль «збалансування виробництва високо- та низькомаржинальних продуктів для збільшення прибутковості сектору» має на меті збільшення виробництва органічної продукції. Поставлені завдання полягали у розробці програм фінансової підтримки та дорадчих програм для виробників органічної продукції, залученні більшої кількості виробників до органічного виробництва шляхом удосконалення державного регулювання у цій сфері та забезпечення сталого розвитку виробництва. Список також включає сприяння сталому сільськогосподарському виробництву, захист навколишнього середовища та тварин, розвиток методів органічного виробництва та використання біотехнологій, «кліматичного розумного» сільського та лісового господарства зі зменшенням викидів парникових газів та адаптацією до зміни клімату, стале управління природними ресурсами, а також збереження та розширення біорізноманіття [4].

Шоста ціль «оптимізація екосистеми збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках» теж стосується виробництва органічної продукції і цільовим індикатором цієї цілі – збільшення експорту органічної продукції до 1 млрд. доларів США до 2030 року [4].

Серед шляхів вирішення проблеми продовольчої безпеки у рамках сталого розвитку найважливішим є впровадження в Україні органічного виробництва та державна підтримка «зелених» програм, які повинні забезпечити населення якісними та безпечними продуктами харчування.

Література:

1. Шубін О.О. Проблеми безпеки продовольства: шляхи вирішення в контексті екологічних вимог і сталого розвитку. *Науковий вісник НАТУ України*. 2011. № 19. С. 134-145.

2. Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини: Закон України № 425-VII від 3.09.2013 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/425-18#Text (дата звернення: 10.01.2025).

3. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України № 2496-VIII від 10.06.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#n596 (дата звернення: 10.01.2025).

4. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.01.2025).

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ

Шпильова Ю.Б., доктор економічних наук,
старший науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя
НАН України, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0220-0041
Омельченко А.А., кандидат економічних наук,
Інститут демографії та проблем якості життя
НАН України, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8755-0889

Природні ресурси є унікальними чинниками, що впливають на життєдіяльність будь-якого суспільства, а управління їх використанням є складовою досягнення сталого соціально-економічного та екологічного розвитку країни. Сьогодні управління природними ресурсами повинно бути спрямоване на забезпечення економічно ефективного та екологобезпечного природокористування заради гармонізації життєдіяльності суспільства та навколишнього природного середовища. Враховуючи це, актуалізується потреба в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад розвитку адаптивного управління природними ресурсами.

На кожному історичному етапі формування системи управління природними ресурсами орієнтувалось на існуючі в суспільстві суспільно-економічні відносини, домінуючу парадигму розвитку та відношенні людини до природних ресурсів, способах та масштабах їх використання тощо. В Україні на сьогодні актуальним є пошук ефективної моделі управління природними ресурсами, оскільки нераціональне використання природних ресурсів та сучасна система організації природокористування не сприяє забезпеченню екологічної рівноваги в екосистемах і характеризується загрозливими тенденціями. Поряд із загальновідомими проблемами значної актуальності набувають ті, що безпосередньо пов'язані з військовими діями на території країни. На нашу думку, на сьогодні в умовах зростаючих ризиків та загроз адаптивне управління має широко застосовуватися до управління природними ресурсами.

Адаптивне управління передбачає інтеграцію оцінок і управлінських дій з метою кращого планування та управління природними ресурсами. Базується на уявленні про те, що керовані екосистеми є складними, динамічними системами з великим ступенем непередбачуваності. Адаптивне управління – це підхід, заснований на

навчанні, який є противагою невизначеності та складності систем ресурсів шляхом ретельно структурованих та корегування дій, щоб досягти максимального ефекту та оминути ключові невизначеності системи. Салафскі та Маргуліс визначили адаптивне управління як підхід, за якого менеджери можуть систематично перевіряти припущення та використовувати знання, отримані в результаті цього експериментального процесу, щоб адаптувати майбутні управлінські дії на основі інформації, отриманої шляхом моніторингу, для досягнення поставленої мети [1; 2].

Під адаптацією розуміється процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта відповідно зі змінами, що відбуваються, на основі організаційних і технологічних інновацій, що дають змогу пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища. У сучасній практиці управління залежно від поставленого завдання виділяють такі типи адаптації: параметрична адаптація, під якою розуміють пристосування системи до змін за рахунок корекції параметрів; алгоритмічна адаптація – перехід від одного алгоритму управління системою до іншого; ресурсна адаптація – спрямована на більш ефективне використання ресурсів систем; структурна адаптація – зміна внутрішньої структури самої системи управління. Вона поділяється на альтернативну адаптацію (вибір з невеликої кількості альтернатив) та еволюційну адаптацію (введення незначних варіацій структури) [3].

Ключовим напрямком адаптивного управління природними ресурсами є виявлення та зменшення, де це можливо, загрози або небезпеки розвитку та функціонування певної системи (невизначеності). Низка науковців [4] описують чотири критичні джерела невизначеності (загрози): зміни навколишнього середовища часто є найпоширенішим джерелом невизначеності, і в основному не піддаються контролю. Він може мати домінуючий вплив на системи природних ресурсів через такі фактори, як: випадкова мінливість клімату; часткова невизначеність щодо статусу ресурсу, прикладом цього є варіація вибірки, яка виникає під час моніторингу ресурсів; часткова контрольованість виникає, коли непрямі засоби (наприклад, нормативні акти) використовуються для виконання дії (наприклад, встановлення рівня врожаю), і це може призвести до неправильного напряму управлінських втручання і, таким чином, до неадекватного обліку їх впливу на поведінку ресурсів; структурна або технологічна невизначеність виникає через відсутність розуміння або згоди щодо структури біологічних і екологічних зв'язків, які керують динамікою ресурсів [4].

Нові теоретичні дослідження та підходи розглядають природокористування як складну та високо динамічну систему та визнають, що необхідно переходити до більш цілісної та гнучкої тактики управління нею. Запровадження адаптивного управління природними ресурсами може бути ефективним для забезпечення стійкості зв'язків, які виникають в складній соціально-екологічній системі (рис.), що включає сукупність взаємодій, циклів зворотного зв'язку та переломних точок, що відбуваються в різних просторових і часових масштабах.

Адаптивні системи управління можуть допомогти створити гнучкий підхід до вирішення складних екологічних проблем, які є сьогодні та які можуть виникати в майбутньому. Однак для впровадження адаптивного управління природними ресурсами (як системою) необхідно чітко розуміти її структуру та взаємозв'язки як всередині неї, так і можливі зовнішні впливи й уявляти як вона може реагувати на певні управлінські дії (невизначеність зміни системи).

Хоча невизначеність не повинна бути причиною застосування управлінських дій щодо впровадження заходів, які усуватимуть наслідки виникнення небезпек чи попередження їх настання. Коли виникають ситуації, за яких потрібно діяти зараз, то адаптивна система управління може стати одним із способів для менеджерів ресурсів, лідерів парків і осіб, які приймають рішення, продовжувати вживати заходів в умовах складності та невизначеності.

Рис. Адаптивне управління в соціально-екологічній системі

Необхідно зазначити, що впровадження низки альтернативних підходів до управління, кожен зі своїми наслідками та потенційними ефектами, дає змогу сформувати більш точне уявлення про систему її компонентів та поведінку, а управлінцям на власному досвіді та знаннях переоцінити свої припущення та розробити більш ефективні підходи, які відображатимуть унікальність ухвалення рішень. Важливим при впровадженні адаптивного управління природними ресурсами є те, щоб мета (очікуваний результат), управління та моніторинг не були розділені, а використовувалися цілісно для інтеграції цих компонентів. Систематичне використання циклу та кроків (зокрема, A – розробка концептуальної моделі на основі місцевих умов; B – розробка плану управління: цілі, завдання та заходи; C – розробка плану управління та моніторингу; E – аналіз даних та визначення результату) може дозволити дізнатися більше про систему, і в підсумку призвести до підвищення ефективності управління природними ресурсами.

Література:

1. Salafsky N., Margoluis R. Measures of Success: Designing, managing, and monitoring conservation and development projects. Island Press Washington 1998. URL: https://ru.everand.com/book/511577361/Measures-of-Success-Designing-Managing-and-Monitoring-Conservation-and-Development-Projects (date of application: February 04, 2025).

2. Carol Murray, David Marmorek Adaptive management: a science-based approach to managing ecosystems in the face of uncertainty. *Prepared for presentation at the Fifth International Conference on Science and Management of Protected Areas*: Making Ecosystem Based Management Work, Victoria, British Columbia, May 11-16, 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/237331389_ADAPTIVE_MANAGEMENT_A_SCIENCE-BASED_APPROACH_TO_MANAGING_ECOSYSTEMS_IN_THE_FACE_OF_UNCERTAINTY (date of application: February 04, 2025).

3. Фесік Л.І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика. *Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою»*. 2010. Вип. 5. URL: http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf (дата звернення: 4.02.2025).

4. Eriksson L., Hodgson I., Elmberg J., Bunnefeld N., Hessel R. Understanding and overcoming obstacles in adaptive management Johan Månsson. *Redpath Trends in Ecology & Evolution*, 2023, vol. 38, no. 16 pp. 55-71.

ОБ'ЄКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Бедер Д.А., аспірант,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-8048-6141
Цаль-Цалко Ю.С., доктор економічних наук, професор,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4525-9449

Самодостатній розвиток господарюючих суб'єктів забезпечуються прибутковою діяльністю, яка нерозривно пов'язана з фінансовою ефективністю, що є важливою умовою безперервного й стабільного функціонування бізнесу як синергетичної системи використання ресурсів та створення товарів для суспільних потреб.

В межах процесу господарювання бізнес здійснює операційну, інвестиційну та фінансову діяльність.

Аналіз законодавчих нормативних актів та наукових публікацій дозволив встановити, що поняття «фінансова діяльність» має різноманітне трактування.

Відповідно до нормативних положень в сфері бухгалтерського обліку фінансова діяльність – це діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства [1]. Водночас, даний нормативний документ не трактує значення терміну «позиковий капітал», а замінює його поняттям «зобов'язання», як заборгованість, що виникає в минулому періоді, а погашення її відбувається в майбутньому [1].

Залишається дискусійним поняття «фінансова діяльність» і серед науковців. Васильчук І.П., Ізмайлова Н.В., Зайцева А.С. використовують трактування поняття фінансової діяльності підприємства у розумінні як процесу фінансування або формування капіталу з різних джерел та методів залучення для забезпечення потреб операційної й інвестиційної діяльності [2].

Осьмірко І.В. та Онісіфорова В.Ю. визначають фінансову діяльність як усі зусилля суб'єктів господарювання, які стосуються використання фінансових ресурсів та управління фінансовим станом [3].

Серед українських вчених на сьогодні вже обговорюються питання не тільки змісту поняття фінансової діяльності, але її цифровізації та використання в цій сфері штучного інтелекту [4].

Ефективність управління фінансовою діяльністю в сучасних динамічних умовах господарювання може бути досягнута лише шляхом запровадження цифрових технологій.

Базуючись на можливостях цифровізації формувати розширену аналітику даних для управління у даному дослідженні будемо використовувати поняття «фінансова діяльність суб'єкта господарювання» у визначенні, що це процес створення джерел для фінансування авансованих активів залучених в господарську діяльність за об'єктними елементами власного капіталу та зобов'язань, які відображаються в пасиві балансу господарюючих систем.

Запровадження цифрових технологій у процес управління фінансовою діяльністю пов'язане з підготовкою і аналізом великих обсягів фактичної і прогнозної інформації для потреб прийняття ефективних управлінських рішень щодо структурних елементів власного капіталу і зобов'язань.

Виходячи із визначеного значення «фінансова діяльність» в контексті цифровізації її об'єктами можна визнати показники наявності і руху елементів власного капіталу та зобов'язань відповідно з джерелами, що відображаються в пасиві балансу суб'єктів господарювання.

Серед найбільш важливих об'єктів управління пов'язаних з фінансовою діяльністю в структурі власного капіталу необхідно визнати статутний капітал, резервні фонди створені бізнесом та фінансові результати.

До об'єктів зобов'язань, що безпосередньо пов'язані з фінансовою діяльністю і мають вплив на економічний стан суб'єктів господарювання відносяться довгострокові і короткострокові позики, кредиторська заборгованість перед постачальниками та боргові зобов'язання за податковими платежами і розрахунками за заробітною платою.

Цифровізація об'єктів фінансової діяльності суб'єктів господарювання може допомогти бізнесу:

1) здійснити автоматизацію процесів формування інформації щодо наявності та руху власного капіталу і зобов'язань на окремих рахунках-екранах бухгалтерського обліку, що дозволить оперативно одержувати дані про ціну елементів, які формують джерела активів та ринкову вартість бізнесу;

2) забезпечити розрахунок і аналіз значних обсягів даних в системі показників для повної і точної характеристики рівня

самодостатності господарської діяльності, автономії бізнесу та його кредитоспроможності;

3) одержати стратегічні прогнозовані показники розвитку бізнесу щодо джерел формування активів для моделювання майбутніх результатів господарювання на основі методів аналізу взаємозв'язків між ресурсним потенціалом та структурними елементами наявного власного капіталу і зобов'язань.

Отже, цифровізація фінансової діяльності бізнесу дозволяє значно покращити ефективність прийняття управлінських рішень в сфері формування і руху власного капіталу та зобов'язань як джерела створення потенціалу активів та його використання.

Література:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Мінфіну України від 07.02.2013 р. № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#top (дата звернення: 10.02.2025).

2. Васильчук І.П., Ізмайлова Н.В., Зайцева А.С. Тенденції та чинники фінансової діяльності суб'єктів підприємництва в Україні. *Ефективна економіка.* 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10171 (дата звернення: 10.02.2025).

3. Осьмірко І.В., Онісіфорова В.Ю. Фінансово-економічна діяльність підприємства: напрямки підвищення ефективності, аналіз та облік. *Stages of Formation and Development of the Economy of Independent Ukraine*: Collective monograph. Nurnberg: Verlag SWG imex GmbH, 2021. С. 373-382.

4. Приймук В.В. Впровадження штучного інтелекту у фінансову діяльність підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № (1). С. 183-198.

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

Гончарук В.С., здобувач вищої освіти*,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Для ефективного управління будь-якою галуззю потрібен освічений, активний персонал, здатний приймати відповідальні рішення в ситуації вибору та відповідати за них, а також проявляти ініціативу та прагнути до самовдосконалення та саморозвитку у

* *Науковий керівник – Федосєєва Г.С., д.е.н., доцент*

професійній діяльності. Сучасний керівник повинен бути лідером, причому таким, за яким йде команда, що, в свою чергу, дозволяє бізнесу бути успішним. Тема лідерства є актуальною, оскільки завдання, які ставлять підприємства, можна вирішити лише за умови взаємодії хорошої команди та, у свою чергу, ефективного лідера. Лідерство, в свою чергу, виражається у впливі на команду: воно змушує їх проявляти свої сильні сторони і стримувати прояв слабких сторін характеру.

Метою роботи є дослідження впливу лідерства на формування ефективної команди.

Поняття «лідер» у перекладі з англійської означає «директор», «начальник», «керівник». Визначення терміна «лідерство» має два значення:

– по-перше, це здатність індивіда впливати на інших людей для досягнення певних цілей;

– по-друге, функція управління, яка передбачає використання впливу керівника для мотивації працівників для досягнення цілей організації.

Термін «лідер» набуває змісту лише разом із поняттям «мета», лідера без мети не буває. Лідери мають кілька ознак, які їх характеризують: прояв високої активності, ініціативності; вплив на інших; дія відповідно до цінностей; володіння інформацією; є зразком для наслідування та ін. [3, с. 184].

У сучасних бізнес-організаціях важливість навичок командної роботи зростає, оскільки швидкі темпи змін товарних і територіальних ринків диктують пріоритетність вибору команд, які вирішують актуальні завдання розвитку бізнесу в певний період часу. Лідер команди виконує різну роль на всіх етапах розвитку команди, і продуктивність і ефективність цієї команди багато в чому залежить від його здатності грамотно і компетентно супроводжувати команду в її зростанні, надаючи необхідні ресурси та підтримку.

Створити ефективну команду може лише лідер з відповідними якостями. Лідера часто сприймають як супермена, здатного передбачити розвиток ситуації, прийняти правильні рішення та вести за собою команду навіть у важкі часи та неспокійні ситуації. Лідер повинен виконувати основні функції: об'єднувати людей; захищати інтереси своєї команди та кожного зі своїх співробітників; впроваджувати зміни та інновації; організовувати діяльність, яка дозволить досягти максимального результату з мінімальними ресурсами [4].

Лідер повинен виконувати ту ж роботу, що і його команда, але повинен прагнути допомогти співробітникам знайти внутрішню

мотивацію для її досягнення. Там, де бос розглядає своїх співробітників як підлеглих, лідер розглядає своїх співробітників як частину команди і прагне надати їм повноважень, щоб вони перевищили мінімальні очікування [1].

Пітер Дракер сказав: «Упавління – це мистецтво робити речі правильно, а лідерство – це мистецтво робити правильні речі». Дійсно, справжній лідер здатний надихати команду на подвиги і творити чудеса, а якщо він ще й стратегічний лідер, то його команда «приречена на успіх». За словами П. Дракера, у згуртованому колективі однодумців, очолюваному визнаним лідером, звичайні люди стають здатними на незвичайні речі.

Лідерство не обмежується керуванням людьми. Це мистецтво і наука, які вимагають глибокого розуміння людської психології, соціальної динаміки та стратегічного мислення. Лідери повинні бути не тільки харизматичними, але й компетентними, здатними адаптуватися до умов, що швидко змінюються, і приймати зважені рішення. Важливо зазначити, що лідерство не є вродженою якістю; його можна розвивати та покращувати шляхом навчання та практики [2, с. 37].

Отже, результати показують, що ефективне лідерство не тільки підвищує командний дух, але й покращує взаємодію між співробітниками, координацію та вирішення конфліктів. Дослідження демонструє, що лідери з сильними лідерськими здібностями позитивно впливають на команду, створюючи атмосферу довіри та співпраці, що зрештою призводить до покращення ефективності команди. Практичні рекомендації включають розвиток мотиваційних навичок лідерів, керування стресом та емоційної стійкості, а також впровадження стратегій для покращення спілкування та згуртованості команди.

Література

1. Вплив лідерства на ефективність роботи команди. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/vpliv-liderstva-na-efektivnist-roboti-komandi.html (дата звернення: 05.11.2024).

2. Копчак Ю.С., Матвеєв М.Е., Моторнюк У.І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2024. № 2. С. 33-39.

3. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 5. С. 184-187.

4. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 25.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Дергач Я.О., здобувач вищої освіти*,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Проблема антикризового управління підприємств в Україні набула особливої гостроти в умовах повномасштабної війни. Нестабільність економічного середовища, перебої в ланцюгах постачання, зниження попиту та інші негативні фактори створюють значні виклики для вітчизняного бізнесу. Одним з найгостріших питань, що постають перед українськими підприємствами, є загроза банкрутства. Сільське господарство та юриспруденція стали найбільш вразливими секторами української економіки у 2023 та на початку 2024 року. За даними статистики, у 2023 році припинили свою діяльність 605 агропідприємств, що складає 14,9 % від загальної кількості закритих компаній. Юридичний сектор також зазнав значних втрат. Якщо у 2021 році припинили свою діяльність 197 юридичних компаній, то у 2023 році їх кількість зросла до 224, а в I кварталі 2024 року – до 104. Це свідчить про погіршення ситуації на юридичному ринку. Юридичний сектор особливо постраждав під час повномасштабної війни. Частка компаній, що надають юридичні послуги серед усіх ліквідованих підприємств зросла вдвічі, з 2,3 % у 2021 році до 4,7 % за період війни [1].

Метою дослідження є розробка інструментів для запобігання банкрутства підприємств та розуміння економічних причини їх виникнення. Це необхідно для сталого розвитку економіки, оскільки банкрутства призводять до втрати робочих місць та зменшення податкових надходжень.

Банкрутство – це процедура, за якої суд визнає нездатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами. Це відбувається, коли всі спроби відновити платоспроможність, такі як реструктуризація боргів чи зміна бізнес-моделі, виявляються безуспішними. Банкрутство є крайнім заходом і зазвичай призводить до ліквідації підприємства [2].

---

* *Науковий керівник – Федосєєва Г.С., д.е.н., доцент*

Часто антикризове управління асоціюється з реагуванням на вже існуючі проблеми. Однак, більш ефективним підходом є проактивне управління ризиками, спрямоване на запобігання кризовим ситуаціям. Це передбачає постійний моніторинг діяльності підприємства, ідентифікацію потенційних загроз та розробку заходів для їх нейтралізації. Антикризове управління спрямоване на вирішення проблем, з якими стикаються підприємства. Ця система базується на певних принципах, які допомагають запобігти банкрутству.

Підприємство, яке опинилося в кризі, має вирішити два основних завдання: по-перше, стабілізувати свою фінансову ситуацію та відновити платоспроможність. А по-друге, усунути причини, які призвели до кризи. Для цього необхідно розробити нову стратегію розвитку і провести реорганізацію бізнесу, щоб уникнути повторення подібних проблем у майбутньому[3]. Кожне підприємство потребує індивідуального підходу до антикризового управління. Ця система має бути не просто набором правил, а живим організмом, який розвивається разом з компанією. Вона повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, його розмір, галузь і інші фактори. Антикризове управління можна розділити на два основних етапи: проактивний і реактивний. На першому етапі ми намагаємося запобігти виникненню кризи, а на другому – вирішуємо проблеми, які вже виникли. Банкрутство – це точка неповернення, коли всі можливості для відновлення бізнесу вичерпані [4]. Антикризове управління використовує ті ж інструменти, що й звичайне управління, але застосовує їх у особливих умовах. Крім того, воно передбачає додаткову функцію – діагностику кризи. Ця функція дозволяє своєчасно виявити проблеми і вжити необхідних заходів [5].

Виходячи з даного дослідження можна стверджувати, що багато підприємств сьогодні стикаються з фінансовими труднощами. Щоб допомогти їм вижити і розвиватися, необхідні ефективні інструменти управління. Антикризове управління – це саме такий інструмент. Воно дозволяє не тільки стабілізувати фінансову ситуацію, але й вивести підприємство на новий рівень розвитку. Щоб уникнути банкрутства, підприємствам необхідно регулярно проводити всебічний аналіз свого фінансового стану. Регулярний аналіз фінансового стану та впровадження антикризових заходів – це найкращий спосіб забезпечити стабільність бізнесу. Банкрутство – це крайній захід, до якого слід вдаватися лише в крайніх випадках.

Література:

1. Велика війна: частка закритих юридичних компаній зросла у 2 рази. *Веб-сайт: Скільки Скільки*. 2024. URL: https://skilky-skilky.info/velyka-viyna-chastka-zakryttiv-iurydychnykh-kompaniy-zrosla-u-2-razy/ (дата звернення: 10.02.2025).
2. Кодекс України з процедур банкрутства. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2019. № 19. Ст. 74.
3. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Управління фінансовою санацією підприємств: навчальний посібник. Суми, 2010. 437 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87783/3/Boronos.pdf;jsessionid=2D6CDB04A6940C2FDF2C59DE3717186B (дата звернення: 10.02.2025).
4. Бондар М.І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. № 5. С. 20-25.
5. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2009. № 1 С. 228-232.

ФІНАНСОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Дорош В.Ю., кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4111-9337
Московчук А.Т., кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8355-0846

У сучасному світі глобалізація сприяє інтеграції економік різних країн, що вимагає уніфікації стандартів та нормативних вимог у сфері фінансів та корпоративного управління. Одним із ключових механізмів забезпечення відповідності міжнародним та національним вимогам є фінансовий комплаєнс. Він не лише допомагає запобігати фінансовим злочинам, таким як відмивання грошей, шахрайство та ухилення від сплати податків, а й підвищує довіру до фінансових установ, сприяє прозорості та стабільності фінансової системи. Фінансовий комплаєнс – це не просто формальне виконання законів, а й важливий елемент ефективного управління, що забезпечує стабільність, прозорість та адекватну поведінку з боку зацікавлених сторін.

Фінансовий комплаєнс – це система заходів, спрямованих на дотримання законодавчих та регуляторних норм, внутрішніх політик і етичних стандартів у фінансових установах. Провівши морфологічний аналіз, Колодізєв О.М. і Коцюба О.В. запропонували теке трактування сутності поняття «комплаєнс» стосовно банків: «це процес управління комплаєнс-ризиками, що виступає однією з функцій банку і банківської системи в цілому та на меті якого є контроль за відповідністю державних і внутрішньобанківських норм і правил міжнародним для захисту фінансової безпеки банку» [1, с. 369].

Його головна мета – забезпечити стабільність та безпеку фінансових операцій, запобігти фінансовим злочинам і захистити інтереси клієнтів.

Серед основних функцій фінансового комплаєнсу можна виділити:

1) дотримання законодавства, включаючи вимоги щодо протидії відмиванню коштів (AML) та фінансуванню тероризму (CFT);

2) управління ризиками, що включає оцінку та мінімізацію фінансових і репутаційних загроз;

3) запобігання шахрайству та зловживанням через створення ефективної системи внутрішнього контролю;

4) захист інтересів клієнтів шляхом забезпечення конфіденційності інформації та прозорого обслуговування;

5) сприяння фінансовій стабільності та міжнародній співпраці.

Механізмом, що забезпечує реалізацію фінансового комплаєнсу на практиці, є система комплаєнс-контролю, яка базується на комплексному підході і включає в себе ряд елементів, спрямованих на забезпечення дотримання законодавства, нормативних актів, внутрішніх правил та етичних стандартів у діяльності організації.

«Формування системи комплаєнс-контролю має визначатися чинниками утворення комплаєнс-ризиків, які, своєю чергою, визначають інструментарій системи комплаєнс-контролю та механізм його дії, а отже, і моделі системи комплаєнс-контролю. Модель комплаєнс-контролю є досить складною системою, елементи якої зумовлено особливостями кожного конкретного підприємства» [2].

Система комплаєнс-контролю, базуючись на таких основних принципах як законність, етичність, відповідальність, незалежність, системність, постійне вдосконалення, включає в себе такі елементи:

– розробку та впровадження внутрішніх політик і процедур з метою визначення правил та стандартів, яких повинні дотримуватися працівники установи;

– створення незалежного підрозділу або призначення відповідальної особи, яка здійснює контроль за дотриманням комплаєнс-вимог;

– організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу для ознайомлення з вимогами законодавства та внутрішніми правилами, а також формування умінь застосовувати їх на практиці;

– моніторинг та контроль за діяльністю працівників для перевірки дотримання працівниками встановлених правил і процедур та попередження порушень;

– ідентифікацію та оцінку потенційних ризиків порушення законодавства, нормативних актів та внутрішніх правил;

– підготовку та надання регулярної звітності про стан комплаєнс-контролю керівництву організації та, за необхідності, регуляторним органам;

– співпраця з регуляторними органами та надання їм необхідної інформації про свою діяльність.

На наш погляд, запровадження системи комплаєнс-контролю забезпечить менеджмент фінансових установ достовірною і актуальною інформацією, що буде сприяти прийняттю обґрунтованих та ефективних управлінських рішень; зробить діяльність компанії більш прозорою та підзвітною для зацікавлених сторін; буде сприяти зміцненню репутації компанії та підвищенню довіри з боку суспільства.

Література:

1. Колодізєв О.М., Коцюба О.В. Розвиток теоретичних основ забезпечення фінансової стабільності банку за результатами морфологічного аналізу сутності поняття «комплаєнс». *Бізнес Інформ.* 2018. № 12. С. 365-372.

2. Тютченко С.М. Модель організації системи комплаєнс-контролю на підприємстві як інструмент підвищення його безпеки. *Бізнес Інформ.* 2021. № 3. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-201-206

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗАХІДНИХ ОБЛАСТЕЙ УКРАЇНИ

Квасній З.В., кандидат економічних наук, викладач,
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9124-1579
Даниленко Ю.І., здобувач вищої освіти,
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Стратегічне управління розвитком територіальних громад є ключовим елементом забезпечення сталого економічного, соціального та інфраструктурного зростання. Західні області України мають свої

особливості, які впливають на формування та реалізацію стратегічних підходів до управління. До таких особливостей належать географічне розташування, прикордонний статус, екологічний потенціал, культурна спадщина та активна участь громадян у процесах розвитку. В умовах воєнного стану роль стратегічного управління значно зросла, оскільки територіальні громади стикаються з новими викликами та потребують ефективних механізмів адаптації.

Західні області України мають вигідне географічне розташування, адже межують із країнами ЄС (Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія). Це створює передумови для розвитку міжнародного співробітництва, залучення інвестицій та активного використання транскордонних програм. Важливу роль відіграє розвиток малого та середнього бізнесу, особливо у сфері туризму, логістики, сільського господарства та IT-сектору.

Однією з ключових особливостей стратегічного управління є необхідність збалансованого розвитку міських та сільських громад. У той час як великі міста мають доступ до розвиненої інфраструктури та інвестицій, сільські громади часто стикаються з проблемами відтоку населення, безробіття та недостатнього рівня соціальних послуг. Важливою складовою стратегічного управління є створення умов для децентралізації, яка дозволяє громадам самостійно планувати та реалізовувати проєкти розвитку.

Внаслідок воєнних дій та внутрішньої міграції значно зросло навантаження на соціальну інфраструктуру громад Західної України. Переселенці потребують житла, роботи, медичних послуг, що вимагає оперативних рішень з боку місцевої влади. Крім того, важливим завданням є створення умов для інтеграції ВПО (внутрішньо переміщених осіб) у соціально-економічне життя громад.

Ще одним викликом є трудова міграція. Велика кількість мешканців Західної України виїжджає за кордон у пошуках кращих економічних можливостей. Це створює проблему дефіциту робочої сили, особливо у сфері промисловості та аграрного сектору. Тому стратегічне управління має включати програми підтримки малого бізнесу, підвищення рівня зарплат та створення нових робочих місць.

Західні області України мають значний природний, історичний та туристичний потенціал. Розвиток зеленого туризму, рекреаційної інфраструктури, екологічних проєктів може стати драйвером економічного зростання територіальних громад. Наприклад, Карпати приваблюють туристів цілий рік, що дозволяє громадам розвивати готельно-ресторанний бізнес, ремесла та крафтове виробництво.

Проте ефективне використання природного потенціалу потребує стратегії збереження екологічної рівноваги. Масове будівництво, вирубка лісів та неконтрольований потік туристів можуть завдати шкоди навколишньому середовищу. Тому стратегічне управління повинно включати заходи з екологічного моніторингу, впровадження принципів сталого розвитку та розвитку екотуризму.

Особлива увага повинна приділятися і фінансовому забезпеченню стратегічного розвитку. Фінансова стабільність територіальних громад є важливим фактором їх сталого розвитку. Західні громади активно використовують інструменти міжнародної технічної допомоги, грантові програми та співпрацюють з європейськими партнерами. Одним із ефективних підходів є залучення інвестицій у будівництво, інфраструктуру та підприємницькі ініціативи.

Гнучке бюджетне планування та прозоре управління фінансами дозволяє громадам ефективно використовувати наявні ресурси. Важливу роль відіграє цифровізація фінансових процесів, що забезпечує контроль за видатками, ефективний розподіл коштів та моніторинг результатів реалізації стратегічних проєктів.

Науковці наголошують, що «Формуючи завдання, потрібно бути конкретними. Заходи мають бути реально вимірюваними та предметними. Головне – розуміти, наскільки вони перспективні для громади» [1].

Одна з ключових особливостей стратегічного управління громадами Західної України – активна участь населення у прийнятті рішень. Громадські слухання, електронні петиції, бюджети участі є дієвими механізмами, які дозволяють мешканцям впливати на розвиток своїх громад.

Важливим є розвиток цифрових платформ, які дозволяють мешканцям брати участь в управлінні громадою в онлайн-режимі. Це сприяє підвищенню рівня прозорості та довіри до місцевої влади.

Таким чином, при стратегічному управлінні розвитком територіальних громад західних областей України необхідно враховувати їхні економічні, соціальні та екологічні особливості. Основними завданнями повинен бути розвиток економіки, підтримка соціальної стабільності, ефективне використання природного та туристичного потенціалу, фінансова стійкість та залучення громадян до управління.

В умовах воєнного стану та економічних викликів громади повинні розробляти комплексні стратегії розвитку, орієнтовані на довгострокову перспективу. Важливим є залучення міжнародної

допомоги, впровадження інноваційних підходів до управління та розвиток партнерств із приватним сектором. «Розвиток та забезпечення ефективності самоврядування на місцевому рівні та його внесок у соціальний та економічний розвиток відповідних регіонів має відбуватися паралельно зі збільшенням ресурсної та фінансової бази. Необхідно зарезервувати достатні ресурси для децентралізації для якісного впровадження. Водночас забезпечення реалізації сучасної концепції національної безпеки багато в чому залежить від всебічного системного застосування політичних, економічних, технологічних, соціальних, інтелектуальних і військових факторів» [2, с. 591]. Лише комплексний підхід до стратегічного управління дозволить забезпечити сталий розвиток територіальних громад та підвищити якість життя їх мешканців.

Література:

1. Участь жителів у стратегічному розвитку громади: аналітичне дослідження. URL: https://decentralization.ua/news/14171?page=6 (дата звернення: 09.02.2025).

2. Бурик М.М. Стратегічне управління розвитком територіальних громад забезпечення в умовах забезпечення національної безпеки. *Наукові перспективи*. 2022. № 10(28). С. 591.

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ

Ліснiченко О.О., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Ліснiченко Д.Ю., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний світ перебуває на перехресті складних і взаємопов'язаних викликів, що безпосередньо впливають на траєкторію глобального економічного прогресу. Швидкі технологічні зміни, геополітична нестабільність, кліматична криза та зростаюча соціальна нерівність створюють безпрецедентні перешкоди на шляху до сталого розвитку [1].

На нашу думку, слід розкрити ключові глобальні виклики, що гальмують економічний прогрес, аналізуючи їхні взаємозв'язки та потенційні наслідки. Слід виокремити ряд викликів, з якими стикається світова економіка.

По-перше, геополітична нестабільність, яка включає в себе наслідки війни рф проти України, що суттєво впливає на глобальні ланцюги постачання, енергетичну безпеку, інфляцію та фінансову стабільність. Не менш важливим є напруженість між США та Китаєм, адже економічна конкуренція та геополітичні розбіжності між двома найбільшими економіками світу створюють невизначеність та ризики для глобального зростання. Конфлікти в різних регіонах світу (наприклад, на Близькому Сході, в Африці) дестабілізують економіку та перешкоджають торгівлі. Загалом, це веде до зменшення впливу та ефективності міжнародних організацій у врегулюванні конфліктів, посилює геополітичну нестабільність.

По-друге, викликом є економічна нестабільність, адже високий рівень інфляції у багатьох країнах світу знижує спроможності людства й сповільнює економічне зростання. Не менш нагальною проблемою в цьому ключі є зростання відсоткових показників, адже Центральні банки країн підвищують процентні ставки для боротьби з інфляцією, що веде до економічної рецесії. Не менш значущою є проблема високого рівня державного та приватного боргу у багатьох країнах світу, що створює фінансові ризики.

По-третє, зміна клімату та геополітичні фактори ведуть до зростання цін на енергоносії, втрати врожаїв тощо, що призводить до різкого зростання нерівності між країнами та всередині країн створює соціальну напругу, перешкоджає стабільному економічному розвитку. Вагомою проблемою є старіння населення у багатьох розвинутих країнах та швидке зростання населення у країнах, що розвиваються, – це створює виклики для систем соціального забезпечення та ринку праці.

По-четверте, стрімка автоматизація та цифровізація підприємств веде до зменшення робочих місць та зміни структури ринку праці. Зростання кібератак створює ризики для безпеки даних та функціонування економічних систем. Нерівний доступ до цифровізації зумовлює розрив між країнами та групами населення.

Це лише деякі з основних викликів, з якими стикається світова економіка. Ці виклики взаємопов'язані та потребують комплексних рішень на міжнародному та національному рівнях.

Підсумовуючи вище окреслене, можемо констатувати, що за дослідженнями глобальних викликів економічного прогресу, сучасний світ стикається з безпрецедентною складністю, що вимагає комплексних та скоординованих рішень.

Глобалізація, хоча й принесла значні переваги, також посилила взаємозалежність та поширення ризиків. Кліматична криза, геополітична нестабільність та зростаюча соціальна нерівність створюють значні перешкоди для сталого економічного розвитку. Цифрова революція – неоднозначне явище, яке, з одного боку, відкриває нове, а з іншого, призводить до більшого розриву між багатими та бідними, викликає питання кібербезпеки та етики штучного інтелекту.

Ефективне подолання цих викликів потребує не лише економічних, а й політичних, соціальних та екологічних рішень. Необхідна міжнародна співпраця для координації зусиль щодо боротьби зі зміною клімату, регулювання цифрової економіки та подолання глобальної бідності [2].

Тому виклики, що стоять перед людством, потребують негайної уваги та спільних зусиль для побудови більш стійкого, справедливого та процвітаючого майбутнього.

Література:

1. Економічна теорія: підручник / В.Д. Лагутін, Ю.М. Уманців, Т.А. Щербакова та ін.; за заг. ред. В.Д. Лагутіна. Київ : Київ., 2017. 608 с.

2. Економічна теорія: навчальний посібник / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, О.С. Марченко та ін.; за заг. ред. Л.С. Шевченко. [2-ге вид.]. Харків, 2019. 268 с.

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Онікієнко Н.В., кандидат економічних наук, асистент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-5257-9349

У сучасному світі корпоративне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку компаній, підвищенні їхньої конкурентоспроможності та стійкості до кризових явищ. Глобальна турбулентність, спричинена економічними коливаннями, геополітичними конфліктами, швидкими технологічними змінами та екологічними викликами, ставить перед бізнесом нові завдання. Вона являє собою стан нестабільності та непередбачуваності в світі,

спричинений сукупністю економічних, політичних, екологічних і соціальних чинників. Глобальна турбулентність проявляється через фінансові кризи, геополітичні конфлікти, зміни клімату, пандемії та технологічні прориви, що змінюють баланс сил і ускладнюють прогнозування майбутнього [1].

Такий стан вимагає від держав, бізнесу та суспільства адаптивності, швидкого реагування та нових стратегій управління ризиками.

Корпорації змушені переглядати свої підходи до управління, щоб залишатися ефективними та відповідати очікуванням інвесторів, державних регуляторів і суспільства в цілому.

Незважаючи на активний розвиток систем корпоративного управління, ряд проблем залишається невирішеним. Серед них можна виділити [2; 8]:

– низьку ефективність традиційних моделей корпоративного управління в умовах нестабільності;

– зростаючий вплив ESG (екологічних, соціальних та управлінських) факторів на діяльність компаній;

– необхідність цифрової трансформації корпоративних процесів;

– посилення ролі державного регулювання та складність адаптації до нових вимог.

Корпоративні структури стикаються з низкою загроз, що вимагають перегляду традиційних підходів до управління. Основні виклики, з якими стикаються компанії в умовах глобальної турбулентності, представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні виклики корпоративного управління в сучасних умовах

Виклик	Прояви та наслідки
геополітична нестабільність	санкції, обмеження ринків, зміна ланцюгів постачання
економічні кризи	зниження прибутковості, скорочення інвестицій, інфляція
цифровізація та кібербезпека	необхідність автоматизації, кіберзагрози, витрати на ІТ-безпеку
зростання ESG-вимог	вплив на репутацію, необхідність сталого розвитку
зміна поведінки споживачів та інвесторів	підвищення вимог до прозорості та соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5]

Для ефективного реагування на ці виклики корпоративне управління має адаптуватися до нових реалій, застосовуючи сучасні інструменти та стратегії. З урахуванням сучасних викликів можна виділити ключові стратегії, які допоможуть компаніям адаптуватися до змінного середовища:

– гнучкість управлінських структур – адаптація корпоративного управління до швидких змін через децентралізацію та використання agile-підходів;

– посилення антикризового менеджменту – створення стратегічних резервів, диверсифікація ризиків та розробка планів дій на випадок криз;

– цифрова трансформація – впровадження автоматизованих систем прийняття рішень, використання Big Data, AI та блокчейну в управлінні [4].

– інтеграція ESG-принципів – дотримання екологічних стандартів, розвиток соціальної відповідальності та підвищення прозорості корпоративного управління [7].

– розвиток корпоративної культури та управління талантами – підвищення лояльності персоналу, запровадження програм навчання та залучення молодих фахівців.

Ефективність реалізації цих стратегій підтверджують статистичні дані, наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Вплив стратегії корпоративного управління на ефективність компаній, 2024

Стратегія	Ріст прибутковості (%)	Зниження ризиків (%)	Збільшення інвестицій(%)
Гнучке управління	15	20	10
Антикризовий менеджмент	12	25	8
Цифрова трансформація	20	30	18
ISG-орієнтоване управління	10	15	22
Управління талантами	8	10	12

Джерело: розроблено автором на основі [6; 9]

Як свідчать дані, компаній, що впроваджують сучасні стратегії корпоративного управління, мають вищий рівень фінансової стійкості, менше піддаються кризовим явищам та приваблюють більше інвестицій.

Глобальна турбулентність вимагає від компаній перегляду традиційних підходів до корпоративного управління. Сучасні виклики, такі як геополітична нестабільність, цифровізація, підвищення ESG-вимог, змушують корпорації адаптуватися, застосовуючи нові стратегії. Ефективне корпоративне управління має базуватися на: гнучкості та адаптивності управлінських структур, розвитку антикризових стратегій, використанні сучасних технологій та цифрових рішень, дотриманні принципів сталого розвитку, підвищенні корпоративної культури та інвестиціях у персонал.

Впровадження цих підходів дозволить компаніям не лише виживати в умовах глобальної нестабільності, а й досягати сталого розвитку, посилювати свою конкурентоспроможність та відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища.

Література:

1. Базилевич В.Д., Базилевич Л.О. Корпоративне управління: підручник. К. : Знання, 2020. 512 с.

2. Гриньова В.М., Орлова О.О. Управління корпораціями в умовах нестабільності. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2021. 248 с.

3. Дідківська Л.І. Сучасні тренди корпоративного управління: монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.

4. Козловський С.В., Черняк І.П. Цифровізація корпоративного управління: проблеми та перспективи. *Економіка та управління*. 2023. № 2(58). С. 114-129.

5. Корпоративне управління в умовах глобальних викликів: світовий досвід та українські реалії / За ред. В. Гейця. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2023. 376 с.

6. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 03.02.2025).

7. Розвиток ESG-орієнтованого корпоративного управління у Європі. Аналітичний звіт Європейського інституту корпоративного управління. Брюссель, 2023. 68 с.

8. Семенченко Н.В. Антикризове управління корпораціями: теорія та практика. Дніпро : Університет економіки і права, 2021. 272 с.

9. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. URL: https://www.weforum.org (date of application: February 03, 2025).

ХАРАКТЕРНІ РИСИ СУЧАСНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Поляк К.Ю., кандидат економічних наук, доцент,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7489-3863
Вальковець А.С., викладач,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5912-9891

В критичний для України час вітчизняні бренди стикаються з необхідністю значно змінювати свій стиль, технології та комунікації, щоб бути менш чутливими до поточної ситуації. Через фінансові труднощі споживачі стають більш раціональними в своїх покупках, знижуючи витрати або змінюючи свої споживчі звички. Українські бренди останнім часом мають труднощі в постачанні, нестабільними цінами та інфляційними процесами.

Сучасний, часто кризовий, бренд-менеджмент характерний певними ключовими особливостями, що відрізняють його від традиційних підходів до управління брендами.

Цілісність та інтеграція комунікацій полягає в тому, що сьогодні бренд-менеджмент акцентує увагу на поєднанні всіх доступних комунікаційних каналів. Успішний брендинг вимагає того, щоб усі повідомлення, реклама, та інші взаємодії з цільовою аудиторією були узгоджені та взаємодоповнені. Це включає не лише пряму рекламу, але й PR, соціальні медіа, контент-маркетинг, спонсорство та інші інструменти.

Останнім часом у бренд-менеджменті важливу роль відіграють цифрові канали – соціальні мережі, контекстна цільова реклама. Блогери та інші інтернет-платформи дозволяють брендам взаємодіяти з аудиторією на новому рівні. Комунікація стає двосторонньою, і споживачі можуть безпосередньо впливати на імідж бренду через відгуки, коментарі та різні форми взаємодії.

Активні споживачі шукають потребу в аутентичності, справжності та прозорості у брендах. Вони хочуть знати більше про історію створення бренду, його пріоритетні цінності, соціальну відповідальність і практики. Бренди, які демонструють свою відповідальність у соціальних, екологічних чи етичних питаннях, отримують більше підтримки.

Сьогодні бренд-менеджмент зосереджений не тільки на продукті, а й на досвіді споживача. Це означає, що кожна точка взаємодії з брендом – від першої зустрічі, і до післяпродажного обслуговування – повинна бути детально продумана для створення позитивного досвіду.

Зміни в технологіях, культурних трендах та соціальних очікуваннях споживачів вимагають від брендів швидкої адаптації. Це може включати зміну комунікаційної стратегії, оновлення іміджу або навіть зміну самого продукту чи послуги.

Успішні бренди активно працюють над створенням емоційного зв'язку з аудиторією. Це означає, що бренд має бути не просто знаком, що продає продукти, а чимось більшим – частиною життя споживачів. Емоційні бренди зазвичай мають більш лояльну і віддану аудиторію – це фокус на емоційну прив'язаність до нього.

Завдяки розвитку аналітики та, зокрема, Big Date, бренди можуть персоналізувати свої повідомлення саме для конкретних груп споживачів. Технології сьогодення дозволяють точно налаштовувати маркетингові кампанії та таргетувати їх на основі поведінкових характеристик та інтересів потенційних клієнтів.

Інтерактивність та взаємодія з аудиторією: соціальні медіа, онлайн-платформи та інтерактивні кампанії дозволяють брендам створювати двосторонній зв'язок. Користувачі можуть залишати відгуки, брати участь у конкурсах, ділитися контентом, що робить бренд ближчим до своїх споживачів.

Відомі бренди сьогодні більше зосереджуються на утриманні клієнтів, а не лише на залученні нових. Стратегії лояльності, персоналізовані пропозиції, програми винагороди та інші методи спрямовані на створення довгострокових відносин з клієнтами.

Останнім часом в бренд-менеджменті важливу роль відіграє питання соціальної відповідальності. Бренди активно займаються підтримкою екологічних ініціатив, етичними практиками в бізнесі, забезпеченням прозорості в ланцюгах поставок. Споживачі все більше віддають перевагу брендам, які дбають про сталий розвиток суспільства та його соціальні та екологічні проблеми.

Інновації в продуктах та послугах, а також технологічні рішення, такі як штучний інтелект, блокчейн, дають брендам нові можливості для залучення споживачів і покращення їх взаємодії з брендом.

Молоде покоління в Україні активно цікавиться новими технологіями, трендами та соціальними рухами. Це означає, що бренди повинні орієнтуватися на цю аудиторію, враховувати їхні інтереси, а також пропонувати інноваційні та технологічні рішення.

Зростає популярність ко-брендингу, коли два, або більше брендів співпрацюють для створення спільного продукту чи послуги. Це дозволяє обом брендам розширювати аудиторію та використовувати додаткові ресурси для досягнення спільних цілей.

Сучасний бренд-менеджмент в Україні визначається особливими умовами, такими як складні соціально-політичні фактори, критичні економічні виклики, поява абсолютно нових споживчих трендів, а також специфіка національного ринку в останні роки. В такій ситуації важливими є стратегічний підхід, та використання новітніх технологій, найшвидша адаптації до змін, активна комунікація з аудиторією через цифрові канали та підтримка національних та міжнародних ініціатив. Бренди, які можуть поєднувати креативність з соціальною відповідальністю, мають можливість здобути більшу популярність серед споживачів, і усього суспільства в цілому.

Варто зазначити, що в умовах війни багато брендів України стали активно підкреслювати національну ідентичність, використовувати українську мову та патріотичні мотиви у своїх кампаніях. Це стає можливим як через впізнавану у всьому світі символіку, так і через підкреслення того, що компанія виробляє продукцію саме в Україні, саме сьогодні, у надзвичайно складних умовах, що підвищує статус нашої країни на світовому рівні.

Література:

1. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навчальний посібник / упорядник О.М. Марченко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.

2. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. № 1(16). С. 57-63. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Савченко О.Р., кандидат економічних наук, доцент,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5596-2915

Сучасний розвиток менеджменту – ключовий фактор ефективної діяльності вітчизняних організацій та підприємств, які функціонують в умовах постійно змінюваного середовища. Стрімкі економічні, соціальні та технологічні трансформації, а також глобальні

виклики вимагають від керівників нових підходів до управління. Українські організації, зіштовхуючись із такими факторами, як нестабільність ринкових умов, зміни в законодавстві, швидке впровадження інноваційних технологій, необхідність адаптації до глобалізаційних процесів, повинні вдосконалювати свої управлінські стратегії та практики.

У цьому контексті надзвичайно важливим є застосування сучасних управлінських підходів, що сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності організацій. Адаптація до нових умов вимагає інтеграції креативних та інноваційних рішень, а також розвитку ефективних моделей управління, що можуть не лише мінімізувати ризики, а й максимально використати наявні можливості. Тема дослідження сучасних тенденцій розвитку менеджменту стає надзвичайно актуальною для українських підприємств, які прагнуть підтримати стабільність і досягати конкурентних переваг в умовах глобальних змін.

На сучасному етапі міжнародний досвід надає чітке розуміння того, яким чином глобальні зміни визначають напрямки розвитку управлінських практик.

Так, згідно з доповіддю «38 HR Trends for the Future» [1], підготовленою Copenhagen Institute for Futures Studies, зазначено, що ключовими напрямками розвитку менеджменту людських ресурсів на найближчі роки стануть інновації в управлінні талантами, гнучкість у роботі з персоналом та акцент на розвитку цифрових навичок. Міжнародні дослідження вказують на важливість інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, для покращення процесів набору та розвитку працівників, а також на зростаючу роль гнучких форм організації праці, включаючи дистанційну роботу та змінні робочі графіки.

Концепція Wirearchy [2], описана в статті на Wikipedia, підкреслює важливість інформаційних та комунікаційних технологій в управлінні сучасними організаціями. Цей підхід акцентує увагу на зростаючій ролі дистрибутивних моделей управління, де інформація та прийняття рішень здійснюються не лише через традиційну ієрархічну структуру, а й через горизонтальні зв'язки та співпрацю в реальному часі, що підсилюють гнучкість та ефективність функціонування організацій.

Визначені тенденції міжнародної практики, а також глобалізаційні та інтеграційні процеси в нашій державі активно відобразилися в доробках вітчизняних науковців щодо використання на практиці дієвих управлінських механізмів сучасними організаціями.

Сучасні дослідження зосереджуються на необхідності адаптації до глобальних змін і технологічних трансформацій, що впливають на всі аспекти управління. Важливими є нові підходи до розвитку людського капіталу, інтеграції цифрових технологій, гнучкості організаційних структур та стратегій сталого розвитку. На основі досліджень, таких як праці Г. Митрофанової та О. Євтушенко [3], а також Д. Седікова, Г. Палвашової та Н. Асауленка [4], було сформовано перелік основних характеристик сучасного менеджменту, що відображають ключові тренди і практики, які застосовуються українськими підприємствами.

Згідно з їхніми роботами, сучасний менеджмент в Україні зумовлений інтеграцією інноваційних рішень у різні сфери управлінської діяльності, що дозволяє українським підприємствам не лише реагувати на виклики часу, а й перетворювати їх на можливості для розвитку.

У таблиці наведено найбільш характерні аспекти сучасного менеджменту, що активно застосовуються українськими організаціями для забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках.

Зазначені тенденції ринку ставлять перед топ-менеджментом сучасних підприємств нові завдання, що потребують більш гнучких, адаптивних та інноваційних підходів до управління. По-перше, важливо знати середовище на якому функціонує організація, а по-друге, розуміючи виклики та можливості, виробити дієву модель поведінки з практичними управлінськими механізмами.

Наприклад ситуативний підхід є одним із ключових для сучасного управління, оскільки дозволяє адаптувати стратегії в залежності від конкретної ситуації. Сьогодні важливо швидко реагувати на потенційні виклики, перетворюючи кризу на можливість. Або ж, системний підхід дозволяє організаціям бачити всі процеси в цілісному контексті, забезпечуючи координацію між підрозділами та мінімізуючи неузгодженість між різними рівнями управління, що підвищує ефективність прийняття рішень та забезпечує цілісність стратегії. Клієнтоорієнтований підхід – особливо вагомий в умовах високої конкуренції та змінюваних потреб споживачів, адже фокусується на створенні цінності для клієнтів, врахуванні їхніх очікувань і потреб, що в результаті сприяє підвищенню лояльності, довгострокових відносин та інших дієвих практик менеджменту.

Інтеграція цих та інших підходів у менеджменті дозволяє ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та використовувати наявні можливості для розвитку організацій.

Таблиця

Характеристики сучасного менеджменту

Характерна тенденція	Характеристика поведінки на практиці
Стратегія сталого розвитку	Акцент на стійкому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності, інтеграція сталих бізнес-процесів у корпоративні стратегії.
Адаптація до глобальних трендів	Врахування глобальних економічних, соціальних та технологічних змін для впровадження ефективних управлінських стратегій.
Інноваційні технології в управлінні	Упровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, цифрові платформи для покращення процесів управління та розвитку персоналу.
Гнучкість організаційних структур	Перехід до горизонтальних моделей управління, дистрибутивних систем, підвищення значення командної роботи і динамічних управлінських структур.
Цифровий менеджмент	Інтеграція цифрових технологій в управління підприємством, зокрема через використання аналітики даних, автоматизацію та управління в реальному часі.
Розвиток людського капіталу	Фокус на розвитку навичок та компетенцій співробітників, інтеграція навчання в процес управління для підвищення конкурентоспроможності.
Гнучкі форми праці	Упровадження дистанційної роботи, гнучких графіків та моделі роботи, що дозволяють адаптуватися до змінюваних умов.
Партисипативне управління	Залучення працівників до процесу прийняття рішень, що підвищує ефективність взаємодії, сприяє розвитку відповідальності та ініціативи серед співробітників, покращує моральний клімат та інноваційність організації.

Література:

1. 38 HR Trends for the Future. Report. The Copenhagen Institute for Futures Studies. URL: https://cifs.dk/futureofpeople (date of application: February 10, 2025).

2. Wirearchy. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Wirearchy (дата звернення: 10.02.2025).

3. Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А. Вплив глобальних трендів на зміни організацій, людського капіталу та роботи: І Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, Дніпро, 17 квітня 2024. С. 68-70.

4. Седіков Д.В., Палвашова Г.І., Асауленко Н.В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 3. С. 30–35.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КОМПАНІЇ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ФУНКЦІЇ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Дьявіл Д.А., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Ключовою складовою успіху сучасної компанії є організаційна культура, яка суттєво впливає на забезпечення максимальної ефективності роботи. Проблеми у формуванні, збереженні або зміни організаційної культури можуть негативно вплинути на організаційну поведінку керівників, мотивацію працівників до ефективної роботи, стан соціально-трудових відносин у колективах тощо. Організаційна культура компаній значною мірою визначає цінності, мотиваційні фактори та впливає на їх ефективне функціонування. Використання організаційної культури як позитивного мотиваційного чинника поширене в усьому світі і є предметом постійного вдосконалення в сучасних компаніях. Роль організаційної культури визначається її вагомим внеском як у процеси оперативного, так і стратегічного управління. Для вивчення організаційної культури як важливого явища багатьма вітчизняними і закордонними вченими проводилися і проводяться дослідження.

Термін «організаційна культура» є таким, що часто використовується в менеджменті сучасних компаній. Вивчення сутності поняття, його особливостей та тісних зв'язків з іншими поняттями стало більш глибоким і детальним з початком використання системного підходу, представлення організації як відкритої соціальної системи, яка добре взаємодіє з зовнішнім оточенням. Термін «організаційна культура» поєднує в собі характеристики понять «культура», «організація», «культура організації». Кількість наукових праць, присвячених розгляду сутності понять «культура організації», «організаційна культура», їх порівняння з поняттям «корпоративна культура», вивченню зв'язків з менеджментом організацій, стратегічним менеджментом, управлінням змінами тощо, постійно зростає. Аналіз існуючих визначень за ключовими термінами дозволяє зробити висновок про різноманітність та багатогранність поняття «організаційна культура». Організаційна культура у різних наукових підходах трактується як: способи мислення і дій (Е. Джакус); унікальна сукупність

норм, цінностей, переконань, зразків поведінки (Д. Елдрідж, А. Кромбі); унікальні характеристики особливостей організації (К. Голд); неявна, невидима і неформальна свідомість організації (К. Шольц); атмосфера або клімат в організації (М. Мескон); набір прийомів і правил щодо вирішення проблем як усередині організації, так і за її межами (Е. Штейн); сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб (О. Бала) [1].

Необхідно відмітити, що кожна компанія може мати свої складові організаційної культури, у залежності від багатьох чинників як оперативного, так і стратегічного характеру. Робиться висновок, що «основні складові зазвичай орієнтовані на досягнення ефективності діяльності організації та створення позитивного іміджу серед конкуруючих компаній» [2]. У наукових підходах визначають різні складові організаційної культури: загальні цінності, поведінку та взаємовідносини між співробітниками, загальні політичні та ідеологічні принципи, розроблені правила поведінки, розроблені та затверджені норми операційної діяльності [3]. Закордонні науковці Ф. Харріс і Р. Моран запропонували розглядати організаційну культуру на основі десяти важливих характеристик: 1. усвідомлення працівниками себе і свого місця в організації; 2. комунікаційна система і мова спілкування; 3. зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі; 4. звички та традиції в області харчування працівників; 5. усвідомлення робочого часу, відношення до нього і до його використання; 6. взаємини між працівниками; 7. ціннісні орієнтири і норми, які підтримуються і зберігаються; 8. віра (у керівництво, успіх, в свої сили тощо); ставлення (до колег, клієнтів, конкурентів та ін.); 9. процес розвитку та навчання працівників; 10. трудова етика та мотивація працівників. На підставі характеристик формується концепція організаційної культури компанії.

Організаційна культура у компанії виконує низку важливих функцій. Кількість і зміст функцій з часом може змінюватися, відповідно до нових викликів виникає необхідність у формуванні відповідних функцій. До функцій організаційної культури відносять: адаптацію організації до зовнішнього середовища, внутрішню інтеграцію, функцію корисності, пізнавальну функцію, освітню і розвиваючу функцію, нормативну, охоронну, інтегруючу, мотиваційну, заміщуючу, комунікативну функції. Глива С.Р., Передало Х.С. пропонують виділити 3 групи функцій організаційної культури: основні, доповнюючи, специфічні [4]. До групи основних науковцями включено: мотиваційну, об'єднувальну, регулюючу та екологічну функції. У складі доповнюючих функцій пропонується виділити:

адаптивну, іміджеву, інформаційну, результативну. Групу специфічних функцій науковці пропонують виділяти, у зв'язку з кризовими ситуаціями, наприклад, з воєнним станом в країні. До складу цієї групи включають: стабілізаційну, альтруїстичну та підтримуючу функції. Специфічні функції об'єднані в окрему групу тому, що під час кризових явищ змінюються цінності людей. В якості функцій організаційної культури в іншому науковому підході виділяються: формування іміджу організації; створення мотивації для колективу; запобігання вигоранню; підвищення залученості; підвищення значущості співробітників; допомога новим працівникам в адаптації та онбордингу; формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією; упорядкування роботи відділів [5]. За нашою думкою, для національних та міжнародних компаній з початком повномасштабного російського вторгнення в Україну, найважливішою серед функцій організаційної культури стала безпекова функція. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в світі, активне використання в управлінській та операційній діяльності сучасних компаній штучного інтелекту, розвиток електронної торгівлі, необхідність постійної присутності компанії у соціальних мережах тощо – чинять вплив на організаційну культуру, формуючи її цифрову функцію [6]. Отже, враховуючи унікальність кожної компанії та її організаційної культури, можна визначати перелік функцій, актуальних і важливих саме для неї, з урахуванням стадій життєвого циклу компанії, стратегічних цілей, конкурентної позиції, стану зовнішнього середовища, а також змін, які відбуваються або можуть відбутися. Управління організаційною культурою є складним та непрямим процесом. Як свідчать дослідження та досвід, пряме управління неможливе, тому що організаційна культура є сутністю організації, а не лише її атрибутом чи характеристикою. Трансформація організаційної культури потребує глибоких змін підходів з боку керівництва організації щодо її історії, особливостей формування та розвитку.

Література:

1. Борейчук Д. Поняття «організаційна культура» у наукових дослідженнях сучасності. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні науки*. 2019. № 1. С. 44-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadpcpn_2019_1_5 (дата звернення: 09.02.2025).

2. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_62 (дата звернення: 09.02.2025).

3. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf (дата звернення: 09.02.2025).

4. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137 (дата звернення: 09.02.2025).

5. Створення корпоративної культури. URL: https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/ (дата звернення: 09.02.2025).

6. Оцифрувати цінності: як культура компанії допомагає реалізувати стратегію. URL: https://ain.ua/2019/05/30/ocifruvati-cinnosti-yak-kultura-kompani%D1%97-dopomagaye-realizuvati-strategiyu (дата звернення: 09.02.2025).

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ткаченко В.В., кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2924-4012

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції ефективне планування операційної діяльності підприємства є критично важливим фактором його успішного функціонування. Система планування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної роботи компанії, оптимізації використання ресурсів та підвищенні її конкурентоспроможності. Проте традиційні методи планування часто не відповідають сучасним викликам, що зумовлює необхідність їх удосконалення.

Серед ключових проблем, що виникають при використанні традиційних підходів до планування, можна віднести:

– недостатню гнучкість системи планування, що ускладнює швидке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

– відсутність інтеграції планування з іншими функціями управління, що призводить до дисбалансу між різними напрямами діяльності підприємства;

– недостатнє використання цифрових технологій та автоматизованих систем управління, що ускладнює оперативне отримання достовірних даних для ухвалення рішень.

Сучасними підходами до планування операційної діяльності підприємства є:

1) Автоматизація та цифровізація процесів планування – використання спеціалізованого програмного забезпечення (ERP-системи, CRM-системи, BI-аналітика), що дозволяє значно підвищити точність прогнозів, скоротити час на обробку даних та забезпечити їхню інтеграцію між різними підрозділами підприємства.

2) Гнучке планування (Agile та Lean-методології) – дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коригувати плани відповідно до нових ринкових умов та зменшувати витрати за рахунок ефективного управління ресурсами. Серед переваг даного підходу швидке реагування на ринкові зміни; зниження ризиків та втрат через непередбачувані обставини; оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності; поліпшення конкурентоспроможності за рахунок адаптивності.

3) Використання прогнозної аналітики та Big Data – застосування штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних допомагає прогнозувати тенденції розвитку ринку, оцінювати можливі ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Перевагами такого підходу є аналіз величезних масивів даних дає змогу виявляти приховані закономірності та тренди; бізнес отримує науково обґрунтовані рішення замість інтуїтивних припущень; знижується ризик неправильних рішень через людський фактор.

4) Інтеграція планування з іншими функціями управління – для підвищення ефективності операційної діяльності важливо забезпечити взаємозв'язок між стратегічним, тактичним і оперативним плануванням, а також інтегрувати його з фінансовим, маркетинговим та кадровим управлінням.

5) Розвиток системи управління ризиками – впровадження адаптивних механізмів оцінки та управління ризиками дозволяє підприємству мінімізувати негативні наслідки невизначеності ринкової ситуації.

6) Метод сценарного аналізу та стрес-тестування допомагає оцінити можливі наслідки ризиків і підготувати альтернативні варіанти розвитку подій.

7) Оптимізація ресурсного планування. Впровадження сучасних APS-систем (Advanced Planning & Scheduling) дозволяє оптимізувати розподіл виробничих потужностей, управління запасами та логістикою. Такі системи аналізують дані в режимі реального часу та допомагають забезпечити безперебійну роботу підприємства, скорочуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Практична цінність полягає у тому, що запропоновані методи удосконалення системи планування можуть бути впроваджені на

підприємствах різних галузей для підвищення ефективності їхньої операційної діяльності. Застосування сучасних інформаційних технологій та гнучких підходів до планування сприятиме зменшенню витрат, покращенню координації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, модернізація системи планування операційної діяльності підприємства є важливим фактором його сталого розвитку. Впровадження цифрових технологій, гнучких підходів, інтеграція управління ризиками та оптимізація ресурсів дозволяють підвищити ефективність процесів, зменшити витрати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У майбутньому ті компанії, які першими здійснять трансформацію своїх систем планування, отримають значні конкурентні переваги та забезпечать собі успішний розвиток у нових економічних реаліях.

Література:

1. Костецька Н.І. Особливості впровадження планування на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 16-21.

2. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/41.pdf (дата звернення: 02.02.2025).

3. Пєнська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 5. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

4. Хромушина Л.А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 23. С. 574-578.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ: КРАЩІ ПРАКТИКИ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Кібенко К.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), – це відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії,

що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [1]. Як цілісний напрям КСВ в Україні розвивався ще до початку великої війни. Однак саме повномасштабне вторгнення стало каталізатором для його стрімкого розвитку. Соціально відповідальний бізнес активно допомагає Україні і суспільству у теперішній час. Згідно з опитуванням галузевого підрозділу Google та дослідницької компанії Kantar, понад 40 % респондентів вважають переказ коштів на гуманітарну допомогу, підтримку переселенців та участь у волонтерській діяльності надзвичайно важливими складовими діяльності бренду, управління корпоративною репутацією. КСВ допомагає збільшити лояльність і довіру з боку всіх стейкхолдерів і сприяє зниженню репутаційних ризиків. Якщо компанія системно вирішує важливі питання, вона матиме підтримку, яка допоможе легше долати кризові моменти, або ж їх уникати [2].

КСВ є важливою складовою якості управління корпоративною репутацією, яка з 2015 р. щорічно визначається за галузями, номінаціями, категоріями, критеріями у Національному рейтингу «Репутаційні активісти». Для визначення лідерів рейтингу, разом з КСВ оцінюються: репутаційна стабільність, медійна активність, інноваційний підхід та якість антикризових комунікацій. Першість в сегменті drogerie в категорії «Ритейл – парфумерія» у 2024 р. здобула компанія EVA, випередивши компанії конкурентів: Makeup, Watsons, Yves Rocher, LUSH [3]. Перемогу в цьому рейтингу компанія EVA отримує втретє. Керівництво компанії впевнено, що у загальній оцінці якості управління корпоративною репутацією саме напрям КСВ забезпечує впевнене лідерство.

Компанія EVA має досвід успішної реалізації багатьох соціальних проєктів, для співпраці обирає надійних благодійних партнерів – перевірені результативні фонди, які активно комунікують про свою діяльність, відкрито та прозоро демонструють її результати, ставлять конкретні цілі та звітують про їх виконання [2]. Стратегія КСВ компанії EVA побудована відповідно до цілей сталого розвитку ООН, пов'язаних з гендерною рівністю, здоров'ям та добробутом, гідною роботою й економічним зростанням, якісною освітою [4].

З початком повномасштабного вторгнення компанія EVA кардинально змінила вектори та цілі КСВ, а також спрямування проєктів. Першою великою ініціативою після повномасштабного вторгнення став «Оперативний штаб», який по сьогодні надає допомогу товарами з асортименту мережі за запитами від представників Сил оборони, благодійних, громадських та інших організацій. Станом на

листопад 2024 р. загалом у межах проєкту закрито понад 600 запитів по всій Україні. У результаті активної роботи компанії з корпоративної соціальної відповідальності реалізовано 24 проєкти; компанія співпрацювала з 10 фондами-партнерами; проєкти підтримано 5 млн клієнтів; на реалізацію проєктів загалом спрямовано 98 млн грн. На реалізацію визначених напрямів із загальної суми спрямовано, зокрема на: 1) допомогу війську – 69 млн грн.; 2) допомогу постраждалим від російських атак – 5,8 млн грн.; 3) допомогу дітям – 18 млн грн.; 4) допомогу притулкам для тварин – 5,4 млн грн. [5]. Серед успішно реалізованих проєктів КСВ відмітимо такі, як: «Транспорт для ЗСУ», «Дитинство без війни», «Любов до тварин». «Транспорт для ЗСУ» – це волонтерський проєкт, завдяки якому більше 200 пікапів направлено на фронт (станом на червень 2023 р.). У межах проєкту побудовано цілу систему, яка не тільки закуповує машини, але й має систему їх обслуговування та ремонту. Було обрано дві-три марки авто задля уніфікації роботи [6]. З метою підтримки проєкту «Транспорт для ЗСУ» на початку листопада 2023 р. мережа магазинів EVA спільно з проєктом «ГЕРОЙCAR» запустила акцію «Від малого до великого», щоб зібрати кошти на позашляховики для захисників України. На полицях магазинів мережі EVA з'явилися іграшкові позашляховики. За майже 2 місяці клієнти придбали 5444 іграшкових моделі геройських пікапів, а понад 530 тис. грн, як прибуток від їхнього продажу, було передано на придбання справжніх позашляховиків [2].

Соціальний проєкт «Дитинство без війни» був організований Благодійним фондом Руслана Шостака – одного із співвласників компанії EVA, разом із представниками влади та бізнесу [7]. Загалом у межах проєкту вже з 25.03.2022 р. з України було евакуйовано та розміщено в турецькій Анталії понад 2700 дітей-сиріт з опікунами. Разом з фахівцями з Міністерства соціальної політики та Міністерства освіти і науки України налагоджено освітній процес для дітей в онлайн-форматі. Для дітей з особливими потребами організовано індивідуальний освітній процес, медичне забезпечення. Від самого початку для всіх дітей оформлено страхування. Фінансування проєкту здійснюється коштами Благодійного фонду – це більше $10 млн. Глобальною метою Благодійного фонду Руслана Шостака є вирішення проблеми з сирітством в Україні. В країні станом на 2023 р. кількість дітей-сиріт становила 100 тис. Благодійний фонд планує вибудувати систему всиновлення, оскільки вважає, що в такому питанні разова фінансова допомога не дозволить комплексно вирішити цю проблему [6].

Проєкт «Любов до тварин» компанія реалізує 5 років, допомагаючи притулкам для тварин. У результати реалізації проєкту у 2022 р.: 85 тис. благодійників зібрали 1,2 млн грн. для 41 притулку – 9364 тварин; у 2023 р. 260 тис. благодійників зібрали 2,4 млн грн. для 74 притулків – 22 365 тварин; у 2024 р. для допомоги притулкам зібрано 2,6 млн грн. Цей проєкт відзначено експертами Конкурсу з кейсів у КСВ у 2023 р. та Конкурсу соціальних ініціатив «Відповідальна країна» у 2024 р. Генеральна директорка компанії EVA О. Шевченко особисто фінансово підтримує 2 притулки в Дніпрі [8].

КСВ у компанії EVA трактують як «людяність бізнесу», як позицію і системну роботу для вирішення актуальних проблем суспільства, для позитивних змін світогляду всіх долучених до соціальних заходів [5].

Література:

1. Вікіпедія. Корпоративна соціальна відповідальність. https://surl.li/izjitn (дата звернення: 10.02.2025).
2. Хочеш працювати – допомагай: для чого українському бізнесу програма КСВ. URL: https://epravda.com.ua/projects/hochesh-pracyuvati-800150/ (дата звернення: 10.02.2025).
3. Eva очолила національний рейтинг корпоративної репутації у сегменті drogerie. URL: https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/eva-drogerie/ (дата звернення: 10.02.2025).
4. Корпоративна соціальна відповідальність. URL: https://eva.ua/ua/social-na-vidpovidal-nist/ (дата звернення: 10.02.2025).
5. Людяність бізнесу. Як EVA змінила стратегію КСВ під час війни. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/economics/lyudyanist-biznesu-yak-eva-zminila-strategiyu-ksv-pid-chas-viyni-30112024-512392 (дата звернення: 10.02.2025).
6. Руслан Шостак, Varus та EVA: Якби кожен бізнес в країні взяв би частку вирішення проблем державного рівня, ми б мали зовсім іншу країну. URL: https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-ta-eva/?fbclid=IwAR0CSaNQ5iUCYipivDNPd77hPuw9hc7ZEkpqEbQHMHX-9KBnFyFYqtEThOY (дата звернення: 10.02.2025).
7. Руслан Шостак, Varus та EVA: Процес розвитку має бути постійним, не залежно від того, що відбувається навколо. URL: https://rau.ua/novyni/shostak-varus-eva-proces-rozvitku/?fbclid=IwAR2iDXsy4HxgNoqkJnbI6YxgJ4dmdiX3kjlUKY1wPXz9v2_CR6q3aPWMcoY (дата звернення 10.02.2025).
8. Війна змінила все. Як бізнесу виміряти ефективність КСВ-проєктів. URL: https://life.pravda.com.ua/society/viyna-zminila-vse-yak-biznesu-vimiryati-efektivnist-ksv-proyektiv-305292/ (дата звернення 10.02.2025).

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА: ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

Ткаченко С.Є., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8807-4885

Креативна економіка є одним із найдинамічніших секторів сучасної глобальної економіки, який базується на інтелектуальному капіталі, інноваціях та творчому потенціалі.

Креативна економіка – це постіндустріальна галузь світової економіки, яка прийшла на зміну індустріальному виробництву. Її метою є виробництво культурного продукту шляхом впровадження інновацій у сферу надання послуг та створення продукту. Вона охоплює такі галузі, як мистецтво, дизайн, музика, кіно, реклама, ІТ, мода, архітектура та інші сфери, де ключовим ресурсом є ідеї та творчість. Формування та розвиток креативної економіки мають свої особливості, які варто розглянути детальніше.

Основним ресурсом креативної економіки є інтелектуальний капітал, який включає знання, навички, творчий потенціал та інноваційні ідеї. На відміну від традиційних економічних моделей, де основним джерелом прибутку є матеріальні активи, креативна економіка будується нанематеріальних активах. Це означає, що успіх у цій сфері залежить від здатності генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та ефективно використовувати інтелектуальну власність. Важливим фактором також є освіта та підготовка кадрів. Креативна економіка вимагає не лише технічних знань, але й розвитку критичного мислення, креативності та інноваційності [1]. Системи освіти повинні бути адаптовані до потреб сучасного ринку праці, що включає в себе не лише традиційні дисципліни, а й курси з креативного мислення, дизайну, цифрових технологій та підприємництва. Важливо також створювати середовище, яке стимулює креативність – це може бути реалізовано через проекти, конкурси та інкубатори стартапів.

Інновації та технологічний прогрес є рушійною силою креативної економіки. Розвиток цифрових технологій, таких як штучний інтелект, віртуальна реальність, блокчейн та інші, відкриває нові можливості для творчої діяльності. Цифрові технології відкривають нові можливості для створення та розповсюдження культурних продуктів. Інтернет, соціальні мережі та платформи для краудфандингу дозволяють митцям і підприємцям досягати глобальної аудиторії без значних витрат [2]. Це змінює традиційні моделі бізнесу і

надає можливість малим компаніям конкурувати з великими гравцями на ринку. Наприклад, цифрові платформи дозволяють митцям, музикантам та дизайнерам досягати глобальної аудиторії, що сприяє розширенню ринків збуту та збільшенню доходів.

Креативні кластери – це територіальні об'єднання підприємств, організацій та творчих індивідів, які співпрацюють для досягнення спільних цілей. Вони створюють сприятливе середовище для обміну ідеями, розвитку інновацій та підтримки творчих ініціатив. Важливою складовою креативної економіки є співпраця між різними секторами – бізнесом, урядом і академічними установами. Створення екосистеми, де всі учасники можуть обмінюватися ідеями та ресурсами, сприяє інноваціям і розвитку нових проектів. Крос-секторальні партнерства можуть призвести до виникнення нових форм бізнесу, які поєднують творчість з технологіями. Прикладом таких кластерів можуть бути технологічні парки, арт-хаби, коворкінги та інші платформи, де відбувається взаємодія між представниками різних галузей.

Ефективний розвиток креативної економіки неможливий без підтримки з боку держави. Уряди багатьох країн розробляють спеціальні програми та стратегії, спрямовані на стимулювання творчих індустрій. Це може включати фінансову підтримку, податкові пільги, захист інтелектуальної власності, розвиток інфраструктури та підготовку кваліфікованих кадрів. Уряди можуть підтримувати цю галузь через фінансування культурних проектів, створення сприятливих умов для ведення бізнесу, захист інтелектуальної власності та розвиток інфраструктури. Наприклад, субсидії для творчих індустрій або податкові пільги для стартапів можуть стимулювати інвестиції в креативні проекти. Також важливо забезпечити доступ до фінансування для молодих підприємців, які прагнуть реалізувати свої ідеї. Важливим елементом є також створення сприятливого правового середовища, яке забезпечує захист авторських прав та стимулює інноваційну діяльність.

Креативна економіка має глобальний характер, оскільки творчі продукти та послуги можуть легко транслюватися через кордони. Глобалізація сприяє розширенню ринків збуту, обміну досвідом та міжнародній співпраці. Країни, які активно розвивають креативні індустрії, мають можливість зайняти провідні позиції на світовій арені та залучити інвестиції.

Креативна економіка не лише сприяє економічному зростанню, але й має значний соціокультурний вплив. Вона формує нові цінності, стилі життя та культурні тренди. Креативність може стати потужним інструментом для вирішення соціальних проблем і покращення якості життя. Проекти, спрямовані на розвиток місцевих спільнот, можуть не

лише генерувати економічний прибуток, але й зміцнювати соціальні зв'язки та культурну самобутність. Творчі індустрії відіграють важливу роль у формуванні ідентичності суспільства, підтримці культурної спадщини та розвитку міжкультурного діалогу.

Незважаючи на великий потенціал, креативна економіка стикається з низкою викликів. Серед них – нестабільність ринків, конкуренція, проблеми з захистом інтелектуальної власності та недостатній рівень підтримки з боку держави. Однак, за умови ефективного управління та інвестування в людський капітал, креативна економіка може стати потужним драйвером економічного та соціального розвитку.

Отже, формування та розвиток креативної економіки є багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу. Освіта, державна підтримка, технологічний прогрес, співпраця між секторами та соціальна відповідальність – всі ці елементи взаємопов'язані і разом створюють сприятливе середовище для розвитку креативних індустрій. Інвестуючи в ці сфери, суспільство може не лише забезпечити економічне зростання, але й збагачувати культуру та покращувати якість життя своїх громадян.

Література:

1. Ткаченко С.Є., Прохватилова А.Ю. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. Матеріали VIII Міжнародної науково – практичної конференції *«Управління розвитком соціально-економічних систем»*. Х. : ДБТУ. 2024. С. 647-649.

2. Ткаченко С.Є. Перспективи розвитку цифрової економіки у глобальному просторі. *Економічні горизонти.* 2023. № 2(24). DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281234

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Точанюк В.О., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Проблеми, пов'язані з управлінням розвитком мереж підприємств у різних сферах бізнесу, активно досліджуються українськими та закордонними науковцями, експертами та практиками.

У сфері ресторанного бізнесу одну з лідерських позицій щодо масштабів розвитку бізнесу в світі посідає McDonald's. McDonald's – це транснаціональна корпорація з капіталізацією понад $100 млрд, мережа якої налічує понад 40 тис. закладів у більш ніж 120 країнах світу, які щодня обслуговують близько 70 млн відвідувачів. Вартість бренду McDonald's у 2023 р. становила $36,9 млрд, що на 7 % менше, ніж у 2022 р. Це друге місце серед найдорожчих ресторанних брендів і 36 місце у Global 500 [1]. Масштаби розвитку бізнесу корпорації можна охарактеризувати такими показниками: за результатами 2022 р. виторг становив $23,2 млрд, операційний прибуток – $9,4 млрд, чистий прибуток – $6,2 млрд. Кількість співробітників корпорації становить 200 тис. осіб [2].

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа McDonald's. Перший заклад відкрито 24.05.1997 р. в Києві. Сьогодні McDonald's в Україні – це лідер серед закладів швидкого обслуговування (частка ринку у 2021 р. становила 14,4%). McDonald's щорічно входить до переліку 100 найбільших платників податків в Україні, а також до переліку найкращих роботодавців; це партнер-засновник і найбільший корпоративний партнер Фундації Дім Рональда МакДональда в Україні; соціально та екологічно відповідальний бізнес; один із найбільших іноземних інвесторів в Україні (у розвиток мережі McDonald's та інфраструктури країни компанією було вкладено більше $225 млн) [3; 4].

Діяльність корпорації McDonald's в Україні здійснюється від імені компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд», яка є 100% власністю корпорації McDonald's. Усі заклади McDonald's, які працюють в Україні, є власністю корпорації, незважаючи на те, що 95% закладів світової мережі створені та працюють за моделлю франчайзингу. Можна зробити висновок, що міжнародна корпорація недостатньо впевнена у можливостях розвитку мережі в Україні. На таку позицію чинять вплив: політична та економічна нестабільність, високий рівень корупції, недосконалість судової системи, тимчасова російська окупації Криму, Донецької і Луганської областей з 2014 р.; з 24.02.2022 р. додався чинник повномасштабного російського вторгнення в Україну разом зі всіма руйнівними наслідками. Під час виникнення складних обставин керівництво корпорації та компанії приймає необхідні управлінські рішення, проводить організаційні зміни, удосконалює стратегії розвитку тощо. Проаналізуємо організаційні зміни в компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд» з 2021 р.

Організаційні зміни, пов'язані з початком повномасштабного російського вторгнення в Україну. Станом на 31.12.2021 р. у 23 містах і 4 селах України працювало 109 ресторанів, які обслуговували до 200 тис. відвідувачів щодня, 110 млн. відвідувачів щороку. Чистий дохід мережі ресторанів за 2021 р. становив 11 млрд. грн. Необхідно відмітити, що у перший день російського вторгнення мережа призупинила діяльність всіх закладів з міркувань безпеки. З вересня 2022 р. почалося відновлення роботи закладів McDonald's на територіях безпечних регіонів України [5]. Станом на 31.12.2022 р. в мережі працювало 64 заклади. Чистий дохід мережі ресторанів за 2022 р. становив 3,2 млрд грн., отримано 2 млрд грн. збитку. Проте в 2023 році McDonald's в Україні отримав виторг 12,9 млрд грн. і 1 млрд грн. прибутку [6]. Станом на грудень 2024 р., у 29 містах та 7 селах України загалом діє 124 заклади, з яких 109 – працює за умовами розширених правил безпеки, 15 – тимчасово зачинені з міркувань безпеки [2]. За січень-червень 2024 р. виторг компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд» зріс до 7,8 млрд грн., що на 44% більше, ніж у І півріччі 2023 р. (виторг становив 5,4 млрд грн.). Прибуток McDonald's в Україні за І півріччя 2024-го р. сягнув 874,8 млн грн., що свідчить про зростання – понад 82 %, порівняно із січнем-червнем 2023-го р. (прибуток за І півріччя становив 479,8 млн грн.). У 2022 році McDonald's інвестував у відкриття нових закладів 170 млн грн.; у 2023 та 2024 рр. – по 1 млрд грн. [6]

Організаційні зміни, пов'язані з об'єднанням ринків України, Чехії та Словаччини. На початку 2022 р. керівництвом корпорації було прийнято рішення про об'єднання ринків трьох країн задля того, щоб зробити бізнес ефективнішим та оптимізувати ресурси для зростання. Це не було пов'язано з повномасштабним російським вторгненням. В Україні на момент об'єднання було 117 закладів (працював 101), в Чехії – 121, у Словаччині – 43. Окремо – це маленькі ринки для корпорації, але разом – майже 300 закладів, що ефективніше для McDonald's. Для порівняння, мережа закладів McDonald's у Польщі становить 550 одиниць, в Італії – 700 одиниць, у Франції – 1500 закладів. Генеральною директоркою в Україні, Чехії і Словаччині призначено Юлію Бадрітдінову, яка до того очолювала компанію в Україні. В якості переваг від об'єднання ринків керівниця зазначила: створення єдиної лідерської команди для трьох країн; для багатьох співробітників – зміну ролей, розширення відповідальності та обов'язків, підпорядкування; оновлення команди на 15% шляхом прийняття нових співробітників; можливість обміну досвідом та найкращими практиками між командами України, Чехії та Словаччини; оптимізацію витрат на виробництво напівфабрикатів та логістику [6].

Організаційні зміни, пов'язані з відкриттям нових закладів McDonald's разом з партнерами, а також самостійно. Компанія «Макдональдз Юкрейн Лтд» почала відкривати нові заклади у партнерстві з автозаправними комплексами: KLO (2 заклади), WOG (1 заклад), ОККО (2 заклади). Суть партнерських проєктів з АЗК полягає в тому, щоб у певному місці на трасі або в місті сформувати широкий комплекс послуг. Відвідувачі можуть замовляти страви в залі на касі або через цифрові термінали самообслуговування, також є доступним «МакДрайв» для замовлень з автомобіля [7]. Компанія планує й надалі самостійно відкривати нові заклади уздовж автомагістралей; збільшувати кількість закладів у тих містах України, де вже працює мережа McDonald's; планує відкривати заклади у містах-супутниках Києва і Львова.

Значення присутності McDonald's в країні виходить за межі галузевого: це сигнал для міжнародного бізнесу про можливість працювати в Україні, навіть незважаючи на умови війни; це лакмус цивілізованого ринку; це неформальний економічний індикатор.

Література:

1. Які бренди ресторанів найдорожчі у 2023 році: названо топ-10 компаній. URL: https://thepage.ua/ua/news/starbucks-mcdonalds-ta-kfc-skladayut-trijku-najkrashih-restorannih-brendiv (дата звернення: 08.02.2025).
2. Вікіпедія. McDonald's. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s (дата звернення: 08.02.2025).
3. Макдональдз в Україні. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html (дата звернення: 08.02.2025).
4. McDonald's відкрив новий ресторан у Києві. URL: https://delo.ua/news/mcdonalds-vidkriv-novii-restoran-u-kijevi-440013/ (дата звернення: 08.02.2025).
5. Юлія Бадрітдінова, McDonald's: Як працює McDonald's у повномасштабне вторгнення. URL: https://rau.ua/personalii/julija-badritdinova-mcdonald-s-jak-pracjuie-mcdonald-s-u-povnomasshtabne-vtorgnennja/ (дата звернення: 08.02.2025).
6. Звіт про управління ПІІ «Макдональдз Юкрейн Лтд». URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management_Report_2022.pdf (дата звернення: 08.02.2025).
7. McDonald's відкрив перший заклад у партнерстві з АЗС ОККО: як виглядає ресторан. URL: https://shotam.info/makdonaldz-vidkryv-desiatyy-restoran-v-odesi-de-same/?fbclid=IwY2xjawFNaTBleHRuA2FlbQIxMQABHT3lvfbfCxkwiHSsG0cxsLLtbigKkLhvz-unGxD2PDNWBf23yGszTvwEgw_aem_tNi2I2xhagKjLJaYBU_Rhw (дата звернення: 08.02.2025).

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ПРОЕКТАМИ

Хілуха О.А., кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1228-7171

Управління проектами забезпечує належне виконання великих результатів.

Управляти – це спрямовувати діяльність, роботу кого-небуть, чого-небуть [1].

Проект – задуманий план дій, план намір [1].

Корпорація – велика компанія або група компаній, яка співіснує разом як одна організація [3].

Управління проектами – це процес планування та організації ресурсів компанії для виконання конкретного завдання для настання події [2].

Виходячи з вищезгаданих визначень. Сформуємо авторське визначення управління корпоративним проектом.

Управління корпоративним проектом – це процес планування та організації ресурсів компанії для виконання конкретного завдання для настання події в корпорації.

Загалом, процес управління корпоративними проектами включає такі етапи: планування, ініціація, виконання, моніторинг і закриття.

Управління корпоративними проектами часто асоціюється з інженерією та будівництвом, а також все частіше з інформаційними технологіями, оскільки вони зазвичай мають складний набір компонентів, які потрібно завершити та зібрати певним чином для створення функціонуючого продукту.

Незалежно від галузі, обов'язки керівника проекту залишаються незмінними: допомогти визначити цілі та завдання проекту, визначити, коли різні компоненти проекту повинні бути завершені. Він також створює стандарти якості, щоб переконатися чи виконані компоненти відповідають певним вимогам.

Кожен проект потребує планування, дій які визначають основні етапи проекту. Кожен проект має бюджет та часові обмеження. Управління корпоративними проектами використовує певний тип процесу для того, щоб все йшло правильно, вчасно і в межах бюджету. Існує кілька типів управління проектами, які розроблені для задоволення потреб певних галузей або типів проектів. Виокремлюють такі методи управління корпоративними проектами: метод водоспаду, гнучкий і лінійний методи.

Управління корпоративними проектами за методом водоспаду передбачає, що кожне завдання повинно бути завершене до того, як почнеться наступне. Кроки лінійні, і прогрес рухається в одному напрямку – як водоспад. Тому в цьому типі управління корпоративними проектами дуже важливо звертати увагу на послідовність завдань і терміни їх виконання. Часто команда, що працює над проектом, зростає, коли завершуються менші завдання і починаються більші.

Гнучке управління корпоративними проектами (Agile) Індустрія комп'ютерного програмного забезпечення була однією з перших, хто використовував цей метод. Основою такого методу є орієнтовання на постійний моніторинг і покращення результатів. Основна ідея – високоякісні результати є наслідком надання цінності клієнту, взаємодії команди та адаптації до поточних бізнес-умов.

Лінійне управління проектами. Цей метод орієнтований на уникнення витрат часу та ресурсів. Основна ідея – створювати більше цінності для клієнтів із меншими ресурсами. Під час управління проектом за цим методом використовуються лише ті ресурси, які безпосередньо сприяють успішному завершенню проекту.

Канбан управління проектами. Канбан є візуальною та інтуїтивною методологією управління проектами, спрямованою на оптимізацію робочого процесу та підвищення продуктивності. У його основі – використання канбан-дошки, яка є візуальним представленням завдань проекту та їхнього статусу. Завдання зображуються як картки, які переміщуються через різні етапи робочого процесу, зазвичай представлені стовпцями на дошці, такими як «до виконання», «в процесі» та «завершено».

Шість Сигма (Six Sigma) управління проектами. Шість Сигма розглядається більше як інструмент покращення процесів, але його також можна використовувати в управлінні проектами. Шість Сигма – це суворий і орієнтований на дані підхід до покращення процесів, метою якого є мінімізація дефектів та змінності в організаційних процесах. Методологія Шість Сигма складається з таких етапів: визначення, вимірювання, аналізування, покращення.

Скрам управління проектами. Скрам є популярною гнучкою методологією, що сприяє покращенню співпраці в команді. Скрам розбиває роботу проекту на керовані одиниці, що називаються спринтами, які зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів.

Етапи управління проектом. Різні методології управління корпоративними проектами можуть визначати більше або менше етапів. Загалом існує п'ять етапів управління проектом:

Фаза 1: Ініціація. Фаза ініціації є початковою для проекту, де ідея розвивається до чіткої мети. Вона включає формування, дослідження, вдосконалення концепції проекту для узгодження з цілями організації та потребами зацікавлених сторін.

Фаза 2: Планування. Планування — це етап, коли створюється план проекту. Планування передбачає розподіл проекту на керовані завдання, їх послідовність, оцінку ресурсів і розробку загального плану проекту.

Фаза 3: Виконання. Фаза виконання — це етап, коли план проекту і команда починає працювати. Завдання розподіляються, і члени команди співпрацюють для досягнення результатів проекту.

Фаза 4: Моніторинг. Якщо проект почався, фаза моніторингу включає відстеження результатів проекту відповідно до плану, виявлення відхилень і вжиття коригувальних дій, щоб привести проект до належного курсу.

Фаза 5: Закриття Фаза закриття означає завершення проекту і початок нового проекту. Завершуються всі адміністративні завдання, такі як закриття контракту, формування фінансової звітності, а також дослідження зворотного зв'язку, для оцінки результатів та покращення нових майбутніх проектів.

Щоб організовувати робочий процес над завданнями, в управлінні проектами часто використовуються різні інструменти. Залежно від розміру чи складності проекту можуть знадобитися додаткові інструменти, а в невеликих проектах без деяких з них можна обійтися.

Програмне забезпечення для управління корпоративними проектами – забезпечує цифрову платформу для організації, планування та відстеження ходу проекту. Основною програмою яка визначає тривалість проекту є програма Microsoft Project.

Інструменти для комунікації – сприяють реальному спілкуванню між членами команди, зацікавленими сторонами та керівниками проекту. Основними програмами які забезпечують комунікацію в проекті є Microsoft Teams та Zoom.

Системи управління документами – допомагають зберігати, організовувати та ділитися документацією проекту. Серед популярних варіантів програм є програма Google Drive.

Програмне забезпечення для відстеження часу проекту – дозволяє членам команди фіксувати витрачений на завдання час. Це особливо важливо для проектів, які оплачуються клієнтами. Прикладами таких програм є програма Harvest – відстеження часу, витрат та виставлення рахунків. Toggl – простий трекер часу.

Інструменти для управління ризиками – допомагають ідентифікувати потенційні ризики, їхню ймовірність та вплив на проект. Наприклад: Risk Register – ведення реєстру ризиків, моделювання Монте-Карло – аналіз імовірнісних розподілів настання подій проекту.

Управління проектом є важливим напрямком дослідженням для науковців та практиків, оскільки воно забезпечує досягнення цілей корпорації.

Література:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.

2. Investopedia URL: https://www.investopedia.com/terms/p/project-management.asp (date of application: February 08, 2025).

3. Cambridge dictionary URL: https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/corporation (date of application: February 08, 2025).

ГРОШОВО-КРЕДИТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Чиж Н.М., кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1108-4241

Війна завжди накладає особливі умови на економіку країни, змушуючи адаптувати її фінансову політику до нових реалій. Грошово-кредитна політика України в умовах воєнного часу стикається з безпрецедентними викликами, що вимагає оперативних та ефективних рішень. Основна мета цієї політики – забезпечення фінансової стабільності, контроль інфляції та підтримка банківської системи в умовах зростаючої економічної нестабільності.

У 2022 році частка зовнішніх надходжень у доходах державного бюджету України становила приблизно 26,92 %, у 2023 році спостерігалося зменшення обсягів зовнішньої допомоги до 16,6 % порівняно з попереднім роком та становила 1 001,7 млрд грн., у 2024 році ця тенденція продовжилася, що призвело до подальшого зниження частки зовнішніх надходжень у доходах державного бюджету України. За період січень-вересень 2024 року від міжнародних партнерів отримано 1001,7 млрд грн, що на 276 млрд грн (або 21,6 %) менше плану на звітний період.

Ці вливання коштів у грошовий ринок України спричинили структурні зміни, зокрема в сфері пропозиції грошей і обсягу грошової маси. Крім того, з початком війни уряд України був змушений збільшити грошову масу в економіці для фінансування бойових дій та підтримки національної економіки. Це здійснювалося через масовий викуп Національним банком України урядових облігацій. Це, в свою чергу, призвело до подальшого зростання грошової маси та негативних тенденцій у макроекономічних показниках і фінансових індикаторах, а також стало одним із основних чинників інфляції в Україні [1; 2].

Таким чином, загальну ситуацію з динамікою показників грошово-кредитної сфери можна характеризувати як надзвичайну. Водночас, важливою особливістю поточної ситуації є суперечливі тенденції розбалансування та стабілізації фінансової сфери та банківського ринку. З одного боку, спад економічної активності та вливання незабезпеченої грошової маси генерували ризики інфляції, девальвації національної валюти та скорочення доступних кредитних ресурсів. З іншого боку, значні обсяги міжнародної фінансової допомоги змогли компенсувати частину цих негативних тенденцій, сприяли стабілізації валютного курсу, дозволили НБУ зберегти свої міжнародні валютні резерви та загалом підтримали національну фінансову систему.

Варто відзначити, що виклики грошово-кредитної політики України в умовах війни наступні:

– інфляція та девальвація гривні. Воєнні дії спричинили суттєві перебої в постачанні товарів та послуг, що призвело до зростання цін. Додатковий тиск створює збільшення державних витрат на оборону та гуманітарні потреби. Під час війни знижується довіра до національної валюти, що призводить до її знецінення. Це, в свою чергу, ускладнює міжнародну торгівлю та збільшує зовнішній борг.

– фінансової стабільність банківської системи України. Існує велика загроза банківським установам: Багато банків зазнають труднощів через фізичне знищення відділень, відтік капіталу та зростання неповернених кредитів. Національний банк України змушений забезпечувати достатній рівень ліквідності в банківській системі, щоб уникнути колапсу.

– державний борг та фінансування. Війна з росією потребує значних фінансових ресурсів, що змушує уряд збільшувати запозичення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На нашу думку, існують наступні перспективи розвитку грошово-кредитної політики України: післявоєнна відбудова

економіки. Після закінчення війни необхідні будуть глибокі реформи для відновлення економіки України, модернізації інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості. Запровадження механізмів захисту вкладників та стимулювання кредитування малого та середнього бізнесу. Інтеграція до європейської фінансової системи Приведення нормативно-правової бази у відповідність до стандартів Європейського Союзу. Створення сприятливих умов для залучення іноземного капіталу в економіку України. Посилення фінансової стабільності та зміцнення валютних резервів. Формування достатнього рівня резервів для захисту від зовнішніх шоків. Розвиток фінансових ринків. Створення розвиненого фінансового ринку, що забезпечить доступ до різноманітних інструментів фінансування.

Загалом можна стверджувати, що в умовах війни, яка створює численні ризики та загрози для національної економіки України, її грошово-кредитна сфера залишилася відносно стійкою до негативних впливів. Національний банк та уряд України змогли стабілізувати ситуацію на грошовому ринку в складних умовах і забезпечили відновлення економічної активності, що сприяло зростанню обсягів економічних операцій та корекції ключових макроекономічних індикаторів.

Отже, грошово-кредитна політика України в умовах воєнного часу стикається з численними викликами, але водночас відкриває нові можливості для реформування та модернізації економіки. Ефективні заходи Національного банку України, спрямовані на стабілізацію фінансової системи, разом із міжнародною підтримкою, можуть забезпечити стійкий розвиток країни після завершення конфлікту. Головним завданням залишається збереження фінансової стабільності та підготовка до відновлення економіки в поствоєнний період.

Література:

1. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення 20.01.2025).

2. Чиж Н., Урбан О. Грошово-кредитна політика України: сучасні тенденції та виклики. *Економічний форум*. 2023. № 1(1). С. 157-162. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-20

3. Доходи держбюджету України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2024/ (дата звернення 31.01.2025).

A MODERN VIEW OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN COMPANIES: A PRACTICAL CONTEXT

Iershova N.Yu., Doctor of Economics, Professor,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3544-3816
Ren Wei, postgraduate student,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
Kharkiv, Ukraine

Changes in the labor market landscape are the basis for changes in human resource management (HRM) policies and tactics. In essence, this is an impetus for managerial transformations. Among the main reasons for changes in the field of HRM, scholars and practitioners call the following: 1) globalization, 2) technological progress, 3) changes in social expectations, 4) changes in organizational or corporate culture [1-4]. Of course, organizations must take into account modern trends in order to effectively manage human capital. And this applies to small and medium-sized companies [5]. As a result, it is necessary to understand the challenges and innovative strategies that organizations around the world use in HRM.

Increasingly, the practice of personnel management uses the integration of strategic management and HR practices. Let us give an example. The authors, Boxall and Purcell, indicate and describe the critical importance of aligning human resource management practices with the overall strategy of the organization, which is the basis for maximum efficiency [4]. Their work actively explores various strategies and methods by which HRM is able to achieve company goals.

We want to note the significant contribution of the talent management strategy to the effectiveness of HRM.

After all, HRM specialists must do the following:

– identify and hire the best employees,

– create an environment that encourages such employees to be committed to the business and the long-term.

This requires the development and implementation of an innovative strategy for attracting and retaining the best talents.

Such a strategy is a strategy of a strong employer brand. In essence, this requires steps to develop a positive reputation of the employer, which is able to become desirable for potential employees. As part of this strategy, it is advisable to develop compensation payments to talents. In addition, it is

important to create a positive working environment for talented employees. A positive workplace in this context means that it should be favorable, useful, and provide effective communication. Also, an important step in this strategy is the opportunity for the professional development of the employee. This opportunity is provided by continuous training and promotion. The discipline of human resource management focuses on maximizing employee productivity and taking preventative measures to protect the company from any problems that may arise regarding personnel. In a general sense, the HR department helps to maintain the culture and core values of the company. Equally important to this strategy is reward. Empower employees by providing them with the autonomy and resources they need to succeed.

To ensure such a strategy, it is necessary to use technology, because digitalization is the reason for changes in approaches to HRM. Let's name such tasks as candidate tracking, adaptation, productivity.

Data analytics. This tool is useful in monitoring employee engagement, identifying areas that need improvement [6; 7].

We suggest the following steps for creating a comprehensive talent development strategy plan for your company: 1) Setting business goals and objectives. 2) Strengthening your company culture. 3) Assessing talent needs and availability. 4) Addressing gaps and needs. 5) Creating a succession plan.

The final step involves creating a succession plan. This is the plan that is effective for recognizing, nurturing, and promoting employees to key roles in your company.

As a conclusion of the conducted research, we have determined the importance of human resource management for the viability of the company. The emphasis on talent acquisition and retention ensures innovative processes. The HR department should strengthen its work on adequate training in accordance with the expectations of employees. All this confirms that human resource management is not limited to traditional practices, but requires an advanced approach for greater efficiency.

Literature:

1. Portna O.V., Iershova N.Y., Grytsenko A.A., Tereshchenko D.A., Chaika T.Y., Delibasic M.V. New Configurations of Social and Labour Relations in a Crisis Economy. *Montenegrin Journal of Economics*, 2021, no. 17(2), pp. 157-172. DOI: https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-2.13
URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/51864

2. Kozhukhova J., Veselova V., Chekuldova S.V. Application of IT Technologies in Personnel Management in the Era of Digitalization. In book: Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_25

3. Iershova N., Kryvytska O., Kharchuk Yu. Accounting and Analytical Information Formation by Business Entities under Conditions of Sustainable Development Concept Realization. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice,* 2021, no. 2(37), 86-94. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229931

4. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. Bloomsbury Publishing. 2022.

5. Iershova N.Y., Portna O.V., Davydov D., Krivokapic R., Delibasic M. Financial Stability of Small and Medium-Sized Businesses in a Crisis Economy. *The Determinants of Management. Montenegrin Journal of Economics*, 2024, no. 20(2), pp. 155-16. DOI: https://doi.org/10.14254/1800-5845/2024.20-2.13 URL: https://mnje.com/sites/mnje.com/files/v20n2/155-168%20-%20Portna%20et%20al.pdf

6. Гаркуша В.О., Єршова Н.Ю. Управлінські інновації в системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 11-12. С. 153-154. URL: http://eee.khpi.edu.ua/article/view/230911

7. Єршова Н.Ю. Внутрішній контроль: принципи та структура в координатах системи управління підприємством. *Вісник ДДФА. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 194-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2013_2_25

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF INTEGRATED STRUCTURES IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN WARTIME CONDITIONS

Kravchenko S.A., Sc.D., professor,
National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics»
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5541-4495

The presence of a large number of small-sized agricultural enterprises, farms, family farms and personal peasant farms that produce marketable products, and the further deepening of the division of labor due to the expansion of economic globalization objectively require the search for effective methods of organizing agro-industrial production and managing their development. Hence the need and significance of studying these complex relations, especially in conditions of uncertainty (war), expansion of economic globalization and entry into the European Economic Community at the micro-, meso- and macro-levels with the participation of individuals and legal entities involved in the creation of agro-industrial products [1, p. 211-219].

The establishment of the features of the development processes of integration business structures in conditions of armed conflict is focused on solving the socio-economic problems of peasants; ensuring the financial and credit components of the competitiveness of business entities; increasing the productivity and efficiency of resource management; increasing gross added value; business preservation strategies; guaranteeing the environmental safety of a high-quality raw material base; implementing modern methods of soil cultivation, rational water use, automation and mechanization of production processes, modern methods of storage, processing and marketing of products, resource-saving, energy-saving production technologies and digital technologies; using drones and modern monitoring systems; activating the innovation of entrepreneurial activity, etc. [2, p. 10-23].

The optimization of costs, the growth of social capital and the increase in the overall effectiveness of the functioning of business entities in the agricultural sector of the economy are facilitated by the activation of the self-regulation institute. In addition to the merger (vertical integration) or delegation of functions (horizontal integration) of business entities, the activities of functionally self-regulatory associations of agrarian business entrepreneurs are stimulated for any purpose of receiving services (associative-type structures in consulting, land management, wholesale sales of products, and agricultural land valuation).

In the period 2018-2022, the dynamics of changes in the main indicators of economic activity of existing large business structures in agriculture is characterized by a sharp decrease in net profit, profitability of operating and all activities, balance sheet, and an increase in costs for the production of products (goods, services), short-term bank loans in 2019 and 2022. It was established that during the wartime period of 2022-2024 alone, the credit portfolio of the real sector of the economy of Ukraine decreased by -2.6 billion UAH. In particular, at the beginning of April 2024, it amounted to 787.549 billion UAH. But of this credit portfolio, loans from large business structures account for only 23.44%, and loans to agricultural business entities account for 14% [3, p. 41-53].

As of May 2024, 33 million hectares (77.2 %) of agricultural land were registered in the state land cadastre. Large business entities in the agricultural sector of the economy concentrate a significant area of agricultural land in use (3,247.6 thousand hectares in 2023). Agroholdings Kernel Holding Sa, MHP S.A., UkrLandFarming PLC (Avangardco IPL), Astarta Holding N.V. attracted funds from world stock exchanges for this. And the agroholding Agroprosperis LLC actively uses the NCH Capital investment fund (USA).

It has been established that the main task in the corporate reputation management system for large business structures is to solve problems with the shortage of specialized specialists and ensure the socio-psychological stability of employees. The work on personnel management of Kernel Holding S.A., MHP S.A., Astarta Holding N.V. is indicative in this direction. In particular, the Kernel Holding S.A. farm is implementing the internal program «Kernel Growth - development of leaders», as well as the educational project "Open Agro University". In 2023, the total number of employees of Kernel Holding S.A. was 10,733 people. This is significantly less compared to the pre-war year 2021 (11,256 people) and 2017 (16,103 people). By business area in 2015-2023, the largest number of producers worked in farming. In 2023, the number of farming employees was 4,508 people, which is 51.99 percent less than in 2017, and 19.63 percent less than in pre-war 2021. In 2023, the average number of training hours per employee of Kernel Holding S.A. increased to 30.4 hours, which is 3 times more than in pre-war 2020 [4, p. 60-70].

In accordance with the sustainable development goals implemented by Kernel Holding S.A. in 2023, some key indicators in 2023 were: a) environmental capital, ESG direction - investment rating for climate indicators: changes in the CDP (Carbon Disclosure Project) rating from D to B; b) human capital, ESG direction - employment: 10,733 - total number of employees; 2,711 – number of new employees; 2,163 – number of staff turnover; employer rating – 1st place in the agricultural sector of the economy, 2nd place among all business entities in the country; Forbes Ukraine version – veterans' adaptation program, Top 25 companies; 8th annual HR Brilliance Awards, HR team of 2023; c) social capital, ESG direction - support for local communities: 12 million US dollars - support for the army, humanitarian aid. It was found that in 2023, compared to 2021, Kernel Holding S.A.'s revenue from oil production increased by +9.21 percent or +161 million USD, and from the economic activities of farms by +5.78 percent or +38 million USD. But in terms of the functioning of the «Infrastructure and Trade» market segment in 2023, compared to 2021, revenue decreased by -46.43 percent or -2255 million USD. In addition, it was found that in 2023, compared to 2021, sales volumes decreased, in particular: oil by -16.67 percent or -228 million USD; produced by farms by -35.55 percent or -1020 million USD; in terms of the functioning of the «Infrastructure and Trade» market segment by -53.76 percent or -4308 million USD [5, p. 69-79].

The costs of supporting such integrated structures include partial compensation of interest on loans, investment in social and production and service infrastructure, improving the professional level of entrepreneurs,

organizing exhibitions and in total reach about 50 thousand UAH. per facility. The effectiveness of these costs is 15 thousand UAH. per unit of implementation. The increase in the effect is ensured through labor productivity, improving product quality and reducing costs. The organization of the activities of 3 thousand agricultural cooperatives (two cooperatives per united territorial community) will provide work for 10 thousand people in rural areas, providing services to agricultural producers in the amount of up to 32 billion UAH. The integration development strategy will be developed in the following blocks: financial and credit support; resource and information support, staff training; streamlining the regulatory and legal regulation of the activities of integrated structures; compliance with norms to ensure equal rights for all entities, simplification of the financial procedure for mergers and divisions of enterprises.

The development prospects of integration business structures are based on their function - meeting the socio-ecological-economic and other problems of their business entities. The main obstacles to activity are financial, price, logistical, export problems. Only through associations of producers can one manage effectively, which is confirmed by the activities of individual large business structures and their economic indicators. To create conditions for the successful development of integration business structures, it is necessary: certainty and forecasting of agricultural policy (long-term, predictable and understandable); improvement of integration institutions (streamlining cooperative and integration legislation); creation of a base for the development of clusters and cooperatives (development of family farms and small businesses); borrowing the experience of other countries (EU - identification of the legislative framework); integration and cooperative diplomacy (contacts with other foreign organizations); donor assistance (coordination of various programs, information and consulting support, general knowledge base); training of officials and pseudo-integration associations (control over the registration of cooperative associations, development of programs, development strategies for integration associations and cooperatives).

Literature:

1. Malik M., Kravchenko S., Malik L. (2022). Forms of agro-industrial integration of agricultural business entities in the process of adaptation to competitive and cooperative interactions. *Theoretical Foundations in Economics and Management :* collective monograph / Kovalenko V., Lyutyy I., Zatonatska T., etc. International Science Group. USA, Boston : Primedia eLaunch, 211-219. DOI: https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2.4.7
URL: http://www.isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/

2. Malik M., Kravchenko S., Diuk A., Malik L., Nechyporenko M. (2023). Development of micro-entrepreneurs in agriculture in wartime conditions. *Ekonomika APK,* 30(2). 10-23. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302010 URL: https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/rozvitok-sub-yektiv-mikropidpriyemnitstva-u-silskomu-gospodarstvi-v-umovakh-voyennogo-chasu

3. Malik M., Kravchenko S., Shpykuliak O., Hudz H. (2024). Development of small businesses producing cereals, legumes, and sunflower seeds in wartime conditions. *Ekonomika APK,* 31(1). 41-53. (Scopus). DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401041 URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/EKONOMIKA%20APK_31(1)_2024-41-53.pdf

4. Shpykuliak O., Malik M., Kravchenko S., Zaburanna L. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. *Ekonomika APK,* 31(2). 60-70. (Scopus). DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060 URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf

5. Malik M., Kravchenko S., Shpykuliak O., Lupenko A., Sakovska O. (2024). State and prospects of development of agricultural cooperatives in the context of European integration processes. *Ekonomika APK,* 31(6). 69-79. (Scopus). DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.69 URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031(No.%206),%202024-69-79.pdf

ВИКЛИКИ І ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Бєлова А., доктор економічних наук, професор,
ВСП «Інститут інноваційної освіти» Київського національного університету будівництва і архітектури, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4106-7351
Орловська О., кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7225-0717
Кочедикова А., кандидат економічних наук,
Приватний вищий навчальний заклад Бориспільський інститут муніципального менеджменту при МАУП, м. Бориспіль, Україна

З початком повномасштабної війни весь бізнес відчув на собі 2022 рік і національні маркетингові компанії зустрілися з викликами які принесла війна в Україну. Багато компаній призупинили свою діяльність, а інші, навпаки кинули виклики і запустили вперше нові

продукти. У деяких нішах падіння досягло 99 % порівняно з довоєнним часом, зокрема, компанії відчули просадку трафіку на 70-80 %, адже трафік – це користувачі, а користувачі – це клієнти, від яких залежить дохід компанії.

Зокрема, значна кількість маркетингових компаній призупинили активності, націлені на впізнаваність бренду. Варто нагадати, в перші місяці війни було не до реклами будь чого, в негативному інформаційному полі поява бренду могла провести перекручені асоціативні ряди з майбутніми споживачами.

З часом почала виникати потреба для допомоги бізнесу в пошуках нових каналів продажу, нових ринків збуту, і вже наприкінці березня 2022 року почалося поступове зростання запитів орієнтації «де продати» або «де закупити» і маркетингові компанії почали запускати PR-сервіси та перформанс кампанії для залучення нових постачальників товарів та послуг на комерційні тендери, тобто надали можливість знайти безкоштовні канали збуту для стимулювання повернення бізнесу ринку. Відмітилось також зростання нових користувачів у комерційних торгах.

Під час війни велику увагу компанії приділяють комерційному напрямку торгів, так як бізнес весь час потребує надійної платформи для взаємодії та співпраці, щоб якомога швидше закривати потреби та продовжувати працювати у складних умовах.

З початком війни компанії надавали безкоштовний доступ до платформи Smart Procurement для благодійних організацій та територіальної оборони. Бізнес активно і наполегливо продовжував працювати, закриваючи потреби один одного і до майданчика приєднувалось усе більше нових користувачів, і тому почали з'являтися рубрики про закупівлю комерційних підприємств, корисні інструменти платформи Smart Procurement та закупівлі благодійних організацій. Доцільним слід відмітити, що у нас в Україні дуже свідома аудиторія представників бізнесу та державних підприємств і саме завдяки їх реакції, адаптації та зворотньому зв'язку рішення компаній не припиняти комунікацію було правильним, а їх дії корисними.

Розробки продукції компанії та вплив середовища, що не піддається контролю взаємодіють і, таким чином, визначають ступінь успіху або провалу фірми у досягненні своєї мети.

Зворотній зв'язок має місце, коли фірма намагається слідкувати за факторами, що не піддаються контролю, та оцінювати слабкі та сильні сторони своєї діяльності, а також – ринкові можливості та ризики.

Адаптація – це зміни у плані менеджменту з точки розгляду подальших перспективних планів з розвитку маркетингу, які

запроваджує фірма з метою пристосування до оточуючого середовища. Якщо фірма не бажає розглядати все навколишнє середовище з позиції системного підходу, зростає ймовірність того, що організація втратить відчуття перспективи і не досягне бажаних результатів.

Основним інструментом, який стає у пригоді під час розробки перспективних планів розвитку компаній є застосування менеджменту, який допомагає оптимізувати та налагодити всі процеси при керуванні компаніями, за його допомогою стає можливим зробити компанію більш прибутковою, що включає в себе дотримання основної стратегії компаній та галузевих підприємств, а саме мінімізація витрат-максимізація прибутків.

Маркетинговий менеджмент як процес, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів та контроль за їх здійсненням передбачає обробку та презентацію інформації, що була отримана в результаті маркетингової діагностики з метою розробки заходів з підвищення ефективності маркетингової діяльності та підготовки аналітичної бази для розробки маркетингової стратегії саме в умовах війни.

Маркетинговий аналіз, що входить до сфери менеджменту, є обов'язковим етапом, що завжди наслідує маркетингову діагностику.

Якщо розглядати маркетингову діяльність як безперервний процес, то виокремити етап маркетингового аналізу неможливо, він органічно охоплює всі етапи маркетингової діяльності, але з точки зору основних аспектів маркетингу аналіз відповідає саме аналітичному. Можна всі методи аналізу розподілити на дві великі частини:

– методи, що спрямовані на аналіз ситуації;
– методи, що спрямовані на розроблення стратегії.

Таким чином маркетинговий аналіз – це система кількісних та якісних методів, що спрямовані на аналітичне забезпечення маркетингової діяльності.

Природним результатом маркетингового аналізу є розробка плану маркетингової діяльності. З точки зору управління будь-яким підприємством, найбільш ефективний шлях управління продажем та здійснення маркетингової функції є пошук систематичного шляху ідентифікації та ранжування проблем, вибору однієї чи більше з них, складання розкладу їх виконання та підрахунок витрат, що необхідні для досягнення бажаного результату. Такий процес може бути визначений як планування маркетингу, тобто планового застосування маркетингових ресурсів для досягнення маркетингових цілей.

Варто також нагадати, сфера закупівель дуже динамічна, тому кампанії мають постійно тримати «руку на пульсі» актуальних змін та

новин, щоб користувачі отримували всю необхідну інформацію. Під час війни з'явилося багато додаткових факторів, які впливають на комунікацію. Зміни на фронті, масові ракетні атаки, важкі події, блекаути – доцільно зважаємо на все, перш ніж вийти з черговою публікацією, адже всі події в країні ми переживаємо разом.

За час військової агресії всі галузі зазнають значних збитків. Застосування каналів performance-маркетингу може стати одним із напрямів покращення фінансового стану підприємств та компаній. Наприклад, для транспортної галузі застосування performance-маркетингу дозволить значно підвищити ефективність залучення клієнтів, оптимізувати витрати на рекламу з розширенням контенту, що приведе до збільшення прибутку транспортних компаній та підприємств.

Отже, як показують результати опитувань, глобально цілі для каналів performance-маркетингу не змінилися. Однак акцент на ліди та конверсії значно посилився. Близько 40% опитаних українських маркетологів вказують, що для ефективного відновлення роботи та виходу на довоєнний рівень продажів важливо сконцентрувати зусилля на залученні нових клієнтів.

Також маркетологи мають більше уваги приділяти розподілу бюджету у performance, спрямовуючи зусилля рекламних кампаній на пріоритетні та прибуткові категорії послуг/товарів. У разі війни фокус маркетологів має бути спрямовано на стратегію, яка вже довела свою ефективність і на створення нової сторінки тендерів на відновлення як економіки так і країни в цілому.

Література:

1. Бєлова А.І. Еколого-економічно-організаційні складові при відбудові в напрямку зеленого будівництва. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції *«Green Construction» («Зелене будівництво»).* Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2024. С. 318-320.

2. Alla Bielova, Nataliia Zhuravska, Svetlana Koval, Alona Kochedykova, Pavlo Stefanovych. Analysis of Informal Employment AS a Basis for Implementation of European Union Standards in Ukraine. *International conference building innovations*: Springer International Publishing (May 19, 2022), pp. 643-651.

3. A. Bielova, N. Zhuravska, S. Koval, A. Kochedykova P. Stefanovich. Analysis of informal employment as a basis for implementation of European union standards in Ukraine. *Lecture Notes in Civil Engineeringthis link is disabled*, 2023, no. 299, pp. 643-651.

4. Бєлова А.І., Новальська Н.І., Орловська О.В. Актуальні питання розвитку мультимодальних перевезень в Україні. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 2(18).

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ БІЗНЕСУ

Дейнега О.В., доктор економічних наук, професор,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4642-9748
Пиртко С.А., аспірант,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-1495-6177
Волос І.В., аспірант,
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-2557-9175

Екологізація є сучасним трендом, що охоплює значну кількість напрямків життя суспільства. Це не є виключно технологія. Екологізація насамперед філософія світосприйняття зрілого суспільства, дотримання принципів якої дозволяє максимально посилювати сильні сторони різних об'єктів: людини – підвищення іміджу, підприємства – зростання конкурентоздатності, бренду – збільшення сили та лояльності споживачів, країни – зростання рівня конкурентоздатності тощо.

У науковій літературі екологізація діяльності отримала назву «зелена» трансформація, під якою розуміється «метод трансформації того, як відбувається сьогодні бізнес, щоб забезпечити зростання, зберігаючи ресурси, ефективну трансформацію на рівні процесу, операції, продукту, бізнес-моделі та культури». Причому до ключових елементів, які підприємства повинні реалізовувати на шляху до екологічної трансформації, автори відносять: управління змінами, інвестиції в технології, культуру компанії [1, с. 83].

За рахунок екологізації бізнес отримує ряд переваг, зокрема такі основні: охоплення інноваційних ринкових ніш; підвищення мотивації співробітників; більше залучення стейкхолдерів, зокрема інвесторів та клієнтів; підвищення ефективності виробничої та господарської діяльності [2].

Практика «зеленого» бізнесу, або екологічні ініціативи, – це стратегії та дії, які застосовують підприємства, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище. Ці методи не лише сприяють екологічній стійкості, але й покращують репутацію компанії, сприяють залученню екологічно свідомих клієнтів і часто призводять до економії коштів [3].

Одночасно науковці резюмують, що нарівні із перевагами екологізація має і свою негативну сторону, адже здобута унікальність передбачає із високою ймовірністю виникнення інвестиційного ризику, що обумовлений обмеженим попитом на таку продукцію, перш ніж вона почне фізично масштабуватися.

Зелений бізнес – це підприємство, що має значно менший вплив на середовище, ніж аналогічний традиційний бізнес, підтримує розробку продуктів і послуг із перевагами для навколишнього середовища і не передбачає значних екологічних компромісів.

Ключові екологічні ініціативи, що можуть реалізовувати підприємства, котрі орієнтовані на екологізацію бізнесу, можна об'єднати за такими напрямками: запровадження програм енергоефективності, зменшення відходів, застосування у виробництві екологічних сировини та матеріалів, водозбереження, впровадження практик зеленого будівництва, екологічно чистого транспорту, екологічної упаковки, корпоративної соціальної відповідальності, управління життєвим циклом продукту, залучення співробітників [3].

Найближчою та найбільш чутливою до екологічних ініціатив галуззю є сільськогосподарська, оскільки реалізація виробничої діяльності в ній передбачає безпосередній зв'язок із природою. З точки зору Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) екологізація економіки за допомогою сільського господарства передбачає підвищення продовольчої безпеки при одночасному використанні меншої кількості природних ресурсів, завдяки підвищенню ефективності по всьому ланцюгу створення вартості продуктів харчування [4].

Конкретні напрями екологізації сільського господарства полягають у запровадженні альтернативних методів обробки ґрунтів та вирощування органічної продукції; впровадження ресурсозберігаючих, енергозберігаючих, маловідходних технологій у переробному комплексі, альтернативних систем землеробства тощо; забезпечення прискореного розвитку виробничо-збутової сфери; акумулювання досвіду країн, що використовують дієві інструменти забезпечення екологізаційного розвитку сільського господарства; розвиток міжнародної співпраці в сфері екологізації сільського господарства [5, с. 37-38].

Отже, застосовуючи екологічні підходи до реалізації бізнесу в цілому та сільського господарства, зокрема, підприємства можуть значно зменшити вплив на навколишнє середовище, зробити свій

внесок у «оздоровлення» планети. Екологічні ініціативи не тільки корисні для навколишнього середовища – вони також можуть стимулювати впровадження інновацій, підвищувати ефективність діяльності підприємства і рівень лояльності споживачів до бренду.

Література:

1. Гарафонова О., Янковой Р., Худолей В., Піщенко О. Ресурсний потенціал зелених трансформацій як стратегування бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 78-85. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-11

2. Tamvada J.P., Shrivastava M. Going green dramatically benefits businesses – it should be central to their coronavirus recovery strategy. URL: https://surl.li/khbomi (date of application: February 5, 2025).

3. Green Business Practices: Eco-Friendly Initiatives. URL: https://surl.li/ylxpkb (date of application: February 5, 2025).

4. Greening the economy with agriculture (GEA). Taking stock of potential, options and prospective challenges. *Concept Note*. URL: https://surl.li/jnquqn (date of application: February 5, 2025).

5. Цибуляк А.Г. Екологізація сільського господарства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2016. № 9. С. 34-38.

БІЗНЕС-КОУЧИНГ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЖІНОЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Федосєєва Г.С., доктор економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

У 2024 році жіноче підприємництво в Україні демонструвало значне зростання та активність. Так, за перші 10 місяців 2024 року жінки зареєстрували майже 155 тисяч нових фізичних осіб-підприємців, що становить 61 % від загальної кількості нових реєстрацій. Для порівняння, у 2021 році цей показник становив 49 %, а у 2022 році – 57 %. Найвища частка нових жінок-підприємиць спостерігається у Сумській, Полтавській та Хмельницькій областях. При цьому, найпопулярнішими напрямками діяльності є бізнес у сферах роздрібної торгівлі, надання індивідуальних та інформаційних послуг [1].

Згідно результатів досліджень «Портрет українських жінок-підприємниць» у 2024 р. 31 % жінок продовжують управляти бізнесом

в Україні дистанційно. А 22 % жінок змінили бізнес-напрямок у новій країні та розвивають нову справу, демонструючи здатність адаптуватися та знаходити нові шляхи зростання [2]. Таким чином, українські підприємниці готові працювати у складних умовах та підтримувати економіку країни.

Зважаючи на те, що жінки окрім загальноекономічних проблем, мають вирішувати і суто жіночі питання (функціонування сім'ї, виховування дітей, балансування в різних ролях) на передній план виходить пошук інструментів, які допоможуть сформувати та розвивати жіноче підприємництво без вигорання самих жінок у ньому. Саме тому, на наше переконання, використання бізнес-коучингу вітчизняними жінками-підприємницями є надзвичайно актуальним.

Метою роботи є виокремлення позитивних напрямів впливу бізнес-коучингу на розвиток жіночого підприємництва в Україні.

Бізнес-коучинг – це процес, під час якого експерт допомагає клієнту (окремій особі або групі) розвивати професійні навички, підвищувати ефективність діяльності, знаходити рішення проблем, усвідомлювати сильні та слабкі сторони та, зрештою, досягати успіху [3].

Отже, бізнес-коучинг – це галузь коучингу, зосереджена на наданні допомоги підприємцям для кращого керування своїм бізнесом. Наприклад, бізнес-коуч може допомогти власнику компанії сформулювати та викласти своє бачення, місію та стратегічний напрямок бізнесу.

Наразі відсутні конкретні статистичні дані щодо використання коучингових послуг підприємцями в Україні у 2024 році. Однак, загальні тенденції свідчать про поступовий розвиток консалтингового ринку в Україні, навіть у несприятливих умовах. За даними блогу YC.Market, спостерігається збільшення кількості консалтингових компаній, які в тому числі надають коучингові послуги підприємцям та підприємницям.

Якщо ж взяти саме жіноче підприємництво, то на нашу думку бізнес коучинг може бути корисним для його розвитку в Україні, оскільки:

1. Бізнес-коучинг допомагає жінкам-підприємницям розвивати впевненість у собі, приймати стратегічні рішення та ефективно керувати командами. Це особливо важливо для бізнес-лідерок, які працюють у конкурентному середовищі.

2. Багато жінок-підприємниць стикаються з труднощами у фінансовому плануванні. Коучинг допомагає розвивати навички бюджетування, аналізу фінансових потоків і визначення довгострокових бізнес-стратегій.

3. Коучі допомагають підприємницям знаходити слабкі місця у своєму бізнесі, автоматизувати процеси та підвищувати продуктивність. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та масштабувати бізнес.

4. Жінки-підприємниці часто поєднують роботу, сім'ю та особисті справи. Коучинг допомагає знаходити баланс, щоб уникати вигоряння та ефективно планувати час.

5. В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні коучинг допомагає жінкам розвивати стійкість до змін, швидко адаптуватися до нових умов і знаходити нестандартні рішення для бізнесу.

6. Коучинг сприяє розширенню ділових зв'язків, участі в бізнес-спільнотах і пошуку партнерів. Це особливо важливо для жінок, які прагнуть розвивати свій бізнес та виходити на нові ринки.

7. Бізнес-коучинг допомагає жінкам подолати страхи, сумніви та стрес, що є невід'ємною частиною підприємництва. Коуч підтримує клієнтку у важливих рішеннях і мотивує її досягати нових висот.

Отже, бізнес-коучинг є потужним інструментом розвитку жіночого підприємництва в Україні. Він допомагає підприємницям покращувати свої бізнес-навички, адаптувати бізнес-процеси під постійні зміни та тенденції розвитку ринків, країн, умов торгівлі та ін. Також, коучинг дозволяє жінкам розвиватися особистісно, що сприяє сталому успіху їхньої справи.

Література:

1. 61 % нових фопів відкрили жінки цьогоріч. URL: https://opendatabot.ua/analytics/women-enterpreneurs-2024?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.02.2025).

2. Результати дослідження «Портрет українських жінок-підприємиць». *ГО «Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі».* URL: https://business.diia.gov.ua/news/onovleno-rezultaty-doslidzhennia-portret-ukrainskykh-zhinok-pidpryiemyts?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.02.2025).

3. Бізнес-коучинг: що це таке і кому він потрібен? URL: https://muradyan.pro/blog/biznes-kouching/biznes-kouching (дата звернення: 12.02.2025).

FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A HEALTHCARE INSTITUTION

Tsebro Y., PhD, associate professor,
Sumy national agrarian university, Sumy, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1288-263X

Ukraine's healthcare system is undergoing a profound transformation, moving from a centralised management model to a more flexible and market-oriented system. This process requires each healthcare institution to develop its own development strategy to not only provide quality healthcare services, but also to become an independent economic unit capable of innovation and development. Healthcare managers play a key role in shaping the new healthcare management model. They must not only be highly qualified medical professionals, but also demonstrate strong management skills to effectively manage the staff, resources and finances of the institution. To be successful in today's environment, healthcare managers must not only have a medical degree, but also possess a wide range of management skills [1].

The success of any medical institution, including the quality of medical services, directly depends on the effectiveness of its personnel management. The specifics of working in healthcare require a special approach to managing people, given the high responsibility of healthcare professionals and their emotional stress [2].

HR management in a healthcare facility is the art of finding a balance between the human factor, technological progress and humanistic values. Therefore, for an effective management process, it is necessary to take into account the following features [1; 3; 4]:

– highly skilled employees. Continuous professional development of healthcare professionals is the key to quality healthcare. To ensure a high level of professionalism, it is necessary to create a training and development system that will allow healthcare professionals to constantly update their knowledge and skills in line with modern requirements. In addition, various forms of training, such as refresher courses, internships, self-education, etc., should be introduced to improve the skills of healthcare professionals. This will allow each employee to choose the optimal path of professional development.

In order for healthcare professionals to be interested in improving their skills, it is necessary to create a motivation system that includes both tangible and intangible incentives. These can include salary increases, career development opportunities, and favourable working conditions.

A healthcare facility should create all conditions for the professional development of its employees. This includes not only providing access to training materials and funding for training, but also creating an atmosphere that encourages self-development and innovation;

– moral and ethical requirements. Healthcare professionals are responsible not only for the health of patients, but also for compliance with ethical standards. Ethical principles are an integral part of the professional activity of healthcare professionals. To ensure a high level of ethics in the institution, it is necessary to develop a clear code of conduct, conduct regular training and implement a system to monitor its compliance;

– high level of stress and emotional burden. The management of a healthcare facility should create conditions that promote the mental health of employees. This includes not only material support, but also care for the psychological comfort of staff.

To reduce stress levels and prevent burnout among healthcare workers, a set of measures should be applied, including creating a favourable microclimate, providing psychological support and organising stress management training programmes.

Analysis of data from the Ministry of Health indicates an acute crisis in the healthcare workforce in Ukraine. The decreasing number of healthcare workers, especially in rural areas, the decline in the prestige of the profession and their migration abroad require immediate action [5].

To solve these problems, it is necessary to introduce innovative approaches to human resources management that will ensure optimal distribution of personnel and meet the needs of the population for medical care.

Effective human resources management in healthcare involves a constant cycle of actions: from planning staffing needs to evaluating results of their work. This cycle includes recruiting qualified specialists, ensuring their continuous professional development, motivating them and creating conditions for effective work. Regular monitoring of the situation allows for timely adjustments to the HR policy [3].

Thus, the efficiency of the healthcare system directly depends on the number and qualifications of medical staff. To ensure quality medical care, a systematic approach is needed that takes into account both the individual needs of doctors and national objectives. Only a balanced combination of these factors can ensure the proper functioning of the healthcare system and its readiness to meet new challenges.

Literature:

1. Brychko A. Efficiency of personnel management as one of the stages of running your own business (on the example of healthcare institutions). *Economy and Society*, 2022, (36). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-2

2. Centre for Health Statistics. URL: http://medstat.gov.ua/ukr/medkadru.html (date of application: 15.01.2025).

3. Sabetska T. Analysis of staffing in the healthcare sector of Ukraine. *Economy and society*, 2022, (40). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-26

4. Trunina I.M., Serbin R.A., Andrienko M.S. Features of personnel management in the medical industry. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 2021, (43), pp. 51-56.

5. Website of the Ministry of Health. URL: https://moz.gov.ua/uk (date of application: 22.01.2025)

ЕКОНОМІЧНА УРБАНІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

Березорудський А.М., здобувач вищої освіти*,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7056-9647

Економічна урбанізація відіграє ключову роль у розвитку суспільства, оскільки вона сприяє концентрації виробництва, бізнесу, технологій і фінансових ресурсів у містах. Завдяки цьому формується новий тип економічних відносин, що характеризується високою продуктивністю праці, зростанням зайнятості у сфері послуг та промисловості, а також активним розвитком підприємництва.

Збільшення міського населення стимулює попит на житло, транспорт, освіту, медицину. Урбанізація також створює сприятливі умови для інновацій і науково-технічного прогресу, адже міста стають осередками нових ідей, стартапів та високотехнологічних підприємств. Отже, економічна урбанізація є невід'ємною частиною сучасного розвитку суспільства, формуючи його нові соціально-економічні реалії та перспективи.

Економічна урбанізація визначається зростаючою різноманітністю структури зайнятості населення у містах і зменшенням зайнятості у сільському господарстві в селах.

---

* *Науковий керівник – Ольвінська О.О., к.е.н., доцент*

Рівень економічної урбанізації характеризується структурою зайнятості у сільському господарстві, промисловості та сфері обслуговування. Протягом віків економіка еволюційно переходила від сільськогосподарської до промислової (індустріальної), а далі до постіндустріальної, тобто переважно обслуговуючої.

Середній рівень економічної урбанізації спостерігається у колишніх так званих «соціалістичних країнах», де у сільському господарстві працює понад 15 % зайнятих, наприклад, у Польщі 19 %. У Великобританії і США показник економічної урбанізації – понад 95 % всіх зайнятих поза сільським господарством і більшість з них працює у сфері обслуговування [0].

За даними Державної служби статистики України було підраховано чисельність зайнятого населення у сільському господарстві, промисловості та сфері послуг по регіонах України за 2021 рік. Дані міста Київ включені в показник Київської області. Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

До сільського господарства також входять лісове та рибне господарство. До промисловості віднесено будівництво. До сфери послуг увійшли всі інші види економічної діяльності, зокрема: торгівля, транспорт, харчування, телекомунікації, фінансова та банківська діяльність, страхування, медицина, освіта та інші.

Так, за даними офіційної статистики у 2021 році в Україні було 15,6 млн. осіб у віці 15-70 років зайнятих економічною діяльністю. У сільському господарстві працювало 2,7 млн. осіб, у промисловості – 3,0 млн. осіб, а у сфері послуг – 9,9 млн. осіб.

На рисунку 1 зображено розподіл зайнятості населення України за трьома основними секторами економіки. Найбільша частка працюючих зайнята саме у сфері послуг, що в середньому по країні становить 63,6 %. Загалом у сільському господарстві в Україні зайнято 17,2 % населення, що вказує на значну роль аграрного сектора у загальній структурі економіки. На промисловість припадало 19,2 % працівників.

Найвищий рівень зайнятості у сфері послуг спостерігається в Київській (82,6 %), Одеській (71,4 %) та Житомирській (66,5 %) областях. Найнижчий у Вінницькій – 53,6 %. Таким чином у всіх без виключення областях більшість населення працює у сфері послуг.

Серед областей, виробничий сектор має найбільшу частку зайнятих у Донецькій (29,4%), Дніпропетровській (28,2%), та

Запорізькій (25,9 %) областях. Це регіони з потужним промисловим потенціалом, зокрема металургією, машинобудуванням та хімічною промисловістю. Водночас, попри традиційно високу роль виробництва, навіть у цих регіонах частка працюючих у сфері послуг складає більше 50 %.

Рис. 1. Розподіл населення за секторами економіки у 2021 році, %
Джерело: побудовано автором за даними [2]

У сукупності областей найменша частка населення зайнятого у сільському господарстві спостерігалася у Київській (2,2 %), Дніпропетровській (7,6 %) та Донецькій (8,7 %) областях. Сільське господарство залишається важливою сферою зайнятості у таких

регіонах, як Тернопільська (32,0 %), Вінницька (32,0 %) та Херсонська (29,7 %) області. Висока частка населення зайнятого в аграрному виробництві пояснюється природними умовами та сільськогосподарською спеціалізацією цих регіонів.

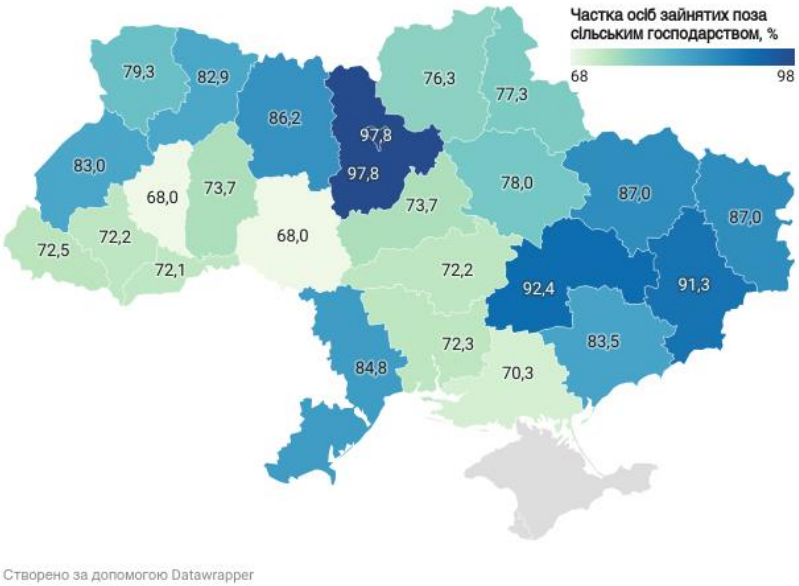


Рис. 2. Частка осіб зайнятих поза сільським господарством, %

Джерело: побудовано автором за даними [2]

Рисунок 2 ілюструє частку осіб, зайнятих поза сільським господарством в областях України, що дає змогу оцінити рівень економічної урбанізації регіонів.

Найвищі показники зайнятості поза сільським господарством зафіксовані у Київській (97,8 %), Дніпропетровській (92,4 %) областях, а також у промислових регіонах сходу України.

У регіонах з традиційно аграрною економікою, таких як Тернопільська (68,0 %) та Вінницька області (68,0 %), частка зайнятих поза сільським господарством є найнижчою. Подібні тенденції характерні і для інших західних та центральних областей, де агропромисловий комплекс відіграє ключову роль в економіці. Це свідчить про значну роль аграрного сектора, який забезпечує роботою значну частку населення.

Загалом картограма демонструє, що економічна урбанізація розвинена найсильніше у великих промислових та адміністративних центрах, тоді як інші області зберігають високий рівень зайнятості у сільському господарстві. Ці особливості важливі для формування політики регіонального розвитку, зокрема щодо диверсифікації економіки та підтримки розвитку несільськогосподарських секторів у менш урбанізованих регіонах.

Література:

1. Посацький Б.С. Основи урбаністики. Територіальне і просторове планування: навчальний посібник. Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011.

2. Державна служба статистики України. *Офіційний сайт.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 09.02.2025).

ПРОФЕСІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ В АГЕНЦІЯХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бієвець М.Ю., аспірант*,
Черкаський національний університет
імені Б. Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-8507-7731

Агенції регіонального розвитку (АРР) є важливими інституціями, що відіграють ключову роль у стимулюванні соціально-економічного зростання регіонів. Їх основним завданням є розробка та реалізація стратегічних програм та бізнес-проєктів, спрямованих на залучення інвестицій, підтримку малого і середнього підприємництва та створення умов для сталого розвитку. Проте ефективність діяльності АРР значною мірою залежить від професійного управління проєктами та програмами розвитку.

Агенції регіонального розвитку є важливими інституціями, що забезпечують реалізацію стратегій сталого розвитку регіонів, сприяють залученню інвестицій та координації проєктів місцевого значення. Проте їх діяльність стикається з низкою викликів, серед яких особливу увагу слід приділити недостатньому фінансуванню, кадровому дефіциту та обмеженій інституційній спроможності. Як зазначають Сторонянська І.З. та Беновська Л.Я., АРР часто функціонують у

* *Науковий керівник – Назаренко С.А., д.е.н., професор*

складних умовах, де фінансова підтримка залежить від нестабільних бюджетних процесів, а кадрова політика не забезпечує достатнього рівня професійної підготовки фахівців [1, с. 5].

Водночас, сучасні виклики відкривають нові можливості для АРР, які можуть бути реалізовані через впровадження сучасних методів управління проєктами, залучення міжнародної допомоги та посилення співпраці з місцевими громадами. Аналітичні дослідження вказують на необхідність впровадження цифрових технологій у процеси управління та моніторингу проєктів. Зокрема, наголошується, що цифровізація та гнучкі методики управління, такі як Agile та Scrum, можуть значно підвищити адаптивність агенцій до кризових умов та забезпечити прозорість процесів [2, с. 18]. Таким чином, поєднання професійного управління, інноваційних підходів та стратегічного планування створює основу для ефективного функціонування агенцій регіонального розвитку в сучасних умовах.

Ефективність управління бізнес-проєктами та програмами розвитку значною мірою залежить від організаційної культури, стратегічного бачення та залучення ключових стейкхолдерів. Дослідження показують, що агенції регіонального розвитку, які впроваджують прозорі механізми управління та використовують сучасні інструменти моніторингу, досягають вищих показників результативності [3, с. 25]. У цьому контексті важливою є роль стратегічного планування, яке забезпечує узгодженість короткострокових і довгострокових цілей та сприяє ефективному використанню наявних ресурсів.

Ключовим викликом залишається необхідність підвищення професійних компетенцій персоналу агенцій. Дослідження Шумської Г.М. підтверджують, що відсутність систематичних програм навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері управління проєктами є однією з основних перешкод для ефективного впровадження проєктів [4, с. 78]. Для подолання цієї проблеми доцільно створювати спеціалізовані навчальні платформи, які дозволять фахівцям АРР отримувати знання у сфері сучасних методологій управління проєктами, таких як PMBOK, Agile та Scrum.

Ще одним важливим аспектом є цифровізація управлінських процесів. Як зазначається у звіті аналітичного центру «Регіонет», застосування інноваційних ІТ-рішень, таких як інтегровані системи управління проєктами (Microsoft Project, Trello, Asana), дозволяє забезпечити прозорість, контроль та аналітичну підтримку прийняття рішень на кожному етапі реалізації проєкту [5, с. 42].

Роль міжнародних партнерів також є надзвичайно важливою у підвищенні спроможності агенцій регіонального розвитку. Залучення технічної та фінансової підтримки від міжнародних донорів, таких як Європейський Союз, Світовий банк чи USAID, дозволяє не лише фінансувати конкретні проєкти, а й створювати стійкі механізми для їх реалізації. У дослідженні зазначається, що «співпраця з міжнародними організаціями відкриває доступ до нових знань, технологій та кращих практик управління проєктами» [6, с. 15].

Таким чином, підвищення ефективності діяльності агенцій регіонального розвитку ґрунтується на комплексному поєднанні стратегічного планування, цифрових інновацій, професійного розвитку кадрів та міжнародної підтримки. Стратегічне планування відіграє ключову роль у формуванні довгострокових пріоритетів, забезпеченні структурованого підходу до регіонального розвитку та розробці інструментів для досягнення поставлених цілей. Інтеграція цифрових технологій сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищенню рівня прозорості, покращенню аналітичної обґрунтованості рішень, що в сукупності сприяє ефективному функціонуванню агенцій.

Фахова підготовка та безперервне навчання кадрів є необхідною умовою для реалізації стратегічних завдань, оскільки високий рівень компетенцій персоналу сприяє впровадженню сучасних методів управління, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Водночас міжнародна підтримка, що може включати фінансову допомогу, експертне консультування та обмін найкращими практиками, відіграє значну роль у трансфері інновацій та адаптації успішних моделей регіонального розвитку.

Проте ефективна реалізація зазначених заходів вимагає чіткої міжінституційної координації та синхронізації дій між органами державної влади, регіональними адміністраціями та місцевими суб'єктами. Політична воля є визначальним чинником у забезпеченні нормативно-правових передумов, ресурсного забезпечення та інституційної підтримки, необхідних для результативного функціонування агенцій регіонального розвитку.

Література:

1. Сторонянська І.З., Беновська Л.Я. Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка.* 2023. № 1. С. 5-8.

2. Проєктний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та перспективи. *Аналітична записка.* Київ : KSE, 2023. 47 с.

3. Аналітичний звіт: Оцінка ефективності агенцій регіонального розвитку в Україні. Київ : Центр регіонального розвитку, 2022. С. 25-30.

4. Шумська Г.М. Управління проєктами у сфері регіонального розвитку: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 198 с.

5. Регіонет. Використання цифрових інструментів в управлінні регіональними проєктами. Київ : Регіонет, 2023. С. 42-50.

6. Співпраця агенцій регіонального розвитку з міжнародними донорами: кращі практики. *Аналітичний огляд.* Київ : Інститут регіональних досліджень, 2024. 68 с.

ІНСТИТУЦІЙНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ВИДОБУТКУ СИРОВИННИХ ПОКЛАДІВ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД

Бочкарьов Д.О., кандидат економічних наук, докторант,
науковий співробітник,
«ДУ Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
НАН України», м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5866-967X

Аграрний сектор економіки є пріоритетним напрямом економічної політики держави, що визначається необхідністю формування продовольчої безпеки країни, власної сировинної бази для забезпечення завантаженості виробничих потужностей, підвищення рівня конкурентоспроможності економіки та збільшення бюджетних надходжень від сільськогосподарського виробництва.

Як системо-утворювальний сектор, аграрний сектор економіки України сформовано на засадах збереження продовольчої безпеки держави за метою забезпечення розвитку технологічно пов'язаних галузей національної економіки та формування соціально-економічної основи розвитку сільських територій.

Його розвиток вимагає здійснення діяльності з найменшими витратами за рахунок високоефективного використання матеріального потенціалу. Це визначає формування цілісної виробничо-економічної системи за рахунок зменшення витрат енергетичних ресурсів на 1 тонну щороку виробленої продукції в середньому на 1-2 відсотки та збільшення щороку на 1 відсоток питомої ваги сільськогосподарської продукції, що реалізується за довгостроковими контрактами, у загальному обсязі її реалізації.

Потреби у харчових продуктах є постійно зростаючими, подолання яких вимагає високі вимоги до ефективності сільського господарства, але, зростання сільськогосподарських земель обмежене. Данна обставина вимагає збільшення врожайності, використовуючи наявні земельні ділянки за методом продуктивного, але стійкого сільського виробництва, в якому добрива використовуються раціонально, з максимальною ефективністю та дотриманням вимог екологічного збереження довкілля.

За підставами чого, зростання ринку має забезпечуватися за рахунок:

– технічного (технологічного) енергозбереження, що передбачає модернізацію або заміну енергоємних наявних технологій, підвищення енергоефективності та зменшення втрат енергоресурсів;

– структурного енергозбереження, що передбачає докорінні структурні зміни для створення і впровадження мало енергоємних та мало ресурсних новітніх технологій;

– матеріально-технічне забезпечення технологічних процесів, задля підвищення виробленої продукції.

Застосування цих заходів підтримує виробництво сільськогосподарської продукції вищої якості у кількостях спроможної задовольнити потреби внутрішнього ринку та експорту, зводячи до мінімуму негативний вплив на довкілля та зберігаючи природні ресурси з урахуванням підвищення цін на паливо та електроенергію, за сприянням стандартів енергоефективності.

Щоб задовольнити попит на стійке виробництво сільськогосподарських товарів для створення продуктів харчування без втрати продуктивності як з екологічної, так і з економічної точки зору, сільськогосподарським виробникам необхідно взаємодіяти з хімічною промисловістю, регулюючи потреби розробки нових технологій поживних речовин, а саме для:

– розробки інноваційних видів мінеральних добрив.

– створення добрив, максимально адаптованих до потреб сільськогосподарських культур, а також умов ґрунту та клімату регіону вирощування.

– удосконалення видів та методів внесення добрив та адаптація їх до специфічних потреб тих чи інших галузей сільського господарства.

Мінеральні добрива є невід'ємною частиною виробництва сільськогосподарських культур відігріваючи важливу роль у підвищенні врожайності, покращенні якості посівів та забезпеченні поживними елементами рослини. Виробництво мінеральних добрив є складним і

багато процесним, що включає різні етапи, починаючи від видобутку сировини до отримання готового продукту з використанням земельних територій як для видобутку сировини та її переробки у добрива. Вимагає значних інвестиційних вкладень з урахуванням використання територій земельних ділянок як видобутку сировини та її переробки.

Одним з головних джерел сировини для виробництва мінеральних добрив є природні ресурси, такі як фосфорити, калійні руди та аміачна селітра, газ, вугілля які знаходяться у надрах землі. Після видобутку, сировина, проходить через низку хімічних реакцій та процесів, за результатом чого перетворюється на мінеральне добриво.

Данні природні ресурси - надра, серед яких є, земля, розташовані під нею. Надра, в межах території України, є об'єктами права власності Українського народу [4]. Але право власності Українського народу як окремого суб'єкту правовідносин на природні ресурси нормативно не встановлено. Повноваження власника у даному випадку може реалізовуватися через інституції: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, які уповноважені діяти в інтересах Українського народу відповідно до закону.

Земельні відносини, що виникають при використанні надр, регулюються Конституцією України, Земельним кодексом України [3] та нормативно-правовими актами про надра. Засади використання природних ресурсів визначаються виключно законами України за положеннями яких визначається виняткове повноваження держави в особі Верховної Ради та Кабінету Міністрів України у здійсненні функцій регулювання права на використання надрами як об'єктом державної власності, задля забезпечення національної безпеки. Це обумовлює функції потреб в забезпеченні посиленої охорони, збереженні та належному функціонуванні вказаних об'єктів як стратегічно важливих складників безпеки держави.

Можливість перебування земельних надр у приватній власності нормативно не передбачено, натомість можливим є користування цим природнім ресурсом через оформлення речового права на земельну ділянку, під шаром якої знаходяться надра.

Право користуватися природними об'єктами може мати загальний характер та не потребувати попереднього дозволу чи погодження органів влади. Дане право може бути реалізовано не тільки громадянами України та юридичними особами, які є резидентами, а й іноземці, особи без громадянства та іноземні юридичні особи, що цілком відповідає міжнародній практиці та сприяє залученню закордонних інвесторів.

Інвестиції залучаються при умові довгострокових можливостей та перспектив і за чітко сформованої стратегії конкурентоспроможності. Ґрунтується на факторах: привабливість галузі, конкурентні переваги інфраструктурного забезпечення, впровадження інноваційних технологій, ефективне використання природних ресурсів, дешевою є робочою силою та ін. Поєднання таких факторів, з вигідним географічним положенням і наявністю багатих природних ресурсів, висококваліфікованих трудових ресурсів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, довгостроковий потенціал ринку, створюють умови інвестиційної привабливості [1].

За загальним правилом господарського обороту правовідносин, інвестиційна діяльність представляє інвестиційний процес спрямований на організаційні засади його реалізації та управління ним. Як правило, інвестиційна діяльність розглядається стосовно конкретного інвестиційного проекту та підприємства (юридичної особи), що здійснює інвестиційний процес за сукупністю дій господарського та управлінсько-господарського характеру, які вчиняються суб'єктами господарювання щодо підготовки до вкладення інвестицій, безпосереднього вкладення інвестицій (інвестування) та господарського використання вкладених інвестицій, щодо цільового формування та розпорядження власними та позичковими джерелами фінансових ресурсів, а також амортизацією, що забезпечують його розширене відтворення.

Створення сприятливого інвестиційного середовища та посилення механізму мотивації довгострокових вкладень до ринкових заходів, так і заходів щодо централізованого державного регулювання інвестиційної діяльності, формує принцип державної політики по відношенню до внутрішніх інвесторів. Даний принцип передбачає не втручання в діяльність суб'єктів до об'єктів інвестування, сприяти підвищенню інвестиційної активності та забезпеченню надійного захисту вкладених коштів [2].

Але за нормативно-правовим забезпеченням діяльності з видобування покладів та їх переробки на мінеральні добрива держава забезпечує надання інвесторам організаційно-правові форми за якими здійснюється погодження, квоти, спеціальні дозволи на користування надрами та ліцензій на здійснення діяльності з пошуку (розвідки) та експлуатації родовищ корисних копалин, актів про надання гірничого відводу, документів, що засвідчують право користування землею, та інших дозволів, документів дозвільного характеру, ліцензій, пов'язаних із користуванням надрами, виконанням робіт, будівництвом споруд.

Об'єкти інвестування за здійсненням господарювання з видобування покладів та їх переробки на мінеральні добрива, на законодавчому рівні не врегульовані та не сформовані як об'єкти інвестиційної привабливості.

Для формування інвестиційних об'єктів необхідно визначити загальний обсяг необхідних інвестиційних ресурсів, обрати ефективний метод фінансування інвестиційної діяльності, забезпечити максимальний обсяг залучених власних інвестиційних ресурсів з внутрішніх та зовнішніх джерел, визначити оптимальне співвідношення капіталу та забезпечення мінімальної вартості залучених інвестиційних ресурсів із різних джерел.

Сформовані інвестиційні об'єкти з видобування земельних надр, як суб'єктів господарювання державних форми власності, визначать підґрунтя до привабливості інвестиційна діяльність, утвердження технологічного виробництва, створення робочих місць, стійкого економічного зростання.

Для чого, необхідно створити програму залучення інвестицій, яка повинна передбачати наявність визначених об'єктів цивільно-господарських правовідносин; фінансування пріоритетних галузей економіки України, державну підтримку реструктуризації об'єктів господарювання з метою підвищення їх інвестиційного потенціалу; зміну податкової політики: зниження податкового тиску, спрощення системи оподаткування; сприяння розвитку стабільного фондового ринку, який би відповідав міжнародним стандартам, створення сприятливих умов для залучення портфельних інвестицій; формування системи страхування інвестиційних ризиків; залучати до активної інвестиційної діяльності підприємства всіх форм власності та господарювання.

Література:

1. Тищенко А.М., Іванов Ю.Б., Кизим Н.А., Ревенко Е.В., Чечетава-Тарашвілі Т.М. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризи: монографія / За заг. Ред. А.М. Тищенко. Х. : ІД «ІНЖЕК», 2007. 376 с.

2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 12.02.2025).

Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 12.02.2025).

Кодекс України про надра від 27.07.1994 № 132/94. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 12.02.2025).

ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ

Бугайченко Н., здобувач вищої освіти*,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

В сучасних умовах на вітчизняну ситуацію в бізнес-середовищі значною мірою впливають негативні фактори, які ускладнюють процес отримання стійкої конкурентної переваги на ринку або закріплення існуючої позиції на ринку. До таких чинників, насамперед, відноситься складна військово-політична ситуація в країні, нестабільність національної валюти, що негативно впливає на динаміку економічного розвитку країни. Подолання наслідків економічної кризи спричинило значне падіння купівельної спроможності країни, що значно скоротило споживчий попит. Ситуація яка складається в нашій країні вимагає від підприємців використання всіх можливих методів та інструментів для стабілізації діяльності, з метою збереження своїх ринкових позицій та стабілізації в сучасних умовах. Одним з таких механізмів є мотивація персоналу, правильне застосування якого дозволяє істотно підвищити продуктивність праці персоналу.

Розглянемо зарубіжний досвід формування мотиваційних програм на прикладі корпорації Google. Вона є однією з провідних технологічних компаній світу, відомою своєю інноваційністю та досягненнями. Вакансії в цій компанії надзвичайно затребувані, а процес відбору кандидатів характеризується високим рівнем конкуренції.

Крім того, Google вирізняється своєю унікальною корпоративною культурою, пропонуючи численні привілеї та бонуси для співробітників. Станом на кінець 2024 рік, у компанії працює близько 170000 осіб по всьому світу. Така масштабна корпорація повинна ретельно підходити до питань мотивації персоналу, щоб забезпечити їхній комфорт і задоволеність роботою [1].

Google стимулює своїх працівників через низку переваг, таких як гнучкий робочий графік, безкоштовні бонуси, програми з охорони здоров'я, а також дотримання принципу «150 футів від їжі» (близько 45 метрів), завдяки якому співробітники завжди мають доступ до перекусів. Способи мотивації включають надання свободи для роботи над власними проєктами, інвестиції в здоров'я та добробут персоналу, а також різноманітні безкоштовні привілеї, що робить роботу в компанії ще привабливішою [2].

---

* *Науковий керівник – Сухоставець А., к.е.н., доцент*

Нижче, у таблиці, наведена низка ключових стратегій компанії щодо залучення та мотивації працівників.

Таблиця

Основні стратегії мотивації та ініціатив корпорації Google

Гнучкість	Працівникам надається можливість присвячувати 20 % свого робочого часу проєктам на власний вибір. Такий підхід допомагає уникнути одноманітності та втрати натхнення [3].
Безкоштовні бонуси	Пропонують співробітникам низку унікальних переваг серед яких: безкоштовне харчування, безкоштовні стрижки, абонементи на відвідування спортзалу, програми для підтримки здоров'я, та багато іншого [4].
Здоров'я та рівень щастя	Пошук нових шляхів для покращення здоров'я та підвищення рівня задоволення своїх працівників.
Правило «150 футів від їжі»	Харчування співробітників за правилами «150 футів від їжі». Яке означає, що співробітники ніколи не знаходяться далі ніж за 150 футів (приблизно 45 метрів) від місця харчування.
Особлива культура роботи	Створення комфортного робочого середовища. Культура, що сприяє щастю працівників, мотивує їх на максимально ефективну роботу та зміцнює їхню лояльність до компанії [5].

Отже ми бачимо, що мотиваційна система Google базується на гнучкості, інклюзивності та підтримці інновацій. Програма «20 % часу» дозволяє працівникам займатися особистими проектами, що підвищує їхню залученість і запобігає вигоранню. Компанія також пропонує значний пакет бонусів: безкоштовне харчування, медичне обслуговування, спортзали, а також програми для розвитку кар'єри та навчання. Важливим елементом мотивації є сприятливі умови праці та можливість працювати гнучко.

Вивчивши іноземний досвід компаній ми вважаємо, що сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не тільки матеріальні аспекти стимулювання трудової діяльності, а й нематеріальні, оскільки їх висока ефективність підтверджена практичним досвідом, а простота і низька вартість застосування вигідні вітчизняним підприємцям.

Література:

1. Відішовська А.В. Чому мотивація на роботі так важлива: приклад від Google: thesis. 2023. URL: https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/chomu-motyvatsiia-na-roboti-tak-vazhlyva-pryklad-vid-google/ (дата звернення: 10.01.2025).

2. Sampurna Majumder. Employee Motivation: The Google Way! : LinkedIn. 2016. URL: https://www.linkedin.com/pulse/employee-motivation-google-way-sampurna-majumder/ (date of application: January 10, 2025).

3. Sam Altmun. How Google Keeps Its Employees Engaged and Motivated (The Secret Sauce): thesis. 2019. URL: https://saastake.com/how-google-keeps-its-employees-engaged-and-motivated/ (date of application: January 10, 2025).

4. Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google достворення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця: thesis. 2019. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/6710/6742 (дата звернення: 10.01.2025).

5. Patty McCord. Powerful: Building a culture of freedom and responsibility: *Apgads Mantojums*, 2016, pp. 17-29.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Волков К.А., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-9417-9724

У сучасному глобалізованому світі, що стрімко змінюється під впливом цифрових технологій, питання формування стратегії сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Діджиталізація економіки визначає нові напрямки та орієнтири конкурентоспроможності, змушує переосмислити традиційні підходи до управління та інтегрувати інноваційні технології у виробничі й управлінські процеси. Саме ці трансформаційні процеси стають запорукою стабільного функціонування організацій як на внутрішньому (мікро), так і на регіональному (мезо) та національному (макро) рівнях.

Поняття «діджиталізація» або «цифровізація» охоплюють комплекс заходів ізвпровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту. Завдяки цьому підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також будувати ефективну систему внутрішнього управління. За даними Гринько Т.В.,

* *Науковий керівник – Пасемко Г.П., д.н.держ.упр., професор*

Гвішіашвілі Т.З., Каліберда М.С. [1] стратегічне управління, орієнтоване на цифрову трансформацію, є ключовим чинником інноваційного розвитку, оскільки дозволяє інтегрувати традиційні бізнес-моделі з новітніми інформаційними технологіями.

Актуальність розглянутого питання підтверджується низкою факторів. По-перше, стрімке зростання темпів цифровізації економіки створює передумови для модернізації управлінських систем, забезпечуючи підприємствам конкурентні переваги. Зокрема, дослідженням цифровізації займалися такі дослідники, як Любохинець Л.С., Шпуляр Є.М. [2]. По-друге, впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність використання ресурсів. Водночас, цифрова трансформація вимагає адаптації організаційної структури, підвищення рівня кваліфікації персоналу та модернізації інформаційної інфраструктури, що створює нові виклики для керівників підприємств. Таким чином, формування стратегії сталого розвитку в умовах діджиталізації є безумовно комплексною задачею, що охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [1; 3].

Розробка інтегрованої стратегії, яка дозволить забезпечити сталий розвиток підприємств через впровадження сучасних цифрових технологій включає такі кроки [1; 2]:

– аналіз сучасних тенденцій діджиталізації економіки та їх впливу на управлінські процеси;

– визначення ключових факторів, що впливають на ефективну цифрову трансформацію на мікро-, мезо- та макрорівнях;

– розробку концепції інтегрованої стратегії, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники;

– формулювання практичних рекомендацій для впровадження цифрових технологій в управлінські системи підприємств.

Для вивчення можливіх підходів до формування стратегії сталого розвитку застосовано комплексний підхід, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричні кейс-стадії та системний аналіз. Теоретична частина базується на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених питанням цифровізації та стратегічного управління. Емпіричний аналіз проводився на прикладах підприємств, які вже впровадили цифрові технології у свої виробничі та управлінські процеси, що дозволило виявити як позитивний вплив цих технологій, так і можливі ризики та труднощі. Системний підхід дозволив інтегрувати результати аналізу та розробити модель стратегічного управління, що адаптується до швидкозмінних умов ринку [3].

Одним із ключових результатів проведенного аналізу є розроблена концепція інтегрованої стратегії, що базується на наступних положеннях. По-перше, цифровізація сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень за рахунок впровадження автоматизованих систем збору і обробки даних. По-друге, інтеграція цифрових технологій в бізнес-процеси дозволяє оптимізувати внутрішні процеси підприємства, зокрема, підвищити ефективність використання ресурсів та скоротити витрати. По-третє, цифрова трансформація економік країн що розвиваються, сприяє створенню цифрових кластерів і регіональних платформ співпраці, що стимулює розвиток місцевої економіки. Нарешті, на макрорівні цифрова трансформація є основою для модернізації державних стратегій і інтеграції національної економіки у глобальний інформаційний простір [3; 4].

Впровадження цифрових технологій має також важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Використання систем Big Data дозволяє проводити глибокий аналіз ринкових трендів і споживчих переваг, а штучний інтелект сприяє удосконаленню процесу прийняття рішень. Такі технології, як блокчейн, забезпечують підвищення прозорості бізнес-процесів і зміцнення довіри серед партнерів і клієнтів. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише ефективно конкурувати на внутрішньому ринку, а й займати провідні позиції у глобальній економіці. Водночас, цифрова трансформація вимагає значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, навчання і розвиток персоналу та оновлення інформаційних систем, що є важливими чинниками для забезпечення стабільності і сталого розвитку [4].

Розробкеа моделі стратегічного управління дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюючихся умов діджиталізації та ефективно використовувати цифрові технології для досягнення високої конкурентоспроможності. Дана модель може бути використана як інструмент для формування довгострокових стратегічних планів, що враховують як поточні ринкові умови, так і перспективні тренди розвитку цифрової економіки. Крім того, модель дозволяє виявити потенційні ризики, пов'язані із впровадженням інновацій, та розробити заходи для їх мінімізації, а також сприятиме не тільки покращенню управлінської діяльності підприємств, підвищенню ефективності виробництва а і забезпеченню стабільного розвитку економічної системи в цілому [1; 3].

Дослідження в галузі діджиталізації економіки повинні бути зосереджені на розробці спеціалізованих інформаційних систем, що підтримують прийняття управлінських рішень у реальному часі, а також на вивченні впливу новітніх технологій (наприклад, штучного інтелекту та блокчейну) на трансформацію виробничих процесів. Особливу увагу слід приділити аналізу взаємодії між цифровими технологіями та людським капіталом, оскільки успішність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу та його здатності адаптуватися до нових умов. Інтеграція інноваційних рішень у систему управління сприятиме формуванню гнучких стратегій, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств [2; 4].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є невід'ємною складовою сучасної стратегії розвитку підприємств. Вона відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, покращення якості управління та створення умов для інноваційного зростання. Проте успішне впровадження цифрових технологій вимагає комплексного підходу, що поєднує модернізацію технічної бази, розвиток людського капіталу та адаптацію організаційних структур.

Література:

1. Гринько Т.В., Гвішіашвілі Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360 (дата звернення: 12.02.2025).

2. Любохинець Л.С., Шпуляр Є.М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef44f9ed-1606-4923-babb-9a331cd0788a/content (дата звернення: 12.02.2025).

3. Федінець Н.І. Цифровізація та інноваційній розвиток підприємства: тенденції, проблеми, та перспективи. *Вісник Львівського торгівельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108-114. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449/1364 (дата звернення: 12.02.2025).

4. Красностанова Н.Д. Вплив цифровізації на сталий розвиток підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2243/2166 (дата звернення: 12.02.2025).

ПЛАНУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Галькевич М.В., кандидат економічних наук, доцент,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4786-4856

Організація та розвиток транспортно-експедиційних логістичних послуг є великим аспектом сучасної логістики, яка грає вирішальну роль у глобальному суспільстві. Євроінтеграція Україні дає більше можливостей для підприємств виходити на міжнародні ринки, знаходити ринку збуту для своєї продукції, що посилює конкуренцію серед підприємств та потребує більш швидкого реагування на зміни. В цих умовах, а саме для підвищення економічної ефективності, виникає потреба у більш досконалому використанні засад логістики. Орієнтація на міжнародний ринок підприємств та організацій України стала невід'ємною частиною їх логістичної стратегії. Країни, що залучені у світову торгівлю характеризуються зростанням обсягів логістичних послуг, про що свідчить звіт Світового банку [1; 2]. Вітчизняний ринок транспортно-логістичної діяльності є маловивченою галуззю, що робить дослідження динаміки зовнішньої торгівлі актуальною та своєчасною.

Дослідити та розкрити стан транспортно-експедиційних логістичних послуг в Україні і в світі, оцінити їх розвиток, виявити переваги і недоліки.

В економічно розвинених країнах логістику вже кілька десятиліть вважають важливої складової національної економіки, що цілком оправдано. Світовий ринок логістичних послуг оцінюється в більш ніж 5 трлн. дол. щорічно зростає на 4-5 % [3, с. 123]. В Україні ринок логістичних послуг почав формуватися на початку 90-х років XX в. Першими на ньому стали діяти такі відомі західні логістичні компанії, як «United Parcel Service» (UPS) (США), «Thomas Nationwide Transport» (TNT) (Нідерланди), «Schenker-Billspedition Transport Logistics» (Schenker-btl) (Німеччина/Швеція) [4, с. 95].

Як відомо із загальної теорії складова логістики в структурі виробленого в країні продукту – важлива характеристика розвитку економіки країни, свого роду макроекономічний індикатор. Якщо в розвинених країнах логістична складова у ВВП рівна 10-15 %, то в добре організованих економіках цей відсоток ще менше. Так у країнах

ЄС і США логістичні витрати становлять 12-16% ВВП, у Китаї – 26 %, у Японії – 6 % [3, с. 122].

Що стосується України, то більшість експертів співвідносять економіку країни з рівнем країн «третього світу», у яких логістичні витрати можуть досягати 40 % від обсягу ВВП. Отож, більшість експертів уважає, що показник в Україні коливається в межах 30-35 % [4, с. 97]. Україна, завдяки своєму вигідному географічному розташуванню, є транзитною країною й уже тому повинна мати високий логістичний потенціал. Виникає питання, наскільки реалізується цей потенціал. Причинами низького використання Україною свого логістичного потенціалу є те, що Україна виявилася не готовою до переходу від централізованого до ринкового типу економіки. Як результат цього, в Україні не приділяється достатньої уваги розвитку транспортної інфраструктури – основної бази логістичного потенціалу. Головними перешкодами для розвитку інфраструктури є: постійне підвищення цін на паливо, високі ставки на кредити, пробіли в законодавчій базі України, високі міжнародні вимоги до рухомого складу, невідповідність якості автомобільних доріг європейським стандартам, низька щільність дорожньої мережі (2-3 рази нижче, чим у країнах ЄС і США) [4, с. 98].

Також однією з головних проблем на шляху підвищення логістичного потенціалу є порти. Це саме вузьке місце у використанні коефіцієнта транзитності країни. Сьогодні це стало ще більш помітно, коли у світі одержали широке поширення мультимодальні перевезення на основі використання контейнерів міжнародних стандартів.

Сучасний ринок логістичних послуг можна розділити на три основні сектори: І - перевезення й експедирування вантажів різними видами транспорту; ІІ - складські послуги; ІІІ - послуги з інтеграції та управління ланцюгами поставок. Структурно на вітчизняному логістичному ринку переважають операції, пов'язані із транспортною логістикою – 89 %, послуги складського зберігання - 8%, експедирування – 2 %, керування ланцюгами поставок – 1 %. Тобто, сьогодні український ринок логістичних послуг формують в основному вузькофункціональні посередники, що займаються окремо транспортуванням, експедируванням, вантажопереробкою, митним оформленням, складуванням, а на ринку переважають транспортно-експедиторські підприємства.

Для порівняння: структура ринку логістики Європи або світового ринку логістики свідчить про те, що в ній постійно зменшується питома вага транспортних витрат, проте росте обсяг комплексних логістичних

послуг 3 Pl-провайдерів – спеціалізованих підприємств, що надають весь комплекс логістичних послуг в одній особі.

Аналізуючи ситуацію розвитку сфери логістичних послуг в Україні відзначимо основні перешкоди, що стримують розвиток транспортно-логістичного обслуговування товарних потоків [5]:

– дефіцит термінальних, транспортно-логістичних і складських комплексів середнього й високого класу (особливо для контейнерних вантажів, питома вага яких у світовій практиці вже досягає 55 %);

– низька швидкість проходження товарних потоків (низька рейсова швидкість і простої до 40 % часу в дорозі);

– низька пропозиція комплексної транспортно-логістичної послуги для забезпечення міжнародних, міжрегіональних і внутрішньорегіональних перевезень;

– недостатність інтеграції інформаційних і програмно-обчислювальних комплексів;

– відсутність координації між видами транспорту й клієнтами при організації мультимодальних і змішаних перевезень вантажів (необхідна зміна концепції – від єдиного технологічного процесу й штрафів за простої до планування перевезення на принципах єдиного вікна і єдиної тарифної ставки);

– низька кваліфікація персоналу.

Основними драйверами на досліджуваному ринку є:

– глобалізація діяльності компаній-клієнтів;

– концентрація компаній-клієнтів на ключових компетенціях і аутсорсинг непрофільних напрямків;

– прагнення до скорочення розміру логістичного ланцюга й оптимізації витрат на її ділянках;

– розвиток контрактної, проектної логістики, тобто формування стратегії й тактики логістичного обслуговування корпоративних клієнтів;

– IT-підтримка логістичних процесів, особливо можливість одержання вчасно повної інформації про місце знаходження вантажу в ланцюзі поставок;

– у сфері виробництва – розвиток «ощадливої логістики», тобто впровадження методик «ощадливого виробництва» і «6 сигм» з метою ресурсозбереження й виявлення джерел втрат ресурсів підприємства при здійсненні логістичних операцій;

- надання спеціалізованих наборів логістичних послуг, наприклад розвиток фреш-логістики, «холодної» логістики, автомобільної логістики, аграрної логістики, фармацевтичної логістики й т.п.;

– формування інтегрованої логістичної підтримки життєвого циклу продукції, що особливо актуально для наукомістких виробів і виробів з коротким життєвим циклом, наприклад комп'ютерної техніки, мобільних телефонів і т. п.

Таким чином, в Україні сформовані передумови до розвитку глобальних 3, 4PL провайдерів, здатних вирішувати всі питання: від виконання окремих операцій у сфері логістики до надання комплексних послуг і інтегрованого управління логістичними ланцюгами підприємства-клієнта (включаючи оптимізацію бізнес-процесів протягом усього ланцюга поставок).

З погляду світового досвіду й сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг Україна перебуває на етапі формування й консолідації галузі, суттєво уступаючи західним країнам, як по якості, так і по комплексності послуг національними транспортно-логістичними компаніями.

У той же час в Україні спостерігається висока зацікавленість у поширенні транспортно-логістичних послуг, як з боку споживачів так і з боку логістичних операторів. Підвищення ролі регіонів України як споживачів і одночасно виробників широкого спектра транспортно-логістичних послуг у середньостроковій перспективі буде визначатися збільшенням споживчого попиту й обороту роздрібної торгівлі.

Література:

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 02.02.2025).

2. Про транспортно-експедиційну діяльність: Закон України від 01.07.2004 р. № 1955- IV. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1955-15 (дата звернення: 02.02.2025).

3. Артюх Т.М., Тернова А.С., Григоренко І.В. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. *Товарознавчий вісник.* 2023. Т. 1. № 16. С. 116-128. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-10 (дата звернення: 02.02.2025).

4. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління.* 2020. № 3(39). С. 93-103. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9706 (дата звернення: 02.02.2025).

5. Аналіз ринку логістичних послуг України: тренди, складності і можливості. URL: https://trademaster.ua/dir_logistik/312756 (дата звернення: 02.02.2025).

СУЧАСНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ СТІЙКОГО ДІЛОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Гіржева О.М., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4548-3512

Ділове адміністрування – це мистецтво управління бізнесом, поняття, нерозривно пов'язане з менеджментом, охоплює широке коло завдань: аналіз конкурентоспроможності підприємств та привабливості ринків; оцінку фінансового ринку; розробку стратегічного плану управління фірмою; організацію та управління структурними підрозділами підприємства; антикризове управління тощо.

Ділове адміністрування – це можливість ефективно керувати підприємством, аналізувати складні завдання та приймати стратегічні рішення.

Основним змістом системи ділового адміністрування є механізм управління, що складається з:

– принципів ділового адміністрування – фундаментальні істини, і на яких будується система управління загалом та окремі її частини;

– функцій ділового адміністрування – планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників для досягнення певних цілей. що визначаються частиною системи управління;

– методів ділового адміністрування – здійснення цілеспрямованого впливу на виробничий колектив в цілому чи окремого працівника;

– стилю керівництва – сукупність методів, прийомів та дій, найбільш характерних для керівника та його відносини з підлеглими.

Об'єктом ділового адміністрування є система взаємовідносин між різними ланками системи управління підприємства, компанії тощо з приводу прийняття рішення, його виконання і контролю за результатами його виконання [1].

Все більше останнім часом застосовується термін стійке ділове адміністрування або стратегічний підхід до управління підприємством, орієнтований на збалансоване задоволення потреб поточних та майбутніх поколінь, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Цей підхід не лише спрямований на максимізацію прибутку, а й на створення довгострокової стабільності, мінімізацію ризиків та збільшення позитивного впливу на довкілля та суспільство.

Питання ефективності діяльності управлінців та проблематика сталого ділового адміністрування мають велике значення у розвитку та конкурентоспроможному існування підприємств.

Стійке ділове адміністрування – це не тільки ключовий елемент сучасного менеджменту, але і обов'язкова вимога для довгострокового успіху підприємств в умовах постійно зростаючих очікувань, бізнес-оточення, що змінюється, та зростання екологічної відповідальністі, яка є не просто доповнення до бізнес-стратегії, а в умовах сьогодення вона стає ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств.

Необхідність створення ефективних моделей організації ділового адміністрування викликана глобальними змінами, технологічними новинками та переглядом стандартних підходів до професійного управління.

До основних принципів стійкого ділового адміністрування відносять:

– економічна стійкість: підприємства повинні прагнути створення прибуткових моделей, враховуючи довгострокові наслідки своїх дій на фінансову стійкість та здатність зростання;

– соціальна відповідальність: підприємства повинні враховувати свій вплив на суспільство, підтримувати чесні та справедливі відносини зі співробітниками, клієнтами та суспільством загалом;

– екологічна стійкість: управління підприємством має бути націлене на мінімізацію негативного впливу на довкілля, ефективне використання ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій.

Впровадження стійких практик дозволяє підприємствам скорочувати витрати, покращувати репутацію та залучати нових клієнтів, які дедалі більше орієнтуються на етичність та відповідальність підприємств. Ділове адміністрування, засноване на стійкості та обов'язковому врахуванні екологічних аспектів, стає необхідністю в умовах швидко мінливого світу, де підприємства повинні бути не тільки прибутковими, а й відповідально вести свій бізнес, враховуючи інтереси майбутніх поколінь.

Виділимо сучасні напрямки розвитку стійкого ділового адміністрування:

– інтеграція стійкості до стратегії: підприємства розробляють стратегії, в яких стійкість є вбудованою частиною бізнес-моделі, яка не суперечить фінансовим цілям;

– стейкхолдерський підхід: врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – клієнтів, співробітників, інвесторів, суспільства, що включає задоволення їх потреб та очікувань;

– інновації та технології: впровадження інновацій та сучасних технологій для створення найбільш стійких процесів виробництва та управління;

– ефективне управління ризиками: стійке управління включає оцінку та управління ризиками, пов'язаними з соціальними, екологічними та економічними факторами.

Отже, ділове адміністрування відіграє значну роль в успіху будь-якого підприємства, оскільки воно охоплює широкий спектр управлінських практик, спрямованих на оптимізацію та ефективне функціонування бізнес-процесів.

Найвигідніші проекти та бізнес-плани можна успішно провалити. Причини, як правило, – посередня організація та не ефективне управління. Разом з тим, навіть у несприятливих економічних умовах, але за розумної організації справи та стійкого ділового адміністрування можна досягти значних успіхів.

Література:

1. Шиян Н.І. Ділове адміністрування: навчально-методичний посібник. Харків : ХНАУ, 2021. 187 с.

ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Гончаренко О.В., кандидат економічних наук,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2563-810X
Закревська І.Л., здобувачка вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Для підприємства, що здійснює міжнародну діяльність, стратегічне управління зовнішньою торгівлею є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку, яка безпосередньо впливає на його економічний результат, здатність до зростання та розвитку в умовах глобалізації та швидкоплинних змін на світових ринках. Зовнішньоторговельна стратегія є ключовим елементом для забезпечення ефективної конкурентної позиції на міжнародному ринку. У умовах високої конкуренції та швидких змін на світових ринках, підприємства змушені активно адаптувати свої стратегії до нових умов. Це включає у себе як мінімізацію ризиків, так і максимізацію можливостей, що відкриваються завдяки міжнародній торгівлі, інвестиціям, технологічним інноваціям та розширенню ринкових горизонтів [4-6].

У сучасному менеджменті ключовими факторами, які впливають на зовнішньоторговельну стратегію на мікрорівні, є здатність підприємства до гнучкої адаптації, управління ланцюгами постачання, управління брендом та орієнтація на споживчі потреби на зовнішніх ринках. Важливим є також стратегічне планування, яке дозволяє підприємствам прогнозувати можливі зміни у міжнародному бізнес-середовищі та розробляти відповідні стратегії для зниження впливу несприятливих факторів.

Аналіз макроекономічних чинників, таких як глобальні кризи, коливання попиту, протекціоністські заходи, а також зовнішні фактори, пов'язані з ціновою конкуренцією, є необхідним для коригування зовнішньоторговельної стратегії [2]. Підприємства мають реагувати на зміни в кон'юнктурі ринку, враховуючи фактори, які безпосередньо впливають на попит і пропозицію. Наприклад, стійкість до кон'юнктурних коливань можуть продемонструвати підприємства, які працюють на екологічно чистих матеріалах, завдяки сталій увазі споживачів до екостандартів. Цей фактор відіграє важливу роль в управлінні іміджем і репутацією компанії на міжнародному рівні.

Ефективна зовнішньоторговельна стратегія на мікрорівні повинна включати такі складові [1]:

Вибір пріоритетних ринків і каналів збуту. Для підприємства важливо визначити ринки, які надають найбільш сприятливі умови для реалізації продукції, що відповідає специфічним вимогам споживачів на цих ринках.

Маркетингова політика, орієнтована на потреби закордонних споживачів. Врахування національних особливостей попиту та адаптація товарів під місцеві умови є важливими елементами стратегії, що дозволяють забезпечити високий рівень задоволення потреб споживачів.

Відповідність міжнародним стандартам якості та екологічним нормам. Це включає не лише високі вимоги до якості продукції, але й її відповідність соціальним і екологічним вимогам, що є важливим фактором для забезпечення успіху на міжнародних ринках.

Розвиток логістичної інфраструктури. Ефективна організація транспортування і оптимізація логістичних маршрутів з використанням сучасних мультимодальних перевезень і цифрових інструментів є важливою частиною стратегії, що дозволяє скоротити витрати та підвищити ефективність поставок.

Управління ризиками, що включає хеджування валютних коливань, страхування вантажів, планування альтернативних маршрутів і джерел постачання сировини, дозволяє знизити вплив негативних

зовнішніх чинників і зберегти фінансову стійкість підприємства в умовах змінної міжнародної економічної ситуації.

У середньостроковій перспективі важливим кроком є створення представництв або складських приміщень на території країни-реципієнта, що дозволить:

– скоротити терміни поставок, що є важливим фактором для задоволення вимог клієнтів на міжнародних ринках;

– оптимізувати логістичні витрати та забезпечити більш ефективне використання ресурсів;

– покращити сервісну підтримку клієнтів і посилити присутність бренду на цільових ринках, що сприятиме збільшенню продажів і зміцненню конкурентних позицій.

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підприємствам необхідно постійно удосконалювати свої стратегії, зокрема шляхом інтеграції цифрових технологій, аналізу великих даних і використання онлайн-маркетингових платформ для більш ефективного досягнення цільової аудиторії.

У рамках зовнішньоторговельної стратегії, застосування комплексного підходу до аналізу зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємствам не лише оцінити ефективність своїх зовнішньоторговельних операцій, але й ідентифікувати потенційні ризики та можливості на міжнародних ринках.

Методика аналізу передбачає використання сучасних інструментів, таких як SWOT-аналіз, STEP-аналіз та SPACE-аналіз, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках і вибрати оптимальні стратегії для подальшого розвитку. Важливим аспектом є також забезпечення інформаційного супроводу для ефективного аналізу, оскільки доступ до актуальної та точної інформації критично важливий для прийняття стратегічних рішень [3].

Застосування цих методів в зовнішньоторговельній стратегії підприємства дозволяє адаптувати стратегію до зовнішніх умов, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність на міжнародному рівні, що є необхідною умовою для стійкого розвитку в умовах сучасних викликів міжнародної економіки.

Таким чином, стратегічне управління зовнішньою торгівлею є ключовим елементом для забезпечення стабільного розвитку підприємств на міжнародних ринках. Врахування всіх вищезазначених складових дозволяє ефективно адаптувати стратегію до умов глобалізації та мінливого зовнішнього середовища, що є

необхідним для досягнення довгострокового успіху і конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Література:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. С. 40-47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8

2. Скоробогатова Н.Є., Ремінський М.М. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії COVID-19. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 81-92. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.231180

3. Талах Т.А., Талах В.І. Особливості методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його інформаційне забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 217–222. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-74

4. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в окремих країнах світу та Україні. Прогноз соціально-економічного розвитку України у 2021р. / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ : Заповіт, 2021, 200 с.

5. Tkach O. The Foreign Trade Activity Effective Strategy Entering into Overseas Markets. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*, 2023, vol. 73, no. 2, pp. 9-14. DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-2-9

6. Tkach O., Hryniv L. Effective Export Strategy Issue for Foreign Trade Activity of the Developed Economy Enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 2023, vol. 10, no. 4, pp. 81-92. DOI: https://doi.org/10.15330/jpnu.10.4.81-92

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

Довгунь О.С., кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4317-0715
Мащак Н.М., кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0747-8352

Згідно даних ВООЗ, понад мільярд людей в світі, а це близько 15 % населення землі, мають ту чи іншу форму інвалідності, а близько 5 % з них мають вроджену інвалідність. За інформацією Програми

розвитку ООН (ПРООН), близько 80 % людей з інвалідністю проживають в країнах, що розвиваються [1].

За даними Мінсоцполітики України, станом на вересень 2023 року налічувалось 3 млн людей з інвалідністю в Україні. Загалом, за півтора року приріст людей з інвалідністю склав приблизно 300 тисяч. Через продовження російсько-української війни ця кількість, на жаль, буде надалі зростати. Тому перед кожним власником вітчизняного бізнесу постає питання як зробити цей бізнес інклюзивним [2].

Згідно визначення, інклюзивність – це один із базових запитів цивілізованого суспільства, який передбачає, що спільнота відкрита до кожного свого члена та його внеску у свій розвиток. Під кожним, маються на увазі діти, літні люди, люди із різним рівнем доходів, різним соціальним статусом та різним стилем життя, а також люди з інвалідністю.

Для досягнення інклюзивності у широкому всеохоплюючому сенсі українському суспільству необхідно пройти чимало змін та перетворень, не лише у технічному плані, але й свідомому. Інклюзивність повинна бути присутня у всіх аспектах життя людини – у робочому просторі, місцях проживання та навчання, проведення дозвілля, побуті та сфері обслуговування.

Інклюзивність щодо людей з інвалідністю більше не є другорядним аспектом у сучасному діловому середовищі. Зростання соціальної свідомості клієнтів та нове покоління працівників, які вимагають рівних можливостей, роблять необхідним для компаній впровадження політики інклюзивності.

Досліджуючи проблему інклюзивності бізнесу в Україні, експерти зосередилися саме на питаннях, пов’язаних із людьми з інвалідністю. Адже важливим етапом є забезпечення адекватним сервісом трьох мільйонів українців, які мають медичну посвідку про інвалідність [2].

Згідно опитування, проведеного Forbes на 50 вітчизняних компаніях, працевлаштовані ветерани складають лише 0,4 %, проте у людських життях їх тисячі.

Основними проблемами з працевлаштуванням демобілізованих українців уже є наступні: проблеми зі здоров’ям, психоемоційний стан та втрата навичок (рис.) [3].

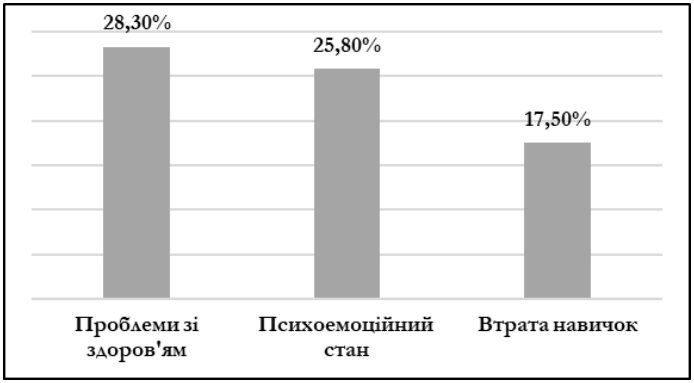


Рис. Проблеми працевлаштування демобілізованих українців

Першочергові кроки, які повинен імплементувати вітчизняний бізнес у свою діяльність для досягнення інклюзивності та працевлаштування демобілізованих українців:

– аудит підприємства на доступність та безбар'єрність;

– створення інститутів менторства, підготовка і навчання команд та працівників;

– оновлення програм медстрахування та лікування;

– розробка кастомізованих планів адаптації працівників;

– створення гідних умов праці для людей з інвалідністю.

В Україні вже існує нормативно-правова база з питань інклюзивності, випущено «Довідник безбар'єрності», компетентні фахівці із профільних громадських організацій діляться своїм досвідом. Вітчизняний бізнес може суттєво вплинути на сприйняття інклюзивності у суспільстві в цілому [4].

Література:

1. Посібник з освіти в області прав людини за участі молоді. URL: https://www.coe.int/uk/web/compass/disability-and-disablism (дата звернення: 12.02.2025).

2. Інклюзивний бізнес та чому про це має знати кожен підприємець України? URL: https://startupukraine.com/inkliuzyvnyj-biznes/ (дата звернення: 12.02.2025).

3. 25 найкращих роботодавців для компаній. URL: https://forbes.ua/ratings/25-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-05092023-15785 (дата звернення: 12.02.2025).

4. На шляху до безбар'єрності: що кожен бізнес має знати про інклюзивність та чому це важливо. URL: https://rau.ua/novyni/biznes-maie-znati-pro-inkljuzivnist/ (дата звернення: 12.02.2025).

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

Ісмаїлов Саід Садраддін огли, здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Конкурентоспроможність стосується практично всіх аспектів діяльності підприємства і є універсальною. Багато залежить від того, наскільки успішно вирішується проблема підвищення конкурентоспроможності організації в її економічному та соціальному житті, а також істотно впливає на економіку держави.

Конкурентні переваги є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища підприємства змушені шукати ефективні стратегії для зміцнення своїх позицій. Успішне управління конкурентними перевагами забезпечує стабільність, зростання та прибутковість бізнесу.

Існують різні заходи, які можуть допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, наприклад підвищення якості продукції та сировини, більш ефективне використання ресурсів, оптимізація логістики, розширення існуючого асортименту, зниження собівартості продукції, вдосконалення технологій виробництва та багато іншого.

Слід також зазначити, що низка факторів свідчить про конкурентоспроможність підприємства в таких галузях, як виробництво, маркетинг, фінанси, інвестиції та багато іншого.

Щоб охарактеризувати конкурентоспроможність застосовують концепцію порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф) [1].

Конкурентоспроможність можна визначити як економічний показник, що може узагальнювати результати різних підрозділів підприємства, відображати переваги та недоліки підприємства щодо інших підприємств на ринку.

Конкурентна перевага підприємства може з'являтися із його будь-якої діяльності, це може бути як розроблення виробу так і сервісне обслуговуванням; для підтримки конкурентних переваг необхідний детальний підхід до стратегії. Підприємство не може довго зберігати

---

* *Науковий керівник – Прозорова Н.О., к.е.н.*

конкурентну перевагу, якщо не використовує та не покращує свої переваги. Для успішного конкурування організаціям необхідно періодично оновлювати технологічне обладнання, удосконалювати технології, що використовуються у виробництві, регулярно проводити дослідження ринку, виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів.

Підвищення конкурентоспроможності стає метою номер один для будь-якого підприємства. При цьому необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, дивитися на ринок загалом і враховувати індивідуальні особливості підприємства.

Конкурентні переваги підприємства можуть зменшуватись або зникати під впливом зовнішнього середовища. Основними причинами зменшення конкурентних переваг є: погіршення умов за різними факторами (збільшення витрат, зниження кваліфікаційного рівня працівників тощо), зменшення інвестиційної привабливості компанії та її інноваційного потенціалу, зменшення здатності до адаптації (використання старого обладнання, довготривалість створення нової продукції тощо), зменшення конкуренції на ринку, низькі доходи населення країни, все призводить до зниження вимогливості до якості товарів та їх різноманітності

Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності: діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів; система технологічного оснащення; ресурси; збут продукції [3] або ж система управління; фінансове забезпечення; виробничі потужності та виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів [4]. Конкурентні переваги – це сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідируючої конкурентної позиції на ринку на певний період [2].

Виокремлюють кілька способів підвищення конкурентоспроможності: зниження собівартості продукції та збільшення обсягів продажу, покращення якості продукції, фокусування на певному сегменті ринку.

Популярним методом є підвищення конкурентних якостей зниження витрат. Перевагами володітиме те підприємство, яке зможе скоротити витрати на виробництво та запропонувати споживачеві привабливіші ціни без втрати прибутку. Важливо проводити систематичний аналіз витрат на кожному етапі проєктування, випуску та продажу товару. Необхідно моніторити поточний ринок та відстежувати рівень витрат конкурентів.

Збільшити продажі можна не лише знижуючи ціни, але й залучаючи споживачів якістю, новизною та актуальністю продукції. Грамотний маркетинг, соціальна політика підприємства-виробника та нові технології також допомагають варіювати цінами без втрати прибутку. Потрібно займатися вартісним аналізом аналогічної продукції та впроваджувати нові способи продажу та нові товари.

Фокусування на певному ринковому сегменті. Суть цього способу в тому, що компанія фокусується на окремій частині ринку, виходячи із запитів користувачів та випускаючи продукцію, спрямовану на задоволення потреб конкретного сегмента цільової аудиторії.

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Успішне підприємство повинно активно впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції, ефективно управляти ресурсами та враховувати зміни у зовнішньому середовищі. Постійний аналіз факторів впливу дозволяє адаптувати стратегії розвитку та забезпечувати стійку конкурентоспроможність на ринку.

Література:

1. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.

2. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

3. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету: Серія економічна*. 2004. № 33. С. 431-436.

4. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів : Львівська політехніка, 2011. С. 180-188.

МЕТОДОЛОГІЧНІ НАРАТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: СУТНІСТЬ І КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ АНАЛІЗУ

Казьмір Л.П., кандидат економічних наук,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України» м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0696-4930

Проникнення інформаційних технологій у різні сфери діяльності є однією з головних ознак сучасного етапу розвитку

економіки і суспільства загалом [1]. Широкомасштабна комп'ютеризація, переведення аналогових даних у цифровий формат та бурхливий розвиток засобів зв'язку стали тригерами цифровізації, яка сьогодні вважається визнаним механізмом забезпечення зростання продуктивності не лише окремих компаній, а й цілих регіонів і країн [2; 3]. Цифровізація та технологічний розвиток кардинально змінюють соціально-економічну структуру суспільства та спосіб життя.

Цифровізація економіки зумовлює потребу глибоких змін, які безпосередньо стосуються не лише формування нових організаційних моделей господарювання, а й певних змін у його філософії. А це, в свою чергу, вимагає формування та розвитку відповідної теоретичної бази, адже ефективне використання переваг та обмеження негативних наслідків цифровізації економіки можливі лише за умов ретельного вивчення існуючих закономірностей і домінуючих тенденцій у цій сфері [2]. У цьому контексті суттєво зростає роль фундаментального аналізу перспектив цифровізації національної економіки, який базується на нових абстрактно-теоретичних знаннях та використанні нових концептуальних моделей управління економічними процесами.

У методологічному плані особливо важливим є аналіз базових наративів цифровізації національної економіки як ключових орієнтирів для досягнення бажаних цілей. У цій роботі під поняттям «наратив» будемо розуміти (вслід за Р. Дж. Шиллером) відображення узагальненого досвіду й ідей, які вражають людей настільки, що формують вибір політичних та економічних агентів, а, отже, й визначають загальну логіку прийняття ними цілком конкретних рішень [4]. При цьому на першочергову увагу заслуговує аналіз методологічних наративів цифровізації – тобто, тих концептуальних рамок та підходів, які пояснюють відповідні явища та процеси, визначаючи їхню загальну логіку, причинно-наслідкові зв'язки, ціннісні орієнтири та методи дослідження.

Іншими словами, методологічні наративи цифровізації економіки відіграють ключову роль у розумінні та аналізі процесів переходу від традиційних до цифрових моделей ведення бізнесу, допомагають структурувати дослідження, обирати відповідні методи та інтерпретувати одержані результати, а також сприяють формуванню стратегічного бачення та визначенню оптимальних шляхів впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки загалом.

Для України особливо актуальними є дослідження таких питань:

– вплив процесу цифровізації на зміну економічних механізмів та інститутів;

– наслідки цифрової трансформації національної економіки для різних суспільних груп;

– поглиблений аналіз взаємодії держави, бізнесу та суспільства у процесі цифрової трансформації національної економіки;

– державне регулювання цифрової економіки та особливості політики цифрової трансформації.

Тому серед ключових напрямів аналізу методологічних наративів цифровізації національної економіки виділимо такі:

– аналіз теоретико-методологічних аспектів;

– аналіз структурно-функціональних аспектів;

– аналіз соціально-економічних аспектів;

– аналіз регуляторно-правових аспектів;

– аналіз глобалізаційних аспектів.

Загалом, при аналізі методологічних наративів слід орієнтуватись на положення виробленого Організацією економічного співробітництва та розвитку «нового економічного наративу» щодо використання нових підходів до інтерпретації узагальнень економічної теорії й до реалізації економічної політики, що, в свою чергу, передбачає використання значно ширшого набору політичних та інституційних інструментів [5].

Оцінюючи перспективи практичного застосування методологічних наративів цифровізації національної економіки, важливо орієнтуватись на їх економічну, політичну та адміністративну життєздатність.

Література:

1. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К. : Центр Разумкова, 2020. 274 с.

2. Корцеллі-Олейчнічак Є.К., Казьмір Л.П. Цифровізація промислових систем: концептуальна сутність та ключові чинники. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 57-66. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-4-7

3. Rehman N.U., Nunziante G. The effect of the digital economy on total factor productivity in European regions. *Telecommunications Policy*. 2023. 47(10). 102650. DOI: https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102650

4. Shiller R. J. Narrative economics: how stories go viral and drive major economic events. Princeton: Princeton University Press, 2019. 400 p.

5. Beyond Growth: towards a new economic approach. Report of the secretary general's advisory group on a new growth narrative. *OECD*. 2019. URL: https://one.oecd.org/document/SG/NAEC(2019)3/En/pdf (date of application: February 5, 2025).

POLITICAL AND SOCIAL VECTORS OF ADAPTABILITY OF REGULATION IN THE LIGHT OF GLOBAL TRANSFORMATION OF GOVERNANCE

Kvasovskyi O.R., Phd of Science in Economics, Associate Professor,
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9856-3917
Alekseyenko L.M., Doctor of Science in Economics, Professor
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8256-5587
Stetsko M.V., Doctor of Science in Economics, Professor
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7728-9178

The rise in the intensity of armed conflicts has led to significant structural changes in the world's economies, including a redistribution of demand across sectors due to changes in consumer behavior and the growing priority of essential goods. At the same time, supply chain disruption contributes to additional inflationary pressure due to the limited availability of certain groups of goods and increased logistics costs. In light of the global transformation of governance, the importance of adaptability of regulation to current political and social challenges is growing.

The IMF study "Global Growth Divergent and Uncertain" found that the slowdown in global economic development is indicative of long-term structural changes taking place in the global economy: geoeconomic factors (increased protectionist trends, restructuring of global production and logistics chains of international trade), demographic changes (population aging, which reduces the rate of labor force recovery) [1]. Adaptation to the new economic realities is observed at different speeds: developed economies are returning to growth faster due to the global transformation of governance, better institutional mechanisms, and greater macroeconomic stability. In 2025 and 2026, the global economy is projected to grow by 3.3 %, which is lower than the historical average of 3.7 % (2000-2019). The IMF pays special attention to monetary policy, which affects economic activity in the global economy.

Ukraine's economic recovery is supported by significant international financial assistance, as well as the high adaptability of businesses and the population to wartime conditions. The NBU estimates that in 2024, Ukraine's real GDP grew by 3.4%, indicating a gradual recovery in economic activity [2]. An increase in inflation to a double-digit level (12%) in 2025 and price pressure negatively affect inflation expectations of households and

businesses, which may undermine confidence in macroeconomic stability. Stimulative monetary policy measures should help slow inflation to 8.4 % in 2025, with the target level of 5% expected to be reached in 2026.

The strategies for adaptability of regulation in the process of Ukraine's integration into the EU are aimed at adapting national legislation to European standards, developing roadmaps for the implementation of anti-corruption initiatives, and reforming the judicial system [3]. In the scientific and methodological context, the regulation of the EU's foreign relations is based on a combination of a regulatory approach and strategic regulation, which stems from the Union's international legal obligations (within the WTO) and its internal competence to formulate a common trade policy. This is in line with the concept of multi-level government regulation, where interaction between national and supranational institutions forms a coherent foreign economic policy.

At the same time, a significant number of legal provisions have a direct effect, due to the peculiarities of the functioning of the common trade policy and the use of the EU's autonomous trade instruments. Chapter 30 is an integral part of the negotiating Cluster 6, which covers EU rules and regulations in the field of foreign economic relations. Its regulatory provisions are based on the EU's international trade obligations, both under multilateral agreements and bilateral arrangements.

Summarizing, it can be concluded that the transformation of governance requires a flexible and adaptive approach to monetary policy management that takes into account both macroeconomic conditions and the specifics of the national economy. An inclusive approach to reforms can reduce social resistance, as consideration of public interests and transparency of decision-making contribute to a more positive perception of the reforms.

Literature:

1. Global Growth Divergent and Uncertain. January 2025. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025 (date of application: February 5, 2025).

2. Виступ Голови Національного банку Андрія Пишного під час пресбрифінгу щодо рішень з монетарної політики. 23 січня 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/vistup-golovi-natsionalnogo-banku-andriya-pishnogo-pid-chas-presbrifingu-schodo-rishen-z-monetarnoyi-politiki-20233 (date of application: February 5, 2025).

3. У Брюсселі стартували двосторонні зустрічі Україна-ЄС щодо зовнішніх відносин. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/u-bryusseli-startuvaly-dvostoronni-zustrichi-ukrayina-yes-shhodo-zovnishnih-vidnosyn/ (date of application: February 5, 2025).

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ВИДАТКІВ ТА ВИТРАТ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

Лебеденко А.Ю., аспірантка*,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-9928-3050

Здійснення господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання неможливе без наявності певного фінансового підґрунтя, яке відкриває можливості для повноцінного функціонування шляхом надання послуг або виробництва товарів. Кінцевий продукт діяльності залежить від поставленої перед суб'єктом господарювання мети, якою може бути отримання прибутку шляхом реалізації вироблених товарів та послуг, або отримання соціально-економічного ефекту шляхом надання суспільних благ та послуг без мети одержання прибутку.

До основних суб'єктів господарювання в бюджетній сфері, які не мають на меті отримання прибутку (є некомерційними) належать бюджетні установи. Основною метою функціонування бюджетних установ є забезпечення повноцінної реалізації органами державної влади покладених на них функцій і завдань з метою надання якісних суспільних благ [1, с. 154].

Для здійснення господарської діяльності бюджетні установи повністю утримуються за рахунок державного бюджету чи місцевого бюджету. Отже, бюджетне фінансування на підставі кошторису є основною формою фінансового забезпечення діяльності бюджетних установ.

Маючи фінансове підґрунтя у вигляді бюджетних коштів заклади бюджетної сфери використовують його для надання послуг згідно зі своєю статутною діяльністю.

Наразі, серед наукової спільноти існують окремі дискусії щодо розмежування та ідентифікації економічної сутності понять «витрати бюджетних установ» та «видатки бюджетних установ», однак загалом автори або ототожнюють ці поняття, або уникають вживання одного з них, адже чинним бюджетним законодавством воно неурегульоване.

Нерідко, науковці при наданні визначення поняття «видатки бюджетних установ» розуміють їх як «витрачені суми коштів» в межах установлених кошторисом сум.

---

* *Науковий керівник – Славвінська М.О., д.е.н., професор*

Бюджетним кодексом України надано визначення тільки видатків та витрат бюджету. Однак, якщо для визначення понять «видатки» та «витрати» бюджетних установ керуватись логікою, яка викладена в статті 2 Бюджетного кодексу України, то ці поняття є взаємопов'язані, так поняття «видатки» розкривається через сутність «витрат», а «витрати» – навпаки, через «видатки», оскільки видатки бюджету визначаються як кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом. До видатків бюджету не належать: погашення боргу; надання кредитів з бюджету; розміщення бюджетних коштів на депозитах; придбання цінних паперів; повернення надміру сплачених до бюджету сум податків і зборів (обов'язкових платежів) та інших доходів бюджету, проведення їх бюджетного відшкодування», в той час як витрати бюджету – «видатки бюджету, надання кредитів з бюджету, погашення боргу та розміщення бюджетних коштів на депозитах, придбання цінних паперів» [2].

Бондаренко Н.М. та Гузенко Ю.А. розділяють поняття «видатки» та «витрати» і вважають, що термін «видатки» використовується для найменування тих розподільних відносин, які пов'язані з використанням централізованого грошового фонду держави. Вони здійснюються на стадії розподілу ВВП, характеризуються одностороннім рухом грошових коштів і не обмінюються на відповідні еквіваленти.

На відміну від видатків бюджету, витрати здійснюються відповідними суб'єктами на стадії обміну, характеризуються двостороннім рухом вартостей, тобто обмінюються на необхідний еквівалент вартості товарів чи послуг. Окрім того, витрати є елементом формування собівартості продукції і послуг, що виділяються і реалізуються розпорядниками бюджетних коштів, тому проведення витрат виходить за межі сфери бюджетних відносин і стосується кінцевого використання бюджетних ресурсів держави [3, с. 718].

У кошторисі бюджетних установ, який є їх основним плановим документом та є обов'язковим для складання, вживається термін «видатки». Однак, для цілей бухгалтерського обліку Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати» виокремлює «витрати» бюджетних установ, які класифікуються в залежності від напрямків (односторонній або двосторонній) руху грошових коштів і обмінюваності на відповідні еквіваленти: за обмінними операціями (оплата праці; відрахування на соціальні заходи; матеріальні витрати; амортизація; фінансові витрати; інші витрати за обмінними операціями) та за необмінними операціями (трансферти; інші витрати за необмінними операціями) [4].

Адамик О. розглядає розмежування понять витрати та видатки і особливості їх застосування учасниками бюджетного процесу та робить наступний висновок: витрати характеризують придбання активів відповідно до цільових програм, а видатки притаманні лише для суб'єктів державного сектора економіки, і характеризують віднесення витрат до цільових програм та порівняння з плановими показниками [5, с. 208].

Видатки і витрати бюджетних установ відбивають, з одного боку, джерела їх забезпечення – зазначені фонди (загальний і спеціальний), а з іншого боку – характеризують дві економічні категорії, що визначають специфіку господарської діяльності бюджетних установ [6, с. 69].

Хорунжак Н. вважає, що найбільш прийнятним є розмежування обох термінів («витрати» та «видатки») відповідно до їхньої сутності, специфіки фінансового забезпечення функціонування бюджетних установ, доцільності та економічної логіки [7, с. 95].

З метою уникнення суперечностей, які виникають між науковцями щодо ототожнення або розмежування понять «видатки бюджетних установ» та «витрати бюджетних установ», необхідно законодавчо врегулювати та чітко розмежувати в бюджетному законодавстві ці поняття та надати їх визначення. Це наддасть змогу усунути протиріччя та дозволить уніфікувати термінологію, яка застосовується при складанні кошторисів, бюджетної та фінансової звітності.

Проаналізувавши думки науковців, ми схиляємо до того, що «витрати бюджетних установ» є елементом формування собівартості продукції і послуг, що реалізуються бюджетними установами (розпорядниками бюджетних коштів), тому цей термін доцільно вживати для цілей бухгалтерського обліку, про що і наголошується у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати» [4].

Щодо «видатків бюджетних установ», ми погоджуємось з думкою Бондаренко Н.М. та Гузенко Ю.А. називаючи «видатками» розподільні відносини, які пов'язані з використанням централізованого грошового фонду держави, вони здійснюються на стадії розподілу ВВП, характеризуються одностороннім рухом грошових коштів і не обмінюються на відповідні еквіваленти.

Вважаємо, що на стадії розподілу бюджетними установами централізованого грошового фонду держави доцільно вживати термін «видатки бюджетних установ», а після використання та відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку бюджетної установи

з метою формування собівартості продукції і послуг доцільно вживати термін «витрати бюджетних установ».

З огляду на економічну сутність видатків та витрат бюджетних установ, варто зауважити, що незалежно від розбіжностей поглядів та підходів щодо їх ототожнення або розмежування, вони є важливим фактором впливу на соціально-економічні процеси, що відбуваються в суспільстві, а також забезпечення ефективного виконання державою її основних функцій та завдань.

Література:

1. Канєва Т.В. Бюджет у системі фінансово-економічних відносин: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 392 с. URL: https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/df85aad3da9e04fb5bb3227afc36a52c.pdf (дата звернення: 12.02.2025).

2. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI; станом на 01.01.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 12.02.2025).

3. Бондаренко Н.М., Гузенко Ю.А. Сучасні підходи до сутності доходів і видатків бюджетних установ. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. № 8/2017. С. 716-722. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/119.pdf

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 135 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 18.05.2012 № 568; станом на 01.01.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-12#Text (дата звернення: 12.02.2025).

5. Адамик О.В. Розмежування понять витрати, затрати, видатки та особливості їх застосування учасниками бюджетного процесу. Наука молода. *Збірник наукових праць Ради молодих вчених Тернопільського національного економічного університету*: (м. Тернопіль, жовтень 2013 р.). Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Вип. № 20. С. 203-209. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/4913

6. Кравченко О.В. Доходи і видатки бюджетних установ у вітчизняній та міжнародній обліковій практиці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки.* 2009. Вип. № 4(50). С. 67-70. URL: http://ven.ztu.edu.ua/issue/view/5404

7. Хорунжак Н.М. Облік в управлінні витратами бюджетних установ: монографія. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет. 2015. 238 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16815/1/Monograf.pdf (дата звернення: 12.02.2025).

ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ГОРІХІВНИЦТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Лисенко О.А., кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0482-2477
Якимчук Т.В., кандидат економічних наук,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-1138-118X

В сучасних ринкових умовах стратегічне управління перш за все має на меті підвищення ефективності підприємницької діяльності в будь-якій сфері, зокрема і в горіхівництві в довготривалому періоді. Як зазначають науковці в роботі [1] стратегічне управління має дозволити будь-якому суб'єкту господарювання своєчасно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, що дозволяє змінювати особливості своєї діяльності. Отже, виникає потреба постійного дослідження сучасних світових тенденцій щодо змін показників споживання горіхів, з метою вчасного реагування виробників на зміни факторів середовища функціонування та потреби споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Такі дослідження, на нашу думку, повинні включати аналіз споживачів та вимог держави, що визначені в нормативно-правових документах. Одним із напрямків такого аналізу є визначення як рівня задоволення попиту так і можливостей його задоволення, що можна визначити за допомогою економетричного аналізу статистичних даних щодо світових обсягів виробництва та споживання продукції [2].

Зважаючи на те, що постійно відбувається зростання світового виробництва горіхів [2; 3] на фоні глобального потепління, тому, в першу чергу, дослідження проведені для визначення впливу змін температури на планеті на обсяги виробництва кожного виду горіхів, що не показало значного результату [4, с. 158]. Тобто на основі проведеного економетричного аналізу було виявлено, що природні зовнішні чинники не мають суттєвого впливу і це дозволяє нам дійти висновку, що на виробництво горіхів впливають інші фактори макро- та макрорівнів.

Зростання обсягів споживання горіхів [2] пояснюються насамперед постійним зростанням населення планети, хоча, наприклад, для кедрових горіхів, неможливо було зробити прогноз, оскільки

виявилось неможливим побудова більш-менш адекватної кореляційно-регресійної моделі, оскільки наявні статистичні дані щодо обсягів споживання за досліджувані роки суттєво коливаються.

Проведені наукові дослідження ринку горіхів з використанням економетричних інструментів довели, що склалися ринкові умови як в країні так і у світі для збільшення обсягів виробництва горіхів і продуктів їх переробки та підвищення обсягів їх продажу в наступному десятиріччі.

Стосовно України необхідно зауважити, що в перспективі визначення напрямків стратегічного розвитку галузі горіхівництва треба враховувати всі фактори: від кліматичних умов до прогнозних значень зміни обсягів попиту на ті види горіхів, що є більш купівельноспроможними для українців.

Література:

1. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128

2. Горіхи та сухофрукти: статистичний щорічник 2022-2023. URL: https://inc.nutfruit.org/wp-content/uploads/2023/05/Statistical-Yearbook-2022-2023.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

3. Розмір ринку горіхів, частка та тенденції 2024-2033. URL: https://www.precedenceresearch.com/nuts-market (дата звернення: 10.02.2025).

4. Якимчук Т.В., Лисенко О.А. Аналіз світового ринку горіхів як передумова прийняття рішень стейкхолдерами горіхівництва. *Modern Economics*. 2024. № 48. С. 154-160. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-19

ОЦІНКА ВРАЗЛИВОСТІ ТА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Попович М.В., аспірант*,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-6944-268X

Глобалізація, стрімкі технологічні зміни, фінансові кризи, серйозні економічні спади, збройні конфлікти, а також техногенні та природні катастрофи привернули увагу до економічної резильєнтності

* *Науковий керівник – Решетняк О.І., д.е.н., доцент*

держав як важливого напряму досліджень. Вплив зовнішніх шоків на економіку та шляхи її відновлення значно відрізняються в різних країнах. Останнім часом глобальні кризи та потрясіння все більше впливають на соціально-економічну ситуацію у світі, що підсилює актуальність вивчення механізмів зміцнення стійкості економічних систем [1]. Протилежністю резильєнтності є вразливість, яка загрожує стабільності економіки [2]. Оскільки економічна вразливість країни означає її залежність від зовнішніх факторів, це проявляється через вплив на економічні (пов'язані з добробутом чи розвитком), соціально-політичні та екологічні показники. Одним із головних чинників, що знижують здатність економіки до адаптації та відновлення після криз, є низький рівень економічної диверсифікації.

Упродовж останніх років у світовій економічній науці та практиці зростає увага до поняття «економічна резильєнтність», яке використовується для аналізу стійкості різних секторів економіки та механізмів подолання кризових явищ [1]. Резильєнтність стає ключовим чинником у забезпеченні стабільного економічного розвитку та зниженні вразливості економічних систем [2]. Уряди країн світу намагаються запобігти негативним наслідкам криз і мінімізувати їхній вплив на економіку в майбутньому [2], що підкреслює важливість дослідження факторів вразливості та механізмів адаптації економіки до зовнішніх викликів.

Економічна резильєнтність визначається як здатність країни протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до нових умов і відновлюватися після криз [3]. Це свідчить про критичну необхідність глибокого дослідження факторів, що формують економічну стійкість. Зокрема, важливо вивчати такі аспекти: ключові елементи економічної системи, що забезпечують її стійкість; внутрішню структуру економіки, яка сприяє резильєнтності; фактори, що можуть підривати стійкість системи та способи прогнозування їхнього впливу; рівень резильєнтності економіки.

У цьому контексті актуальним є виявлення основних проблем і шляхів зміцнення економічної стійкості України. Це зумовлює необхідність подальших досліджень методів оцінки резильєнтності та пошуку ефективних інструментів її підвищення.

Ціллю дослідження є аналіз існуючих підходів щодо оцінювання вразливості та резильєнтності економік країн світу.

Вразливість є результатом поєднання ризиків та рівня соціально-економічної відповідальності країни, а також її здатності ефективно реагувати на небезпеки. Вразливість - це ступінь негативного впливу

кризових подій на систему або її окремі компоненти. Причини вразливості можуть бути як внутрішніми, пов'язаними з помилковими управлінськими рішеннями, так і зовнішніми, зумовленими об'єктивними факторами. Вразливість може мати як матеріальні, так і нематеріальні обмеження, які перешкоджають досягненню стійкості економіки [2].

Головна мета аналізу вразливості полягає у виявленні її ключових джерел та визначенні факторів, що впливають на досягнення бажаних економічних результатів [2]. Враховуючи багатозначність цього поняття, доцільно простежити його наукові витоки. Існує кілька основних напрямів оцінки вразливості, серед яких: ризики, пов'язані зі стихійними лихами, екологічні загрози, економічні чинники (зокрема динаміка бідності, забезпеченість ресурсами, продовольча безпека), соціальні та антропологічні аспекти, а також питання здоров'я та харчування [2].

Перехід до комплексних і динамічних підходів у оцінці вразливості відображає загальну зміну методів аналізу на користь концепції стійких засобів існування (Sustainable Livelihoods, SL). Цей підхід акцентує увагу на необхідності системного аналізу життєзабезпечення малозабезпечених верств населення як основи для розробки ефективних заходів впливу [2]. Концепція стійких засобів існування стала важливим елементом сучасних підходів до визначення вразливості та розглядається як один із найефективніших методів оцінки, зокрема згідно з рекомендаціями PEPFAR (The U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief), вона поєднує принципи сталого управління природними ресурсами, боротьби з бідністю та аналізу активів і ресурсів для підтримки життєдіяльності. До основних складових стійких засобів існування належать людські, природні, фінансові та соціальні ресурси. Попри широку міждисциплінарну застосовність, підхід SL до оцінки вразливості має певні недоліки. Зокрема, складно визначити загальноприйняті стандарти засобів існування лише на основі емпіричних досліджень, адже це потребує значних обсягів даних. Крім того, цей підхід недостатньо враховує роль політичних та економічних чинників, а також питання гендерної рівності [2].

Оцінка рівня вразливості є важливим етапом для визначення відповідних заходів реагування та формування стратегій підвищення резильєнтності. Вона має виконувати прогностичну функцію [3], визначаючи рівень вразливості відповідно до соціально-економічних стандартів.

Резильєнтність економіки [3] досягається завдяки формуванню сукупності необхідних властивостей, які дозволяють ідентифікувати стан стійкості та відрізняти його від інших економічних станів держави.

Оцінювання резильєнтності ґрунтується на теоретичних дослідженнях та практичному досвіді, що дозволяє зрозуміти динаміку рівня стійкості різних систем [3]. Існує безліч підходів до її оцінки, адаптованих до різних типів систем, таких як соціально-економічні, екологічні, організаційні, а також системи на рівні громад, регіонів, міст або цілих країн. Формати оцінки, методологічні підходи та ступінь деталізації можуть суттєво відрізнятися. Загалом процес оцінювання резильєнтності спрямований на з'ясування того, як вона формується, підтримується або руйнується в межах конкретної системи.

За останні десятиліття вчені дійшли висновку, що оцінювання резильєнтності країни лише за рівнем зростання ВВП є недостатнім. Економічне зростання не гарантує готовності до майбутніх криз та потрясінь [3]. У ЄС активно обговорюється необхідність розширення показників, які характеризують резильєнтність економіки. Для цього було створено набір індикаторів, що включає інформаційні панелі резильєнтності (the EU Semester to the Resilience Dashboards), Соціальне Табло (the Social Scoreboard), Табло відновлення та резильєнтності (the Recovery and Resilience Scoreboard), а також індикатори, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН (the UN Sustainable Development Goals – SDGs). Кожен із цих інструментів висвітлює окремі аспекти стійкості економіки, однак відсутність узагальненого показника ускладнює формування ефективної економічної політики, спрямованої на забезпечення довгострокової резильєнтності. Водночас держави-члени ЄС прагнуть розширити критерії оцінки добробуту та прогресу, доповнюючи традиційні економічні показники новими параметрами [4].

Європейська Комісія рекомендує використовувати інформаційні панелі резильєнтності як основний орієнтир для зміцнення економічної стійкості [4]. Вони містять індикатори, що дозволяють оцінювати здатність країн реагувати на майбутні виклики та потенційні ризики, зокрема пов'язані з переходом до зеленої та цифрової економіки. Вибір цих індикаторів ґрунтується на стратегічному передбаченні й відображає довгострокові тенденції розвитку європейських держав [2].

Разом з тим, ці панелі, які включають понад 100 показників, не забезпечують цілісного уявлення про резильєнтність країни в різних аспектах, таких як економіка, суспільство чи екологічна стійкість. У зв'язку з цим незалежний аналітичний центр ZOE Institute for Future-

Fit Economies запропонував Індекс економічної стійкості (Economic Resilience Index – ERI) [4]. Цей індекс поєднує ключові показники резильєнтності в єдиному інтегрованому вимірнику, що дозволяє комплексно оцінювати економічну стійкість 25 європейських країн.

Європейська Комісія також застосовує Механізм відновлення та стійкості (The Recovery and Resilience Facility – RRF) [5], який є ключовим інструментом NextGenerationEU – плану виходу з кризи, що має зробити країни ЄС сильнішими та стійкішими. В межах цього механізму фінансування розподіляється з урахуванням стратегічних цілей – переходу до зеленої та цифрової економіки, а також соціальних реформ.

Проте, хоча ERI [6] є корисним аналітичним інструментом, його застосування обмежене через орієнтацію виключно на країни ЄС. Методологія розрахунку індексу враховує специфічні індикатори та статистичні дані, які не збираються в усіх країнах світу, зокрема в Україні. Через це здійснити розрахунок ERI для України за запропонованою методикою наразі неможливо через брак необхідних даних.

Література:

1. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30-41. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41

2. Кизим М.О., Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Попович М.В. Інструменти оцінки вразливості та резильєнтності економік країн світу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 46-62. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-46-62

3. Решетняк О.І., Попович М.В., Косс А.В. Підходи до оцінки резильєнтності економіки країн світу. Abstracts of XXVI International Scientific and Practical Conference. Stockholm, Sweden. pp. 136-139 URL: https://eu-conf.com/en/events/innovations-in-modern-education-local-andglobal-context

4. Hafele J., Barth J., Le Lannou L-A., Bertram L., Tripathi R., Kaufmann R., Engel M. A framework for economic resilience: guiding economic policy through a social-ecological transition. ZOE Institute for Future-fit Economies: Cologne. 2022.

5. Resilience Dashboards. European Commission, 2020. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report/resilience-dashboards_en (date of application: February 12, 2025).

6. The Economic Resilience Index. ZOE Institute for Future-fit Economies. URL: https://zoe-institut.de/en/publication/economic-resilience-index/ (date of application: February 12, 2025).

ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Савранський А.О., здобувач освіти,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-5393-2359
Носань Н.С., доктор економічних наук, професорка,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4005-8333
Зачосова Н.В., доктор економічних наук, професорка,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8469-3681

Першим етапом під час розроблення конкурентної стратегії підприємства традиційно є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування, а також оцінювання стану та тенденцій ринків, на яких воно функціонує, та його конкурентів, їх сильних і слабких рис, переваг, недоліків, помилок яких вони допускаються під час провадження фінансово-господарської діяльності. Для успішного проходження цього етапу необхідною є наявність інформаційної бази - джерела відомостей, необхідних для аналітичної роботи та підтримки прийняття управлінських рішень на стратегічному горизонті. Відтак, якісне інформаційно-методичне забезпечення процесу розроблення конкурентної стратегії суб'єкта господарювання відіграє велику роль у майбутньому успіху реалізації цієї стратегії та сприяє отриманню конкурентних переваг для підвищення рівня прибутковості та рентабельності у перспективі.

Методичний підхід для отримання та опрацювання відомостей, необхідних для створення реалістичної конкурентної стратегії, реалізується у певній послідовності. На початку творення стратегії, управлінцями проводиться системний збір інформації і комплексний аналіз ринку, під час яких систематизуються дані про діяльність конкурентів (прямих, непрямих), існування та репутаційні портрети постачальників, інтереси та потреби споживачів, можливості посередників, тощо. Доцільно також провести ретроспективний і поточний аналізи тенденцій функціонування обраного ринку та

сформувати прогноз щодо можливих шляхів його розвитку. Наступним аналітичним завданням є аналіз стану власного суб'єкта господарювання, в тому числі пошук та ідентифікація його конкурентних переваг. Під час аналізу рівня конкуренції у галузі проводиться всебічний аналіз наявних і потенційних конкурентів, зокрема, за показниками обсягу продажів; аналіз конкурентних товарів і товарів-аналогів та здійснюється форсайт можливих шляхів розвитку у середньостроковій та довгостроковій перспективі. При подальшому аналізі і під час порівняння позицій конкурентів із власною компанією зазвичай аналітиками використовуються матричні методи та методи бенчмаркінгу [1, с. 92].

Аналіз основних конкурентних переваг і резервів власного підприємства та підприємств конкурентів дає змогу оцінити загальний рівень конкуренції в галузі, ідентифікувати загрози з боку нових конкурентів на ринку, з боку товарів і послуг – замінників, а також оцінити здатність постачальників, покупців і інших стейкхолдерів впливати на ціну товарів або послуг. Стратегічний аналіз конкурентів як елемент інформаційно-методичного забезпечення процесу розробки конкурентної стратегії дає можливість отримати: 1) оцінку привабливості ринку; 2) оцінку бар'єрів виходу на ринок; 3) оцінку поточної ринкової ситуації; 4) оцінку рівня конкуренції на поточному ринку; 5) оцінку стратегії, яку розробляють конкуренти [2, с. 39].

Потужним ресурсом для отримання інформації про діяльність суб'єкта господарювання є його портал або офіційний сайт. Його ефективне використання забезпечує ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, тобто зі споживачами його продукції, партнерами, контролюючими інституціями та бізнес-конкурентами. Інформаційний портал компанії надає її співробітникам єдиний інтерфейс для доступу до інформаційних ресурсів, що призводить до скорочення тимчасових витрат на пошук інформації, що необхідна для розробки конкурентної стратегії [2, с. 26].

Для проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності та економічного потенціалу та ділових перспектив підприємства управлінці зазвичай використовують такі прийоми та методи: STEP-аналіз, PESTEL-аналіз; SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, вивчення профілю об'єкта, матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа, модель GE/McKinsey, тощо. При цьому, найбільш ефективними та поширеними інструментами проведення стратегічного аналізу вважаються методи SWOT- та SPACE-аналізу [3, с. 45].

Велика кількість методів і прийомів оцінювання конкурентного потенціалу підприємства призвела до необхідності їх класифікації на теоретико-методологічному рівні. Відтак, за напрямом формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи. Для критеріальних методів інформаційна база стратегічного аналізу конкурентного потенціалу формується на основі звітної або планової документації підприємства. Експертні методи прості у використанні, базуються на стохастичних даних за оцінкою експертів. Однак, недоліком цієї групи методів науковці одностайно називають те, що суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінювання, і це призводить до зниження точності такого аналізу.

За способом відображення кінцевих результатів методи стратегічного аналізу поділяються на графічні; математичні; логічні. За придатністю до розроблення управлінських рішень розрізняються одномоментні та стратегічні методи оцінювання. Останні передбачають проведення аналізу одразу за кілька періодів діяльності підприємства; співставлення та порівняння результатів. За способом оцінювання розрізняють: індикаторні; матричні методи оцінювання конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання.

Прогресивним методом отримання інформаційного підґрунтя для розроблення реалістичної конкурентної стратегії є портфельний аналіз, змістова сутність якого полягає в тому, що суб'єкт господарювання позиціонується аналітиками як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, кожна із яких є відносно самостійною у площині фінансово-господарської діяльності. При застосуванні портфельного аналізу на практиці широко використовуються портфельні матриці: портфель «ріст ринку – частка ринку» (матриця BCG); портфель «привабливість ринку – конкурентні переваги» (матриця Мак-Кінзі), тощо [4, с. 86-87].

Отже, при наявності великої кількості джерел економічних даних, зовнішніх і внутрішніх інформаційних ресурсів, в яких містяться відомості з різним рівнем достовірності, релевантності та актуальності, складною управлінською проблемою для топ-менеджменту сучасних суб'єктів господарювання стає обрання конкретних видів інформаційних ресурсів, які будуть використовуватися для розробки конкурентної стратегії, а також методів і підходів до аналізу отриманої інформації. Варто пам'ятати про те, що часовий ресурс є дуже важливим під час створення стратегії для подальшої діяльності підприємства, адже своєчасність його виходу на ринок з конкретним і чітким планом подальших дій може створити значні конкурентні переваги та надати можливість отримання додаткових прибутки через механізми конкурентної «гри на випередження».

Література:

1. Чатченко Т.В., Мангушев Д.В., Герасічкін В.С. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 88-96.

2. Гринчук Ю.С., Музиченко А.О., Приходько К.О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 35-46.

3. Дячков Д.В., Вакуленко Ю.В., Горбатюк Л.М., Стешенко К.В. Стратегічні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства на основі використання інформаційних технологій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 5(1). С. 22-28.

4. Чорна К.В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2022. Вип. 40. С. 45-47.

5. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 81-90.

МАКРОМЕНЕДЖМЕНТ, ХАРАКТЕРИСТИКА ЙОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ТА ПРИНЦИПИ РЕФОРМУВАННЯ

Тараєвська Л.С., кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7301-0881
Литвинець Р.Б., аспірант,
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

Менеджмент соціально-економічної системи (надалі – макроменеджмент) – це об'єктивне явище, яке оточує нас в повсякденному житті , однак існування якого ми не помічаємо або не замислюємось про його існування. Але саме завдяки йому забезпечується дотримання правопорядку, працює система соціального забезпечення, існує громадський транспорт, надається медичне обслуговування. Загалом поняттям макроменеджмент визначається, як процес планування, організації, керування та контролю функціонування соціально-економічної системи з метою забезпечення її ефективності, досягнення стратегічних цілей та гармонійного сталого розвитку суспільства. Однозначно, це і система нормативних правил та комплексний набір управлінських рішень, які забезпечують поточні

процеси життєдіяльності соціально-економічної системи та її функціонування і розвиток у довготерміновій перспективі.

Архітектура макроменеджменту має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати не лише управління економічними процесами, але й враховувати соціальні, культурні, екологічні та інші аспекти суспільного життя, визначаючи основною своєю метою забезпечення стабільного, збалансованого розвитку країни, росту її конкурентоспроможності, покращення добробуту населення та формування стійкості до зовнішніх впливів.

Досягнення основної мети макроменеджменту вбачається як наслідок виконання базових завдань, які можна окреслити наступним чином:

– Розробка і впровадження стратегій економічного розвитку;
– Підтримка соціальної рівноваги;
– Стимулювання інновацій та наукових досліджень;
– Ефективне управління природними ресурсами та екологічна політика;
– Забезпечення стабільності макроекономічних показників.

Загалом, сучасний макроменеджмент спрямований на інтеграцію економічних, соціальних і екологічних пріоритетів у єдину узгоджену стратегію, яка відповідає як внутрішнім потребам країни, так і зовнішнім викликам глобалізованого світу, та характеризується наступними ознаками:

– Системність і багаторівневість підходів;
– Динамічність, інноваційність та орієнтація на результат;
– Екологічна та соціальна орієнтація;
– Підвищення ролі міжнародного співробітництва;
– Зосередження на людському капіталі;
– Адаптація до швидких змін.

Сучасний стан розвитку макроменеджменту в Україні характеризується певними досягненнями, але водночас залишається чимало викликів і негативних моментів, які формують загальне негативне враження про умови для розвитку підприємницької діяльності. Якісні позитивні зміни у макроменеджменті відбулися завдяки цифровізації, децентралізації та здійсненню реформ у сфері державних закупівель. Однак, повною мірою наявні і такі критичні виклики, як відсутність координації реформ та непоодинокі корупційні явища. Отже, попри певні позитивні тенденції , маємо комплекс системних проблем та серйозну потребу в подальшій професіоналізації, вдосконаленні системного підходу та стабілізації умов для стійкого розвитку.

Одним з визначальних результатів побудови якісної системи макроменеджменту є високий рівень інвестиційної привабливості в економічному середовищі країни. На жаль, понад 30 років переважно безсистемних і далеко не комплексних реформ не дали можливості сформувати Україну, як країну, яка була б лідером у цій сфері. Неможливо заперечити і те, що важливим чинником такої негативної ситуації є активна фаза військового конфлікту та її наслідки: зруйнована інфраструктура і ризики макрофінансової нестабільності в майбутньому.

Однак інвестиційну привабливість, яку вважають інтегральним показником якості умов ведення підприємницької діяльності, знижують також відсутність системи страхового покриття фінансових ризиків, нерозвинутість фінансової сфери та фінансових ринків, складна податкова система, недосконала система державних закупівель, складна схема дозвільних рішень у сферах будівництва, природокористування та земельних відносин.

Отже, докорінна трансформація макроменеджменту з обов'язковим застосуванням системного підходу та врахуванням комплексного впливу динамічних змін, що відбуваються в глобалізованому, світовому суспільно-економічному просторі, є надзвичайно актуальним питанням для України. Результатом такої цілеспрямованої діяльності має стати створення цілісного організаційно-економічного механізму, який забезпечить формування умов для ведення підприємницької діяльності на рівні, який суттєво перевищує якісні характеристики цього показника в інших країнах.

Актуальність реформування системи макроменеджменту за надзвичайно складних для країни обставин продиктована тим, що саме у такі періоди суспільство характеризується наявністю запиту на кардинальні зміни укладу суспільно-економічних відносин, які дають перспективу майбутнього розвитку, та високим рівнем терпимості до соціальних складнощів, зумовлених такими змінами на першому етапі їх впровадження.

Окрім того, саме зараз розробка і впровадження нових принципів макроменеджменту, які забезпечать підвищення рівня інвестиційної привабливості, є для нашої країни фактором виживання та єдиним реалістичним варіантом забезпечення довготривалих високих темпів сталого розвитку. Тільки такий шлях збереже шанс на здобуття Україною одного з чільних місць у когорті найбільш розвинених держав.

Метою реформування системи макроменеджменту має стати не формування основ макроменеджменту, яке базується на копіюванні чужих правил організації соціально-економічної системи, які дають можливість більш менш планомірно розвиватись, а створення сучасної інноваційної та унікальної системи суспільного устрою, яка забезпечить випереджаючі темпи розвитку за рахунок задіяння усіх внутрішніх резервів суспільного організму та спрямування їх в обраному стратегічному напрямку.

Щоб не перетворитись на животіючий аграрно-сировинний придаток світової економіки, Україні необхідно здійснити квантовий стрибок в напрямку побудови надзвичайно ефективної соціально-економічної системи і забезпечити її тривале існування.

Також слід чітко визначити, що кінцевою метою усіх суспільних трансформацій має стати побудова держави, яка пропонує громадянину усі залежні від неї компоненти щасливого життя, а саме: волю і свободу дій та думок, можливість самореалізації, постійний гарантований мінімальний рівень добробуту, відчуття безпеки і впевненості у своєму майбутньому.

Основними принципами рефомування макроменеджменту мають бути системність, комплексність та глибинні трансформації. Реформи не матимуть кардинального успіху, якщо не проводити їх системно у всіх суспільних секторах одночасно, а без комплексності, тобто врахування усіх чинників зовнішнього і внутрішнього світу, взагалі можуть зазнати краху і спричинити надзвичайно критичні негативні наслідки. Косметичність і поверхневість реформ теж уже не на часі. Вони не потрібні для виконання маяків МВФ чи звіту перед іншими кредиторами або включення у досягнення певної партії перед черговими виборами. Трансформації зараз – це шлях до порятунку, а отже їх потрібно втілювати попри труднощі і супротив змінам.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Мосійчук Д.Т., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Проблемам, пов'язаним з оцінкою, забезпеченням, підвищенням, управлінням конкурентоспроможністю підприємств,

присвячена велика кількість наукових праць українських і закордонних вчених. Існують різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». У науковій праці Бочко О., Кожушко П. визначення сутності цього поняття систематизовано за такими підходами: порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний, системний [1]. Конкурентоспроможність підприємства українськими науковцями визначається, як: 1) відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності (Кривенко Л.); 2) здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються (Д. Миленький); 3) наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей (Кузнєцова К.); 4) здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу (Булах І.); 5) здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції (Покропивний С.); 6) здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти (Акімова І., Корж М., Чуб І.). Наведені визначення характеризують конкурентоспроможність підприємства за різними критеріями, об'єднує визначення обов'язкова наявність підприємств-конкурентів, з якими порівнюється розвиток, задоволення потреб, випуск і реалізація продукції, позиції на ринку тощо аналізованого підприємства.

Практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств визначимо на прикладі компаній Watsons, EVA, Prostor, які є найбільшими в країні мережами магазинів, що працюють в сфері роздрібної торгівлі товарами для краси, здоров'я та дому в сегменті drogerie.

Українська компанія Watsons входить до складу найбільшої у світі мережі роздрібної торгівлі товарами для краси A.S. Watson Group. Це єдина міжнародна роздрібна мережа у сегменті краси та здоров'я в Україні. До її складу входять понад 270 магазинів та 10 аптек у більш ніж 100 містах; більше 5000 співробітників обслуговують

майже 3 млн покупців щомісяця. У магазинах мережі та в інтернет-магазині реалізується продукція від провідних виробників косметики, засобів для догляду та здоров'я, побутової хімії, товарів для здоров'я тощо. Головною перевагою Watsons є товари власних торгових марок, таких як: Domol, Isana, Beauty formulas, Superdrug, Rival de loop тощо, загалом, більше ніж 25 брендів. Вся продукція виготовляється ексклюзивно для Watsons на найкращих заводах Європи та Азії і вирізняється високою якістю та доступною ціною [2].

Компанія «EVA» – це сучасний український торговельний мережевий бізнес з розвиненими цифровими та автоматизованими процесами, власним інтернет-магазином [3]. У теперішній час компанія займає 79 % ринку в сегменті дрогері. Станом на кінець 2024 р. у мережі працюють 1100 магазинів. У магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій, у т. ч. 52 власних торгових марок. Для забезпечення магазинів товарами створено 5 логістичних центрів у Києві, Дніпрі, Львові, Харкові та Одесі. Загальна кількість співробітників компанії становить близько 15 000 осіб. Спеціалізація компанії – у роздрібному продажі товарів для догляду за малюками, декоративної косметики, парфумерії, товарів для догляду за обличчям та тілом, біжутерії, аксесуарів, побутових товарів [3].

Prostor – це українська інноваційна, стильна і прогресивна мережа магазинів краси та догляду, яка також працює в сегменті drogerie. Бренд Prostor є широко відомим у всіх регіонах України. Станом на кінець 2023 р. мережа об'єднувала 424 магазини у 132 містах 23-х областей України. Магазини Prostor пропонують своїм покупцям найширший і якісний вибір товарів відомих українських і світових виробників: декоративну косметику, парфуми, засоби для догляду та гігієни, біжутерію, галантерею, товари для дому, подарунки і сувеніри. Своїм клієнтам пропонуються ексклюзивні товари 20 брендів з позначкою «Тільки в Prostor». Вони відрізняються високою якістю, стильним дизайном і найголовніше – оптимальною ціною. Мережа працює в форматі «магазинів біля дому», які мають унікальний простір краси та догляду [4].

Компанії Watsons, EVA, Prostor є лідерами і прямими конкурентами на українському ринку достатньо тривалий час. Їх позиції змінювалися завдяки реалізації різних конкурентних стратегій [5]. Справжня конкурентна боротьба відбувалася між компаніями Watsons і EVA.

У 2011 р. мережа Watsons була безперечним і недосяжним лідером у своєму сегменті, мала 212 магазинів. Мережі Prostor і EVA об'єднували 100 і 120 магазинів відповідно. Компанія Watsons планувала за 5 років збільшити кількість магазинів в мережі до 500. Іноземні власники анонсували про 300 млн інвестицій у розвиток української мережі. Світовий гігант торгівлі товарами для краси A.S. Watson Group приніс в Україну досвід, технології, досвідчений менеджмент, глобальні стандарти цього сегменту ритейлу. Мережа Watsons почала відкривати з 2011 р. по 40-50 магазинів на рік, з'явилося багато власних торгових марок із портфеля материнської компанії. Мережа впровадила одну з перших на українському ринку бонусну систему лояльності Watsons Club, яка за три роки допомогла збільшити клієнтську базу вдвічі – до 4 млн постійних покупців. Використовувалася нова система управління клієнтським досвідом. EVA запустила власну програму лояльності лише за рік. У 2016 р. кількість магазинів у мережі Watsons становила 426, виторг збільшився у 2,3 рази – до 3 млрд грн., сумарний прибуток за 5 років перевищив 1 млрд грн. Але в цьому році вперше Watsons посіла друге місце за кількістю магазинів. Компанія EVA мала в мережі на 23 магазини більше (449). У мережі Prostor працювало 282 магазини. EVA розвивалася в більш економному сегменті і намагалася запропонувати покупцеві найнижчу ціну на ринку, активно розвивати недорогі власні торгові марки. Починаючи з 2015 р., EVA відкривала понад 100 магазинів на рік. Компанія Watsons не могла підтримувати такий темп, їй бракувало гнучкості через жорсткіші стандарти великої міжнародної корпорації. Розвиток Watsons сповільнила бюрократія з багатьох питань, а також конкуренція за бюджети з іншими країнами на рівні A.S. Watson Group. З 2017 по 2019 рр. Watsons відкрила 38 нових магазинів, у той час як EVA – 560. У 2019 р. у мережі EVA було на 500 магазинів більше, ніж у Watsons; виторг був більшим у 3,8 рази і сягав 12,5 млрд грн. У 2018 р. Watsons зробила ставку на якість – на більш преміальний формат wellness & beauty. Планувалося, що таких Watsons буде 50 протягом двох років, здебільшого у торгових центрах. Трохи більше ніж за рік EVA відкрила перший EVA Beauty Lab із сучасним дизайном та зонами безкоштовного тестування шкіри та макіяжу. Експерти зазначали, що преміальний формат був для Watsons реальним кроком уперед, але подальший розвиток проєкту знову сповільнився. EVA активно, масштабувала новий формат. Магазини EVA мали більш сучасний вигляд, до того ж під цей формат відбирали лише найкращі локації. Із початком пандемії коронавірусу в 2020 р. битва конкурентів перенеслася до онлайну. У Watsons та EVA

вже були власні інтернет-магазини, відкриті в 2016 та 2017 рр. відповідно. Під час карантину Watsons запустила мобільний додаток і доставку Click & Collect, що давало можливість покупцям забирати онлайн-замовлення у магазинах. Аналогічна послуга «EVA клік» з'явилася лише на початку 2021-го. Проте в цей час Watsons фактично заморозила офлайн-експансію. За два роки пандемії мережа Watsons не відкрила жодного магазину, EVA розширилася на 165 – більш як до 1100 магазинів. 2021 року Watsons із 337 магазинами спустилася вже на третє місце. Її обігнала компанія Prostor, яка виросла до 420 магазинів, придбавши мережу «Космо». Компанії Watsons, EVA, Prostor зазнали значних втрат від повномасштабного російського вторгнення. У березні 2022-го р. російські війська знищили дистриб'юторський центр компанії Watsons в Київській області, який обслуговував 270 магазинів і де зберігався запас продукції на кілька місяців. Інтернет-магазин компанії не працював до січня 2023 р. Воєнний 2022 рік Watsons завершила з 280 магазинами та з різницею виторгу майже на порядок: 1,6 млрд грн проти 15,7 млрд грн. Станом на 2023 р. Watsons посідає третє місце в Україні за кількістю магазинів. EVA має втричі більше точок продажів, за виторгом випереджає Watsons у 10 разів. Мережа Prostor майже вдвічі більше за іноземного конкурента. Конкурентна боротьба між компаніями Watsons, EVA, Prostor в сфері роздрібної торгівлі товарами для краси, здоров'я та дому в сегменті drogerie триває. Розробляються та готуються для реалізації нові конкурентні стратегії. Розглянутий кейс є реальним прикладом управління конкурентоспроможністю сучасних компаній в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82

2. Watsons. Про компанію. URL: https://surl.li/mkvihc (дата звернення: 11.02.2025).

3. Офіційний сайт EVA. URL: https://eva.ua/ua/o-kompanii/ (дата звернення: 11.02.2025).

4. Prostor. Про нас. URL: https://prostor.ua/ua/o-nas/ (дата звернення: 11.02.2025).

5. Чому мережа Watsons програла конкуренцію EVA та Prostor? URL: https://allretail.ua/analytics/78562-chomu-merezha-watsons-prograla-konkurenciyu-eva-ta-prostor (дата звернення: 11.02.2025).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7103-9269
Пахомова І.О., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Персонал є найважливішою цінністю сучасних організацій. Кожна організація вибудовує власну унікальну систему управління розвитком персоналу з урахуванням глобальних викликів та трендів, інноваційних методів та технологій управління, стратегічних цілей та завдань організації. Нами вивчено досвід сучасних компаній, які працюють в різних сферах економіки, використовують інноваційні підходи до управління розвитком персоналу.

Компанія Carlsberg Ukraine є частиною міжнародної корпорації Carlsberg Group – однієї з провідних пивоварних груп у світі, яка має великий портфель брендів пива та інших напоїв. Як зазначають топ-менеджери, найважливішим капіталом Carlsberg Group загалом і Carlsberg Ukraine зокрема є люди. У корпорації працює 31000 співробітників по всьому світу, в Україні – 1311 працівників [1]. Компанія також розраховує показник створення непрямих робочих місць. З урахуванням, що 1 робоче місце створює 16 робочих місць у підприємствах-партнерах, у 2023 р. створено 20976 робочих місць. За досвідом управління розвитком персоналу у компанії Carlsberg Ukraine розроблено та реалізовано численні проєкти у сфері організаційного розвитку, ефективної мотивації, оцінки та розвитку персоналу [2]. Компанія реалізує політику Diversity & Inclusion. У Carlsberg Ukraine працює D&I-комітет. До його складу входять 12 постійних учасників з різних департаментів. Серед активностей комітету: гендерно-нейтральний та вільний від стереотипів рекрутмент-процес, підготовка до підписання Декларації з гендерної рівності, розвиток інклюзивного мислення співробітників тощо. Комітет забезпечує регулярну взаємодію з топ-менеджментом компанії, проводить опитування, навчання та забезпечує сталу систему внутрішніх комунікацій на тему інклюзії та різноманітності. Основні завдання та цілі компанії полягають у тому, щоб продовжувати створювати більше умов для ефективної роботи і збільшення кількості жінок, працівників покоління Z, працівників з інвалідністю і надалі розвивати лідерів з інклюзивними цінностями та толерантністю [3].

Заслуговує на увагу досвід торговельної компанії «Фора», у складі якої, станом на кінець 2023 р., працювало 339 магазинів у 109 населених пунктах України [4; 5]. Кількість співробітників компанії у 2023 р. становила 9274 особи, з них 8258 працівників торговельної мережі. Система навчання та розвитку персоналу компанії передбачає: 90 днів адаптації для зменшення плинності персоналу, прискорення побудови комунікації в колективі та формування лояльності співробітника до компанії; прозора система оцінки співробітників; матриця розвитку, що діє за результатами оцінки для визначення 6 груп співробітників та 5 стратегій для керівників офісів; індивідуальний план розвитку як інструмент для визначення компетенцій, для підсилення та системного планування розвитку співробітників; формування кадрового резерву з числа потенційних співробітників; особливий фокус приділяється внутрішньому розвитку співробітників та їх кар'єрі. Застосовується коучинговий та фасилітаційний підхід для розвитку співробітників офісу [5]. У компанії «Фора» використовується 7 форм навчання персоналу, у т. ч.: внутрішнє (стажування; дистанційне навчання; аудиторне навчання; вебінари; виїзні міні-тренінги; майстер-класи) та зовнішнє (незалежні компанії підрядники). Навчання персоналу проводиться системно протягом року. Так, у 2023 р. у компанії діяли такі кар'єрні програми: Школа Майстрів – навчання пройшли 396 працівників; Стажування на посаду (мережа) – 4027 осіб; Школа керуючого – 432 особи; Школа експертів – 94 особи; Школа ментора – 13 осіб; Школа сервісу – 7066 осіб; Клуб сервісного лідера – 292 особи. Ключовим пріоритетом компанії з початку повномасштабного російського вторгнення в Україну є безпека співробітників компанії та їхніх родин [5].

Досвід з управління розвитком персоналу має і компанія «Нова Пошта», яка є лідером ринку експрес-перевезень України [6]. Загальна кількість працівників компанії «Нова Пошта» у 2023 р. склала 32944 осіб; частка жінок на керівних посадах становила 1522 особи, що становить 29,8% від загальної чисельності керівників [7]. Управління розвитком персоналу компанії «Нова Пошта» спрямовано на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання і розвитку персоналу. У компанії діє система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і відділеннях, програми навчання стандартам і Корпоративний університет, який відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників. Використовуються такі форми навчання персоналу: дистанційне навчання на навчальному порталі; тренінгові навчання;

наставництво; навчання на робочому місці. Корпоративний університет пропонує 54 тренінгових програми; протягом 2023 р. проведено 868 тренінгів для 2598 унікальних учасників. Загалом у всіх видах навчання за 2023 р. прийняло участь 16500 співробітників [7].

Заслуговує на увагу система управління та розвитку персоналу у міжнародній торговельній компанії Auchan Україна, яка надає можливість співробітникам отримувати унікальний досвід роботи за європейськими стандартами організації роздрібної торгівлі і відкриває широку перспективу для кар'єрного зростання. У міжнародній компанії Auchan, станом на 2023 р., працює близько 155 179 співробітників, з них переважна більшість є акціонерами компанії. У компанії Auchan Україна працюють 4484 співробітника. Auchan Україна продовжує розвивати культуру толерантності, безбар'єрності та інклюзивності, політику підтриманого працевлаштування, закладені з моменту заснування компанії, попри реалії війни. У 2023 р. у компанії працювало понад 6 % співробітників з інвалідністю, що є одним із найвищих показників серед відповідальних бізнесів в Україні. Серед співробітників компанії вже є демобілізовані ветерани. Розроблено спеціальну програму адаптації ветеранів, менеджери проходять навчання, опановують потрібні техніки й інструменти підтримки та взаємодії. Компанія вже працевлаштовує демобілізованих військових і має намір продовжувати допомагати ветеранам у реінтеграції, працевлаштуванні та кар'єрному зростанні [8].

Усі компанії, досвід з управління розвитком персоналу яких вивчено, є найкращими роботодавцями у своїх сферах, соціально відповідальними бізнесами, які реалізують велику кількість соціальних проектів, формують та відкрито публікують звіти зі сталого розвитку, ESG або з корпоративної соціальної відповідальності.

Література:

1. Екологічний, соціальний та управлінський звіт (ESG) Carlsberg Ukraine за 2023 рік. URL: https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf (дата звернення: 12.02.2025).

2. Як створити культуру переможців, зберегти команду і адаптувати HR-політики до воєнного часу. Досвід Carlsberg Ukraine. URL: https://www.carlsbergukraine.com/newsroom/yak-stvoriti-kul-turu-peremozhts-v-zberegti-komandu-adaptuvati-hr-pol-tiki-do-vo-nnogo-chasu-dosv-d-carlsberg-ukraine/ (дата звернення: 12.02.2025).

3. Як компанія Carlsberg Ukraine реалізує політику Diversity & Inclusion: головні тези з V Харківського міжнародного юридичного форуму. URL: https://wz.lviv.ua/news/443538-yak-kompaniia-carlsberg-ukraine-realizuie-polityku-diversity-inclusion-holovni-tezy-z-v-kharkivskoho-mizhnarodnoho-iurydychnoho-forumu (дата звернення: 12.02.2025).

4. Офіційний сайт торговельної компанії «Фора». URL: https://fora.ua/ (дата звернення: 12.02.2025).

5. Звіт про управління ТОВ «Фора» за 2023 рік. URL: https://fora.ua/reporting (дата звернення: 12.02.2025).

6. Офіційний сайт «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 12.02.2025).

7. Звіт зі сталого розвитку NOVA за 2023 рік. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021 (дата звернення: 12.02.2025).

8. Марта Труш, Ашан Україна: Війна змінила пріоритети роботи та підкреслила цінності. URL: https://rau.ua/novyni/marta-trush-ashan-ukraina/ (дата звернення: 12.02.2025).

НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Боженова Л.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Необхідність побудови процесу управління ризиками в сучасних умовах не викликає сумнівів. З динамічним розвитком сучасної економіки підприємства отримали не тільки великі можливості для підприємницької ініціативи, а й складнощі, зокрема, зростання невизначеності зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств.

Для того, щоб бути успішним на ринку та вигравати у конкурентній боротьбі, підприємства змушені приймати на себе нові види ризиків, а це, своєю чергою, викликає як необхідність управління ризиками, так і зростаючі вимоги до якості управління ними. Тобто, управління ризиками є одним із найважливіших елементів системи управління підприємствами.

Управління ризиками означає системну оцінку наявності ризику, управління ризиками та економічними відносинами, що виникли в процесі цього управління, і включає системну стратегію та тактику управлінських дій.

---

* *Науковий керівник – Гіржева О.М., д.е.н., професор*

Діяльність будь-якого підприємства завжди тісно пов'язана з ризиками, які досить індивідуальні і це викликає необхідність детального та ретельного аналізу в рамках кожного управлінського рішення, що приймається. Загалом, для будь-якого господарюючого суб'єкта ризик є можливістю випадкового виникнення небажаних збитків, що вимірюються у грошовому вираженні.

Ефективність діяльності підприємств залежить від того, наскільки якісно вони будуть оцінювати ризики, як точно зможуть передбачити і врахувати появу ситуацій, що ведуть до втрат.

Аналіз ризиків та управління ними дасть змогу приймати оптимальні рішення щодо розвитку підприємства, що дозволить не лише захистити його діяльність від негативного впливу ризиків, а й отримати додатковий прибуток [1].

Основними характеристиками ризику є невизначеність, альтернативність, суперечливість.

Ступінь ризику також залежить від ставлення суб'єкта прийняття рішень до невизначеності та конфлікту: схильності, байдужості. Тому всі фактори невизначеності, конфлікту та ризику поділяються на суб'єктивні та об'єктивні. Ризик виникає, коли рішення приймаються в умовах невизначеності, конфлікту, і особа, яка приймає рішення, зацікавлена в цьому процесі. Все це робить ризик діалектичною єдністю суб'єктивного та об'єктивного. Об'єктом ризику є сама економічна система, ефективність та умови діяльності якої невідомі. Суб'єктом ризику є фізична особа або група осіб, які зацікавлені в результатах управління об'єктом ризику і мають право приймати рішення щодо об'єкта ризику [2].

Підхід підприємства до управління ризиками має бути системним та охоплювати всі рівні компетенцій та управління підприємством.

Система управління ризиками на підприємстві, на нашу думку, є сукупністю елементів організаційної структури підприємства, які взаємопов'язані функціями управління ризиками, а також забезпечують реалізацію процедур управління ризиками методичними, інформаційними, технічними, кадровими ресурсами.

Отже, грамотна побудована інтегрована система управління ризиками підприємства дозволить виявляти загрози у реалізації стратегії, бізнес-процесах та інформувати про них власників та управлінський склад.

Література:

1. Гіржева О.М., Бірченко Н.О. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 115-123.

2. Співак С.М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 159-162.

ЗНАЧУЩІСТЬ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Гармаш С.В., доцент,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5471-379X

Відомо, що «під терміном «соціально-економічна система» в загальноприйнятому сенсі розуміється сукупність ресурсів і економічних суб'єктів, що утворюють єдине ціле (соціально-економічну структуру), взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою в сфері виробництва і споживання, обміну і розподілу» [1, с. 22].

Оскільки соціально-економічні системи можна розглядати на різних рівнях (мікро-, мезо-, макрорівнях), а сукупність економічних суб'єктів взаємодіє в різних сферах з постійною зміною якості суб'єктів та кількості ресурсу цих систем, то цю взаємодію слід розглядати в аспекті швидкоплинних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ систем та можливості адаптування систем до цих змін.

«…за останні роки відбуваються докорінні зміни у всьому світоустрою, коли набуває свого завершення епоха глобалізації. Трансформаційні зміни в економіці багатьох країн набрали обертів в період пандемії COVID-19 та прискорились з початком війни на території України. Після періоду «коронобісся», розкрученого фармацевтичними транснаціональними корпораціями, почався період отримання надприбутків військово-промисловим комплексом усіх країн світу» [2, с. 42].

Відбуваються епохальні геополітичні зміни, які докорінно впливають на увесь світоустрій. «В епоху переходу світу від однополярного до багатополярного відбувається закінчення епохи глобальної економіки. У такій ситуації все більше уваги необхідно приділяти розвитку саме національних економік, виходячи з національних інтересів суспільства» [3, с. 55].

«Починається епоха нової глобалізації з «нульовою сумою», коли можливо збільшити свій ресурс тільки за рахунок іншої сторони, а базовою одиницею нової глобалізації будуть виступати макрозони» [4, с. 261].

Отже, розвиток соціально-економічних систем на перспективу слід аналізувати в аспекті тих глобальних змін, що відбуваються сьогодні у світі: зміна однополярного світу на багатополярний, перерозподіл сфер впливу у боротьбі за споживання обмеженого ресурсу за рахунок інших країн, зосередження зусиль на розвитку національних економік.

Література:

1. Левицький В. Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34943/2/FMZKPNES_2021_Levytskyi_V-The_development_of_the_22-24.pdf (дата звернення: 12.02.2025).

2. Гармаш С.В. Трансформаційні зміни при утворенні макрозон в період оновлення глобального середовища. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації*: зб. тез доп. 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (14-16 листопада 2024). Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2024. С. 42-43.

3. Garmash S. The personnel security mechanism as an active component of the enterprise economic security system. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки*: досягнення теорії та проблеми практики: матеріали 10-ї Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (09 листопада 2023). Полтава, 2023. С. 55-56.

4. Гармаш С.В., Перерва Г.Г. Проблемні моменти глобалізаційних процесів у сучасних умовах. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес*: матеріали всеукр. наук.-теорет. конф. студ. і аспірантів (18-19 квітня 2024). Харків, 2024. С. 260-261.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Доні А.С., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах сьогодення розвиток бізнесу в нашій країні характеризується посиленням конкуренції, що вимагає від компаній підвищення рівня конкурентоспроможності у різний спосіб.

* *Науковий керівник – Міненко С.І., доктор філософії в галузі менеджменту, доцент*

З урахуванням зростаючого значення концепції сталого розвитку, стає актуальним питання про так звану «етику бізнесу» - соціальної відповідальності компаній перед своїми членами та суспільством загалом. Це вплинуло на значне підвищення рівня вимог сучасного суспільства до бізнесу в галузі вирішення проблем суспільного, фінансово-економічного та екологічного характеру. Стало ясно, що успішне ведення бізнесу передбачає не лише отримання прибутку, а й дотримання базових етичних правил і норм.

Ефективність економічного розвитку сучасних компаній значною мірою залежить від ресурсів, вкладених у «людський фактор», без якого неможливо забезпечити поступальний розвиток суспільства.

Саме трудовий потенціал, що є здатним до постійного розвитку, перетворює людину у найважливіший ресурс виробництва: продуктивність праці, мотивація та інноваційний потенціал кожного окремого працівника визначають успіх стратегії в цілому, спрямованої на інтенсифікацію виробництва компанії, конкурентоздатність тощо.

Одним із важливих напрямів забезпечення розвитку трудового потенціалу компаній виступає концепція соціальної відповідальності, яка за своїм змістом значною мірою обумовлює зміни в системі соціально-трудових відносин за умов поглиблення євроінтеграційних процесів [1].

Загалом, це так, і хочеться ще раз наголосити, що поняття соціального відповідальності компаній набагато ширше, ніж просто прояв щедрості та участь у благодійності.

Соціальна відповідальність компаній починає виявлятися тоді, коли їх бізнес-цілі ефективніше досягаються при задоволенні соціальних інтересів працівників.

Діяльність підприємця здійснюється у певному природному середовищі, у конкретному населеному пункті, стан яких відбивається на умовах підприємницької діяльності. Якщо інтереси підприємця обмежуються метою отримання максимального прибутку та не збігаються з інтересами природоохоронних організацій, соціальних програм муніципальної влади, власного колективу працівників та їх сімей, він не зможе забезпечити тривале виживання свого бізнесу та його розвиток.

На нашу думку, підприємець, який чітко усвідомлює значення соціальної відповідальності компанії для суспільства та навколишнього середовища, вкладає кошти у задоволення соціальних та екологічних цілей, формуючи цим міцну основу розвитку організації. Вкладені

кошти не дозволяють безпосередньо підвищити результати виробничо-господарської діяльності компанії, але дозволяють сформувати позитивний образ бізнесмена як із боку зовнішніх суб'єктів: органів влади, контролюючих органів та природоохоронних організацій різних рівнів, клієнтів, партнерів, так і всередині компанії – з боку її співробітників.

Тобто можна зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу перед суспільством, його відповідальна поведінка є головною складовою іміджу компанії, що дозволяє досягти певних конкурентних переваг та сприяє розвитку суспільства.

Література:

1. Харун О.А., Грицина Л.А. Розвиток соціальної відповідальності за умов поглиблення євроінтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 225-230.

УПРАВЛІНСЬКА СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Жук Н.Т., доктор філософії з економіки, старший викладач,
Національна академія Служби безпеки України, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3860-5489

Важливим завданням управління є формування стратегії діяльності підприємства, як генерального плану дій на довгострокову перспективу, складовою якої є стратегія фінансової безпеки. Стратегія фінансовою безпекою підприємств сприяє попередженню й вирішенню фінансових проблем і спрямована на забезпечення необхідної фінансової стійкості підприємства, нейтралізації впливу загроз на його фінансову діяльність, мінімізацію фінансових ризиків в довгостроковому періоді. Вона формується на функціональному рівні, який визначає стратегічну орієнтацію функціональної підсистеми – управління фінансами підприємства.

Основними засадами розроблення стратегії фінансової безпеки є: розуміння того, що підприємство це відкрита система на діяльність якого впливають чинники зовнішнього середовища; врахування базових стратегій операційної діяльності; орієнтація переважно на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою безпекою; виділення домінантних сфер стратегічного фінансового

розвитку; забезпечення гнучкості стратегії управління фінансовою безпекою; забезпечення альтернативності стратегічного фінансового вибору; урахування в процесі прийняття стратегічних рішень існуючих чи потенційних ризиків; забезпечення розробленої стратегії управління фінансовою безпекою підприємства відповідними організаційною структурою і культурою управління.

Метою стратегії є збільшення прибутковості, оборотності капіталу, розширення позицій у сучасних ринкових відносинах відповідно до соціально-економічного розвитку.

Розробка стратегії фінансовою безпекою підприємств є важливим функціональним завданням і складним процесом управління, який охоплює сукупність певних робіт, етапів.

Ефективність розробки стратегії фінансової безпеки визначається аналітичним її забезпеченням. Слід відмітити, що аналітична складова присутня на всіх етапах розробки стратегії фінансової безпеки. Аналіз в управлінні формування й реалізації стратегії фінансової безпеки є безперервним процесом. Позаяк мінливість внутрішніх і зовнішніх передумов створює необхідність редагування стратегії, процес аналізу є замкнутим (безперервним) циклом, а оцінка діяльності та внесення коректив у генерування стратегії фінансової безпеки є одночасно початковим й завершальним етапом аналітичної діяльності. Мінливість, нестабільність, агресивність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому передбачають систему моніторингу та у випадку потреби ревізування місії, цілей, управлінських рішень щодо заходів щодо гарантії фінансової безпеки.

Основними етапами аналітичного забезпечення формування стратегії фінансової безпеки є: попередній аналіз генерування стратегії фінансової безпеки; аналіз на стадії впровадження і реалізації стратегії фінансової безпеки підприємств; аналіз на стадії контролю за виконанням стратегії фінансової безпеки, ефективності її впровадження та коректуванням у разі необхідності.

Спершу визначаються поточні та стратегічні цілі управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання, що охоплює: визначення загальної мети; побудову ієрархії цілей; формулювання індивідуальних цілей та завдань як основи гарантування їхньої реалізації. Враховуючи завдання перспективного фінансового розвитку підприємства досягаються максимізація його ринкової вартості та покращання ефективності з одночасним попередженням та зведенням до мінімуму ризиків фінансово-господарської діяльності. На цьому

етапі формування стратегії здійснюється аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, інформаційне забезпечення якого складає фінансова звітність підприємства, аналітичні огляди, спеціальні дослідження, вивчення сучасного стану фінансових ринків тощо.

Важливим для визначення фінансової безпеки є визначення стратегічної позиції підприємства у ринковому просторі, що можливо здійсненням комплексного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників із використанням методів SWOT та SPACE-аналізу.

На стадії впровадження та реалізації стратегії фінансової безпеки охоплює здійснюється аналіз варіантів стратегії фінансової безпеки з погляду досягнення цілей та передбачення наслідків, що дозволяє згенерувати різні можливості прогнозної оцінки. Мова йде про вироблення та аналітичну оцінку альтернатив стратегій управління фінансовою безпекою підприємства, їх селекція та генерування стратегічного набору. При цьому, їхніми критеріями є: досягнення максимальної ефективності та пристосування фінансово-господарської діяльності підприємств до непередбачуваного, мінливого ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей.

Кожен етап та його складові виконують характерні для них завдання, при цьому використовуючи різні види, методи, моделі аналітичного дослідження. Одночасно, кожен із структурних складових дослідження, поділ між якими є доволі умовним є взаємообумовленими та взаємопов'язаними між собою, основною метою яких є досягнення окреслених результатів управління фінансової безпеки.

Вищезазначене підтверджує, що стратегія управління фінансовою безпекою підприємств є важливою складовою продукування та виконання загальної стратегії діяльності суб'єкта господарювання. Вона генерує головні напрями розвитку фінансової діяльності й відносин підприємства.

Література:

1. Жукевич С., Жук Н., Фаріон М. Аналітичне забезпечення фінансової стратегії безпекоорієнтованого управління. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. Вип. 3(91). С. 66-87. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.05

2. Жук Н.Т. Аналіз фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Дисертація*. 2023 URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/disertatsia/zhuk/dusertatsia.pdf (дата звернення: 14.02.2025).

ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ ЗАГРОЗ

Зоря О.П., доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5916-4689
Мауер Д.Р., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9025-4538
Пархоменко Р.М., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-6348-9214

Динаміка показників Глобального індексу продовольчої безпеки для України має досить негативну тенденцію, яка, на нашу думку посилюється наслідками військового терору з боку росії. Війна в Україні загострює продовольчу кризу для країн, що залежні від експорту українських сільськогосподарських культу та інших товарів, оскільки зниження експортного потенціалу країни в наслідок ряду факторів, а зокрема: блокування портів, руйнування виробничої та невиробничої інфраструктури, мінування полів і знищення агропідприємств, що у свою чергу призводить до зростання цін на базові продукти харчування на світовому ринку. Зниження обсягів експорту української пшениці, кукурудзи та соняшникової олії посилює ризики голоду, економічного занепаду та соціальної нестабільності для імпортозалежних регіонів (Африка, Близький Схід та Азія) [1]. Окрім того, наведені вище фактори послаблюють продовольчу безпеку і на національному рівні, в результаті скорочення внутрішнього виробництва продовольства внаслідок бойових дій, окупації та руйнування аграрної інфраструктури. Це має відображення у продовольчій інфляції, зокрема зниженні доступності харчових товарів та погіршенні їхньої якості – що є основними критеріями оцінки продовольчої безпеки.

В умовах військового стану пріоритетним завданням є збереження виробничих потужностей агросектору, адаптація логістичних маршрутів, розширення альтернативних шляхів експорту та залучення міжнародної підтримки для стабілізації продовольчої безпеки як України, так і країн-імпортерів.

Однак не менш важливим є інвестиційна підтримка сільського господарства на приватному, державному та міжнародному рівнях, з метою зміцнення конкурентних засад галузей українського

агросектору на глобальному продовольчому ринку та нівелювання продовольчих викликів [4].

Управління інвестиційними потоками в умовах сьогодення має базуватися на стратегії, що містить ознаки адаптивності до військових ризиків, міжнародних вимог в контексті альтернативних практик ведення сільського господарства (наприклад Європейський Зелений Курс), а також необхідності трансформації продовольчих систем з метою підвищення їх стійкості та ефективності.

Основні аспекти цієї стратегії полягають у:

– диверсифікації джерел фінансування та розвитку механізмів державно-приватного партнерства;

– впровадженні страхових і фінансових інструментів, зокрема аграрного страхування та спеціальних фондів підтримки виробників сільськогосподарської продукції;

– сприянні екологізації сільського господарства, що передбачає впровадження інноваційних технологій відповідно до принципів сталого розвитку, зокрема розвиток органічного землеробства, ефективне управління природними ресурсами, скорочення викидів парникових газів і впровадження ресурсозберігаючих технологій [2, 3];

– цифровізації агровиробництва та інвестуванні в технологічні стартапи, що сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності вітчизняного агробізнесу на світовому ринку;

– відновленні та модернізації аграрної інфраструктури, включаючи транспортно-логістичну та елеваторну;

– створенні альтернативних експортних шляхів, для зниження залежності від чорноморських портів та забезпечення стабільності експорту.

На нашу думку це основні аспекти управління інвестиціями в агросекторі, що здатні забезпечити формування стійкого, інноваційного та економічно ефективного агросектору, здатного не лише витримати сучасні виклики, а й стати драйвером економічного зростання України.

В умовах військових викликів та глобальних продовольчих загроз стабілізація та розвиток сільського господарства вимагають системного підходу до управління інвестиційною діяльністю. Наведені нами аспекти, мають сприяти трансформації та стійкості продовольчих систем, а також зміцненню конкурентних позицій України на міжнародному ринку. Реалізація такої стратегії зміцнить продовольчу безпеку, стабільність експорту та сприятиме економічному та поствоєнному відновленню країни.

Література:

1. Global Food Security Index 2022. Country report: Ukraine. *The Economist Impact* 2022. URL: https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/reports/Economist_Impact_GFSI_2022_Ukraine_country_report_Sep_2022.pdf (date of application: February 12, 2025).

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

3. Мауер Д.Р., Мовчан О.А., Корецький Ю.Я. Інвестиційно-інноваційні стратегії забезпечення стійкості та адаптації природних ресурсів у сільському господарстві України в умовах військового конфлікту та євроінтеграції. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Вип. 6(15). С. 58-34. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/493

4. Бондаренко О.Д., Корецький Ю.Я., Павленко А.А. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку аграрної сфери. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених:* Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 14-15 травня 2024). Полтава, 2024. С. 142-143.

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Ланченко Є.О., доктор економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0894-4885
Урсал Д.В., аспірант,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України, м. Київ, Україна

Розвиток підприємств електронної комерції з кінця 2019 р. набув особливого значення через пандемію Ковід-19, оскільки потрібно було доставляти продукцію, управляти товарообігом, забезпечити логістику тощо шляхом меншого контакту між людьми, щоб не поширювалася відповідна хвороба. У нашій державі на сьогодні, у період воєнного стану, це набуло ще більш актуального значення для безпеки працівників торгівлі й покупців/споживачів завдяки вдосконаленню руху товарів від виробників до споживачів.

У результаті вищезазначеного маємо недостатньо досліджені процеси активного розвитку підприємств електронної комерції, що вимагає розробки інституційного забезпечення економічного механізму їх функціонування.

У світі простежується стрімкий розвиток цифрової економіки, Україна інтегрується в міжнародний ринок електронної торгівлі, що супроводжується змінами в поведінці споживачів та зростанням конкуренції на локальному та глобальному рівнях. У цих умовах питання забезпечення ефективного функціонування підприємств електронної комерції, які здатні швидко адаптуватися до інноваційних технологій, зокрема засобів прогнозування попиту на товари та управління їх запасами, набуває особливого значення. Все це має бути враховано при формування умов розвитку таких специфічних підприємств – підприємств електронної комерції.

На сучасному етапі, завершенні третього року російсько-української війни, електронна комерція стикається з низкою викликів, серед яких динамічність споживчого попиту, складність логістики, необхідність постійного оновлення асортименту, а також зростаючі вимоги до якості обслуговування. Обсяги електронної комерції в Україні мають тенденцію до збільшення, однак питання ефективного управління витратами та оптимізації виробничих ресурсів залишається актуальним для багатьох компаній. У цих умовах важливим завданням стає розробка дієвих практичних заходів, що дозволять підвищити гнучкість та ефективність організаційно-виробничих процесів у підприємствах електронної комерції, забезпечуючи водночас їхню економічну стійкість та конкурентоспроможність.

Економічний механізм функціонування підприємств електронної комерції охоплює впровадження інноваційних технологій, таких як аналітика даних, машинне навчання та автоматизація процесів, які сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, застосування прогнозування попиту на товари дозволяє точніше визначати потреби споживчого ринку, зменшувати надлишкові запаси та оптимізувати логістичні витрати. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і дозволяє досліджуваним підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, на відповідних споживчих ринках того чи іншого виду товарів.

Ефективне функціонування підприємств електронної комерції також вимагає адаптації до специфічних умов ведення бізнесу в онлайн-середовищі, включаючи забезпечення кібербезпеки, підтримку довіри споживачів та дотримання міжнародних стандартів. Тому формування

економічного механізму господарської діяльності підприємств електронної комерції, де має відіграти велику роль держава зі своїми інструментами впливу й регулювання у сфері торгівлі, є необхідним для розуміння основних факторів, що визначають їх сталий і стійкий розвиток, та пошуку шляхів підвищення ефективності використання виробничих і людських ресурсів досліджуваних підприємств, зменшення плинності кадрів у сфері торгівлі тощо.

Отже, розробка й становлення економічного механізму функціонування підприємств електронної комерції є важливим напрямом розвитку торговельної сфери, орієнтованим на забезпечення конкурентних переваг і стабільного економічного зростання підприємств електронної комерції в умовах мінливого ринку споживчих товарів, що дозволяє таким підприємствам не лише зберігати, але й розширювати свою ринкову частку на національному й міжнародному рівнях відповідних товарів.

Зокрема перспективним напрямом можна вважати нарощування обсягів торгівлі вітчизняною сільськогосподарською продукцією, продукцією її переробки (борошно, крупи, м'ясо- й молокопродукція, плодоовочева й консервна продукція тощо) на регіональному/громадському рівнях завдяки електронній комерції, залучаючи до цього процесу все більше аграрних формувань, торговельних і транспортних підприємств, складських і логістичних об'єктів тощо.

НЕОБХІДНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Малей Д.А., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Інноваційний процес – це єдиний потік від виникнення ідеї до впровадження, розвитку та розгортання виробництва. Усі стадії інноваційної системи від фундаментальної ідеї до ринкового успіху, тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені. Тому для забезпечення ефективності інноваційного розвитку першорядне значення мають системні структурні взаємодії, що забезпечують наступність стадій та безперервність процесів у часі.

---

* *Науковий керівник – Гіржева О.М., д.е.н., професор*

В сучасних складних умовах існування всі підприємства змушені скорочувати витрати та підвищувати продуктивність.

Протиріччя, що виникає в результаті, між необхідністю скорочувати витрати, у тому числі і на оплату праці, і прагненням зберегти добробут працівників на колишньому рівні може бути вирішено за рахунок покращення внутрішньої організації діяльності господарюючих суб'єктів за рахунок запровадження інноваційного менеджменту.

Питаннями розробки та впровадження нових проектів, з погляду управління організацією, займається інноваційний менеджмент. Інноваційний менеджмент, як показують дослідження, вже показав себе як єдиний можливий шлях накопичення та систематизації знань та досвіду щодо впровадження інновацій на підприємствах.

Інноваційний менеджмент допомагає ефективно керувати процесами інноваційної діяльності, пов'язаними із створенням, освоєнням, виробництвом та розповсюдженням серед споживачів нових, прогресивних продуктів та послуг.

Усі аспекти інноватики, від проведення фундаментальних досліджень, до збуту та згортання проекту повинні чітко та ефективно керуватися. Тільки такий підхід дозволить оцінити, зробити правильний вибір і, зрештою, отримати вигоду з інноваційної діяльності.

Інноваційний менеджмент є одним із напрямів стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації. Його метою є визначення основних напрямів виробничої та науково-технічної діяльності підприємства. Це насамперед розроблення й упровадження нової технології та продукції, модернізація та удосконалення випущеної продукції й технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції й зняття з виробництва застарілих [1].

Управління інноваціями складається із двох ланок, або підсистем: керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління), зв'язок суб'єкта управління з об'єктами відбувається за допомогою руху інформації. Керуючий вплив охоплює збирання, оброблення і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень. Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єкт управління в інноваційному менеджменті – інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій [2].

Вивчивши зміст позитивних та негативних наслідків впровадження інноваційного менеджменту, можна дійти висновку, що позитивний ефект від його впровадження, що значно перевищить можливі негативні моменти І загалом, при раціональній організації інноваційного менеджменту, його запровадження може стати вирішальним фактором подальшого існування підприємства.

Література:

1. Кара Н.І., Зинич Л.В. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 40-46.

2. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». 2016. С. 14-18.

ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Михайлова К.В., PhD з економіки, асистент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0001-8782-9425
Пан М.П., кандидат технічних наук, професор,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7137-5174

Сучасні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, змінного попиту та обмежених ресурсів, що вимагає від них впровадження ефективних методів управління витратами. Одним із найбільш дієвих підходів є Lean-менеджмент, який ґрунтується на принципах усунення втрат, підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсів. Lean-менеджмент передбачає створення максимальної цінності для споживача при мінімальних затратах, що дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, але й підвищувати якість продукції та послуг. Основними принципами Lean-менеджменту є усунення втрат, безперервне вдосконалення та залучення персоналу до оптимізації процесів. Втрати у виробничих і бізнес-процесах поділяються на кілька основних категорій: надлишкове виробництво, зайві запаси, неефективна логістика, непотрібні етапи обробки, неефективне використання людських ресурсів. Усунення цих

факторів дозволяє значно скоротити витрати підприємства та підвищити ефективність його роботи. Згідно з дослідженням Денисюк О.Г. та Саннікової С.Б., Lean-технології можуть відігравати ключову роль у кризових умовах, допомагаючи підприємствам зменшити фінансові втрати та оптимізувати бізнес-процеси [1]. Автори наголошують, що застосування таких методів, як Heijunka, Jidoka та Value Stream Mapping (VSM), дозволяє значно знизити рівень втрат і покращити адаптивність підприємств до змін ринку. Дослідження підтверджують, що компанії, які впровадили Lean-менеджмент, отримали значне підвищення ефективності виробничих процесів та скорочення операційних витрат [2].

Lean-менеджмент використовує низку інструментів, які сприяють оптимізації виробничих і бізнес-процесів. Одним із ключових є метод 5S, що забезпечує раціональну організацію робочого простору, підвищуючи ефективність праці та скорочуючи втрати часу. Концепція Kaizen сприяє безперервному вдосконаленню, оскільки залучає всіх співробітників до процесу оптимізації та усунення невиробничих витрат. Використання Kanban-системи дозволяє налагодити ефективне управління виробничими потоками, зменшуючи рівень запасів та забезпечуючи оперативне реагування на зміну попиту. Крім того, метод Just-in-Time сприяє мінімізації витрат на зберігання матеріалів і готової продукції, оскільки дозволяє забезпечити виробництво в точний момент відповідно до потреб ринку. Дослідження доводять, що ефективне впровадження Kanban та Just-in-Time значно скорочує операційні витрати та підвищує гнучкість підприємства в реагуванні на зміни ринку [3].

Lean-менеджмент також має значний вплив на корпоративну культуру підприємства. Завдяки впровадженню принципів безперервного вдосконалення співробітники стають більш залученими до процесу оптимізації роботи, що підвищує їхню мотивацію та продуктивність. Орієнтація на усунення втрат сприяє розвитку відповідального підходу до використання ресурсів, що є важливим не лише з економічної, а й з екологічної точки зору. Багато компаній, які впровадили Lean-підхід, помітили зростання рівня задоволеності персоналу, адже прозорі процеси, можливість впливати на покращення робочого середовища та зменшення стресу, пов'язаного з невизначеністю та хаотичністю робочих процесів, сприяють кращому психологічному клімату в колективі. Наприклад, дослідження компанії McKinsey підтвердило, що підприємства, які впровадили Lean-методи, спостерігали не лише скорочення витрат, а й покращення рівня залученості персоналу та зменшення плинності кадрів [5].

Ще одним важливим аспектом є адаптивність Lean-методології до різних галузей економіки. Якщо раніше цей підхід вважався переважно виробничим інструментом, то сьогодні його активно застосовують у сфері послуг, охороні здоров'я, логістиці та навіть державному управлінні. Наприклад, у медичних закладах Lean-методи використовують для оптимізації процесів надання послуг, скорочення черг та підвищення ефективності роботи персоналу. У сфері інформаційних технологій Lean-менеджмент допомагає створювати ефективні команди розробників, зменшуючи кількість непотрібних етапів у процесі розробки програмного забезпечення. Впровадження Lean-методів у державному секторі дозволяє зменшити бюрократію, підвищити швидкість прийняття рішень та покращити якість обслуговування громадян. Таким чином, Lean-технології не лише сприяють оптимізації витрат, а й допомагають створювати ефективні та стійкі організаційні системи, що можуть гнучко адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища [6].

Практичні кейси впровадження Lean-методів демонструють їхню ефективність у різних галузях. Наприклад, компанія Toyota впровадила концепцію Just-in-Time, що дозволила їй уникати зайвих запасів, зменшити виробничі витрати та мінімізувати дефекти шляхом постійного вдосконалення процесів. Вони також застосували метод Jidoka, який забезпечує автоматичне зупинення виробництва у разі виявлення дефектів, що значно підвищило якість продукції. General Electric впровадила методологію Six Sigma для зниження рівня дефектів у виробничих процесах та підвищення ефективності бізнес-операцій. Компанія змогла оптимізувати роботу ланцюгів постачання, що дозволило значно скоротити логістичні витрати. Amazon, у свою чергу, використовує Lean-підхід для оптимізації складування та доставки. Вони впровадили систему роботизованої логістики, що зменшило час обробки замовлень та знизило витрати на персонал. Завдяки використанню машинного навчання для прогнозування попиту компанія змогла скоротити обсяги зайвих запасів і мінімізувати витрати на зберігання. Практика показує, що впровадження Lean-технологій значно підвищує рентабельність підприємств та забезпечує їхню стабільність навіть у складних економічних умовах [4].

Впровадження Lean-технологій є стратегічно важливим кроком для будь-якого підприємства, яке прагне досягти конкурентних переваг та підвищити ефективність управління витратами. Lean-технології є ефективним інструментом для зниження витрат підприємства та підвищення його продуктивності. Використання методів оптимізації

процесів дозволяє не лише економити ресурси, а й створювати конкурентні переваги на ринку. Враховуючи динаміку розвитку бізнес-середовища, інтеграція Lean-принципів є стратегічно важливим рішенням для будь-якої компанії, яка прагне до довгострокового успіху. Враховуючи успішний досвід впровадження Lean-методів у провідних компаніях світу, можна стверджувати, що ця концепція є необхідною для оптимізації витрат та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Література:

1. Денисюк О.Г., Саннікова С.Б. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2023/1952

2. Баранов В.В. Виникнення, розвиток та сучасні підходи лін-менеджменту. *Grail of Science*. 2021. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.02.2021.012

3. Хоменко А.І. Необхідність впровадження лін-менеджменту на підприємствах. *Науковий блог*. 2019. URL: https://naub.oa.edu.ua/neobhidnist-vprovadzhennya-lean-managementu

4. Іванов С.П. Оптимізація витрат підприємств за допомогою Lean-менеджменту. *Вісник економічних досліджень*. 2022. URL: https://economic-research.com.ua/lean-management

5. McKinsey & Company. The impact of lean management on corporate culture and productivity. *McKinsey Quarterly*. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/lean-management

6. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press, 2003.

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Мовчан Л.О., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

«Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців, з метою досягнення поставлених цілей [1].

* *Науковий керівник – Яцун Л.М., д.е.н., професор*

Сучасний менеджмент – це стрімко розвиваюча дисципліна, яка відображає зміни в економіці, технологіях і суспільстві. В епоху цифрової трансформації, глобалізації та зростаючих вимог ринку він відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління організаціями.

Основна мета менеджменту – формування організаційної культури та творчого інноваційного середовища, яке заохочує співробітників до впровадження нововведень. Керівники компаній мають виступати ініціаторами технологічних і організаційних трансформацій [2].

У сучасному світі менеджмент є ключовим фактором успіху будь-якої організації. В умовах цифрової трансформації, глобалізації та динамічних змін на ринку управлінські підходи постійно еволюціонують. Новітні технології, зміни в корпоративній культурі та нові моделі керівництва формують сучасний менеджмент, роблячи його більш гнучким, технологічним та орієнтованим на людину.

Основні тенденції сучасного менеджменту: Цифрова трансформація – цифрові технології суттєво змінюють підходи до управління. Впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), автоматизації та хмарних сервісів дозволяє компаніям підвищувати ефективність процесів і приймати зважені управлінські рішення; Глобалізація та міжнародний менеджмент - сучасний бізнес виходить за межі національних ринків, що потребує нових стратегій управління. Міжкультурна комунікація, управління розподіленими командами та міжнародне партнерство стають важливими компетенціями менеджера; Гнучкі методи управління – сучасні організації дедалі частіше впроваджують методи Agile, Lean, Kanban, які допомагають швидко адаптуватися до змін. Гнучкі моделі дозволяють ефективно працювати в динамічному середовищі та підвищувати продуктивність команд; Соціальна відповідальність та сталий розвиток – бізнес усе більше звертає увагу на екологічну та соціальну відповідальність. Концепція ESG (екологія, соціальна відповідальність і корпоративне управління) стає частиною стратегічного менеджменту; Нові моделі лідерства - ці тенденції визначають сучасні підходи до менеджменту та окреслюють перспективи його подальшого розвитку.

Традиційні авторитарні підходи в управлінні поступаються місцем коучинговому та сервісному лідерству. Успішні менеджери не просто керують, а допомагають співробітникам розкривати потенціал, підтримують розвиток команди та створюють мотиваційну культуру.

Виклики та перспективи сучасного менеджменту:

Впровадження інновацій – для збереження конкурентоспроможності компанії змушені постійно впроваджувати нові технології, адаптуватися до змін і стимулювати інноваційну діяльність; Автоматизація та майбутнє робочих місць – штучний інтелект та автоматизація змінюють роль менеджерів. Важливо знайти баланс між технологіями та людським фактором, щоб уникнути втрати гнучкості й креативності; Розвиток корпоративної культури-в умовах гібридної та віддаленої роботи компанії повинні створювати культуру довіри, взаємодопомоги та професійного розвитку.

Основні принципи сучасного менеджменту: Гнучкість та адаптивність – компанії мають швидко реагувати на зміни ринку, змінюючи стратегії відповідно до потреб клієнтів; Лідерство, а не контроль – сучасні менеджери не лише керують, а й надихають команди, створюючи продуктивне середовище; Організаційна культура – акцент на довірі, співпраці та відкритості допомагає компаніям залучати та утримувати таланти; Цифрова трансформація – використання штучного інтелекту, автоматизації, аналітики даних покращує ефективність бізнесу; Клієнтоорієнтованість – компанії все більше фокусуються на створенні унікального досвіду для споживачів.

У сучасному менеджменті для виконання окремих видів діяльності та управлінських функцій часто застосовується частковий управлінський аутсорсинг. Це передбачає залучення консультантів – експертів у сфері менеджменту, які аналізують управлінські та виробничі проблеми, обробляють інформацію та пропонують ефективні рішення для усунення негативних тенденцій у роботі організації. Вони також визначають індивідуальні та колективні цілі працівників, розподіляють зони відповідальності та сприяють їх досягненню.

Основною метою сучасного менеджменту є формування ключових компетенцій організації шляхом оптимального використання ресурсів, знань, навичок і технологій, що забезпечують її конкурентні переваги в очах споживачів [2].

На сучасному етапі розвитку національної економіки України застосування досвіду вітчизняного та міжнародного менеджменту дозволить підприємцям і керівникам підвищити ефективність діяльності організацій. Сучасний менеджмент – це не просто управління ресурсами, а комплексний процес адаптації до швидких змін, використання новітніх технологій і впровадження гнучких підходів. Успішний менеджер має поєднувати технологічну обізнаність,

стратегічне мислення та соціальну відповідальність. Перспективи розвитку менеджменту пов'язані з подальшою диджиталізацією, гнучкими методами керівництва та створенням інноваційного середовища для працівників.

Сучасний менеджмент – це не лише про контроль і стратегію, а й про людський підхід, технології та гнучкість.

Література:

1. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекцій К. : МАУП, 2000. 112 с.

2. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

ВИДИ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Осадчук О.П., кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1461-6784

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та довгострокового успіху будь-якої організації. Від вибору правильної стратегії управління персоналом залежить не лише рівень продуктивності працівників, а й їхня мотивація, залученість у робочі процеси та рівень лояльності до компанії.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають різні моделі взаємодії між роботодавцем та працівниками. Залежно від корпоративної культури, стратегічних цілей організації та особливостей ринку виділяють три основні стратегії управління людськими ресурсами: споживацьку, партнерську та ідентифікаційну.

1. Споживацька стратегія управління персоналом базується на принципі використання людських ресурсів як засобу для досягнення бізнес-цілей. У цій моделі компанія розглядає працівників як ресурс, що може бути легко замінений або оптимізований залежно від економічної доцільності [2]. Основний акцент робиться на продуктивності та мінімізації витрат на персонал, що може призводити до високої плинності кадрів і низького рівня лояльності співробітників. У межах

цієї стратегії працівники отримують в основному грошові стимули, а можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання обмежені [3]. Вона найчастіше застосовується у сферах, де ключовим фактором є масовість праці та швидкість виконання завдань, наприклад, у роздрібній торгівлі, сфері обслуговування та на виробництві.

2. Партнерська стратегія передбачає взаємовигідне партнерство між працівниками та роботодавцем, де кожен співробітник розглядається як стратегічний актив компанії. У межах цієї моделі керівництво вкладає значні ресурси в навчання персоналу, підвищення кваліфікації та створення комфортних умов праці [1]. Компанія прагне забезпечити баланс між інтересами бізнесу та потребами працівників, що сприяє високому рівню лояльності та стабільності кадрового складу. Основними елементами мотивації є як матеріальні стимули, так і нематеріальні заохочення, такі як кар'єрний розвиток, соціальні пакети, корпоративна культура та можливість впливати на прийняття рішень [4]. Ця стратегія найчастіше використовується у високотехнологічних компаніях, консалтингових фірмах і великих корпораціях, де ключову роль відіграє кваліфікація персоналу.

Таблиця

Порівняльна характеристика основних стратегій управління людськими ресурсами

Параметр	**Споживацька стратегія**	**Партнерська стратегія**	**Ідентифікаційна стратегія**
Взаємодія з працівниками	Працівники як ресурс	Працівники як партнери	Працівники як частина компанії
Лояльність	Низька	Середня	Висока
Основний акцент	Ефективність та витрати	Розвиток персоналу	Корпоративна культура
Плинність кадрів	Висока	Помірна	Низька
Мотивація	Грошові стимули	Матеріальна та нематеріальна	Спільні цінності та місія
Ризики	Висока плинність кадрів, низька мотивація	Потребує інвестицій у HR	Вигоряння персоналу, складність адаптації нових працівників

3. Ідентифікаційна стратегія передбачає створення сильної корпоративної культури, з якою працівники повністю ідентифікують себе. За такої моделі персонал вважається частиною

компанії, що поділяє її цінності та місію [2]. Основна увага приділяється створенню відчуття приналежності, що підвищує рівень залученості працівників і їхню ініціативність. Це досягається через спільні корпоративні заходи, навчальні програми, системи наставництва та розвинені внутрішні комунікації [3]. Водночас така стратегія може мати певні недоліки, зокрема ризик професійного вигоряння через надмірну відданість роботі. Ця модель управління найчастіше застосовується в організаціях, що прагнуть до інновацій та унікальності, наприклад, у стартапах, великих технологічних компаніях.

Кожна з розглянутих стратегій має свої переваги та недоліки. Вибір оптимальної моделі залежить від особливостей компанії, її культури та ринкового середовища. Найбільш ефективними є комбіновані підходи, що дозволяють забезпечити баланс між продуктивністю, мотивацією та стабільністю кадрового складу.

Література:

1. Герасимчук З.В. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2020.
2. Дятлов В.А. Стратегічне управління людськими ресурсами. Львів : ЛНУ, 2019.
3. Armstrong M. Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2021.
4. Storey J. Strategic Human Resource Management. Cambridge: Cambridge University Press, 2022.

МАЛИЙ БІЗНЕС В США: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ВІДКРИТТЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ

Рожелюк В.М., доктор економічних наук, професор,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2298-6160

Базовою основою економічної стабільності й процвітання економіки будь-якої країни є належна організація діяльності малого бізнесу. Прикладом незаперечної економічної стабільності завдяки малому бізнесу є США. За даними Всесвітнього банку, Сполучені Штати Америки займають 6 місце з 190 країн за сприятливими умовами організації та ведення малого бізнесу, дохід від діяльності якого складає значну частку валового внутрішнього продукту держави [1].

Крім того, діяльність малого бізнесу має вагому підтримку органів державної влади. Це твердження підсилюється створенням ще у 1953 році Адміністрації у справах малого бізнесу, яка регулює порядок його організації, відкриття та діяльності. На законодавчому рівні державна підтримка малого бізнесу містить багато різноманітних інструментів: гарантовані кредитні програми, венчурні програми, інвестиційні програми, програми гарантування боргових зобов'язань [2].

До малого бізнесу в США відносять компанії, активи яких не перевищують 5 млн. доларів та500 працівників, а прибуток від діяльності до 2 млн. доларів.

Основні організаційно-правові форми малого бізнесу в США наступні.

Приватний підприємець є найпростішою формою бізнесу, яка характерна в більшості випадків для малого бізнесу у сфері послуг. Проте, за цією організаційною формою важко взяти кредит.

Другою формою малого бізнесу є партнерство. Це співробітництво двох або більше асоційованих фахівців різних сфер діяльності із декількома видами відповідальності, а саме: загальною, коли фінансова відповідальність розділена між усіма учасниками та обмеженою, коли учасники відповідають лише своїми внесками у партнерство.

Третя поширена форма бізнесу – це корпорація, яка може функціонувати у будь-якій сфері економіки з необмеженою кількістю учасників.

Четвертою формою є товариство з обмеженою відповідальністю, яка поєднує елементи корпорації та партнерства й має обмежену кількість учасників, які відповідають лише власними інвестиціями.

Підприємцям слід зважати й на законодавчі акти конкретного штату, які визначають умови ведення бізнесу. Для успішної організації діяльності за зазначеними формами необхідно також врахувати всі етапи реєстрації відповідної бізнес-структури. Сам процес створення та реєстрації охоплює наступні етапи.

Вибір та реєстрація назви компанії – необхідно обрати унікальну назву та зареєструвати її на офіційному сайті відповідного штату. Перед цим слід перевірити її у базі даних патентів і товарних знаків США, щоб уникнути плагіату.

Розробка бізнес-плану та статуту – створюється бізнес-план, а також статут, який визначає організаційно-правову структуру компанії. У документі зазначаються відсоткові частки власників, механізми розподілу прибутку та збитків, правила проведення зборів і голосування.

Визначення юридичної адреси – компанія має мати зареєстровану адресу, яка може бути як власним, так і орендованим офісом. Популярною практикою в США є оренда юридичної адреси через поштові відділення.

Офіційна реєстрація бізнесу – компанію необхідно зареєструвати на спеціальному порталі штату, у якому вона буде працювати.

Отримання федерального податкового номера роботодавця (EIN) – цей номер є обов'язковим для ведення бізнесу, відкриття банківських рахунків, прийому працівників і сплати податків.

Відкриття банківського рахунку – здійснюється на основі EIN та реєстраційних документів компанії. Для цього необхідно підтвердити законність джерел коштів, які використовуються для відкриття бізнесу.

Отримання необхідних дозволів та ліцензій – залежно від виду діяльності компанія повинна отримати відповідні дозволи чи ліцензії. Інформацію про вимоги можна знайти на офіційних ресурсах штату або на сайті Департаменту бізнесу та економічного розвитку США.

Усі суб'єкти малого бізнесу зобов'язані вести повний облік для визначення оподаткованого прибутку відповідно до встановлених ставок. Власники бізнесу в США сплачують три основні види податків: федеральні, регіональні та місцеві. Сума податкових зобов'язань залежить від фінансових результатів діяльності, кількості працівників і загальної ефективності бізнесу.

Отже, аналіз організаційно-правового, облікового та податкового досвіду малого бізнесу в США стане цінною основою для впровадження передових практик у вітчизняне нормативно – правове законодавство, що сприятиме стабілізації економічної ситуації нашої держави.

Література:

1. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/ (date of application: February 12, 2025).

2. Stale Business Administration. URL: https://www.sba.gov/ (date of application: February 12, 2025).

3. Рожелюк В.М. Організація бухгалтерського обліку діяльності переробних підприємств: монографія. К. : ННЦ ІАЕ , 2013. 488 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Аргунов В.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Актуальність даної теми виявляється в тому, що досягнення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від рівня кваліфікації та ефективного управління персоналом. На сьогоднішній день, коли розвиток техніки досягнув рівня, який дозволяє автоматизувати більшість робочих процесів, а майже вся інформація перейшла у електронний формат, організації які мають добре навчені кадри, що можуть працювати з цим обладнанням, та будуть вмотивовані освоювати нові навички та адаптуватися до прогресивних умов праці, отримують значну перевагу.

Поняття «соціально-економічна система» можна визначити як сукупність економічних суб'єктів і ресурсів підприємства, в тому числі і працівники.

Головним потенціалом будь-якої організації є кваліфіковані кадри. Незважаючи на стрімкий розвиток технологій та зовнішні умови, основною рушійною силою для досягнення цілей підприємства завжди буде добре підготовлений персонал.

Чому саме людський капітал здатний створити стійку конкурентоспроможність?

По-перше, люди можуть бути унікальним ресурсом, тобто основною перевагою серед конкурентів.

По-друге, людський капітал може створювати додаткову вартість (чинити сильний позитивний вплив на результати діяльності).

По-третє, людський капітал важко відтворювати, він не може бути легко скопійований конкурентами [1, с. 4].

Якщо трудовий потенціал становить потенціал країни, регіону, то кадровий потенціал, який є складовою частиною трудового потенціалу, – це потенціал конкретної сфери діяльності, галузі, підприємства, де необхідні специфічні характеристики саме для цієї сфери діяльності, на підприємстві [2, с. 16].

Застосовуючи на практиці сучасні форми підготовки кадрів на різних рівнях, можна досягти підвищення соціально-

---

* *Науковий керівник – Сагачко Ю.М., к.е.н., доцент*

економічної ефективності організацій, що призведе до певної стабілізації економічної складової країни та поліпшення ситуації на вітчизняному ринку праці.

На мікрорівні стратегічного управління кадровим потенціалом увага приділяється конкретним цілям певної організації, які можна реалізувати за допомогою кваліфікованих робітників. Отже менеджмент включає:

– аналіз та прогнозування потреб в персоналі;
– формування системи залучення та відбору персоналу;
– організація навчання та розвитку персоналу;
– розробка системи мотивації;
– управління кар'єрою та розвитком персоналу;
– оцінка ефективності управління персоналом.

Стратегічне управління кадрами на мікрорівні буде ефективним тільки у разі повної інтеграції його у генеральний план розвитку організації.

На мезорівні стратегічне управління кадровим потенціалом включає регіональний, галузевий рівень або рівень окремого виду економічної діяльності, фокусуючись на розвитку кваліфікованих кадрів у межах певного регіону чи галузі. Діяльність на даному рівні характеризується прогнозування попиту кадрів різних спеціальностей та забезпечення їх підготовки. Важливим етапом менеджменту на мезорівні є інформування молоді про актуальність професій та надання можливості отримання навчання за необхідною спеціальністю, а також розвиток соціальної інфраструктури і забезпечення гідних умов праці.

На макрорівні менеджмент даної теми займається розвитком кадрів країни в цілому. На цьому рівні менеджмент охоплює національну систему освіти, ринок праці, міграційні процеси та інші фактори, що визначають якість і кількість трудових ресурсів країни.

Зрозуміло, що основна діяльність управління на макрорівні буде сфокусована на розвиток кадрового потенціалу та надання можливості отримання хорошої підготовки кадрів з використанням вітчизняних та інтеграції закордонних методів навчання, а також створення законодавчої та нормативної бази, що регулює відносини у сфері праці та зайнятості.. Проте, в час повномасштабного вторгнення, головною метою менеджменту кадрів на цьому рівні є забезпечення безпеки життєдіяльності людей, тобто розвиток та покращення інфраструктури, розробка стратегій повноцінного надання професійного навчання «онлайн».

Ефективне стратегічне управління кадрами на макрорівні відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку економіки і суспільства, зміцненні конкурентних позицій країни та поліпшенні добробуту громадян.

Підбиваючи все вище сказане, можна зробити висновок, що стратегічне управління кадровим потенціалом є дійсно ключовим фактором не тільки конкурентоспроможності певного підприємства, але і країни в цілому. Під кадровим потенціалом потрібно розглядати не просто поняття «працівника», а саме його навики, досвід та спроможність до розвитку. Отже, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства на перспективу, потрібно не лише залучати працівників з потенціалом до розвитку, але і створювати умови для реалізації їх таланту та професійного зростання.

Література:

1. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

2. Гудима О.В. Основи цифровізації управління трудовими ресурсами. Змістовий модуль І. Теоретичні аспекти та основні категорії управління трудовим потенціалом. URL: https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=11537&lang=pl (дата звернення: 12.02.2025).

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0 ТА 5.0 ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ ВУГЛЕЦЕВОГО СЛІДУ В СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ АЛЮМІНІЄВОГО ВИРОБНИЦТВА

Тригуба В.Ю., аспірант*,
Національний університет водного господарства
та природокористування, м. Рівне, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-2568-976X

Удосконалення бізнес моделей алюмінієвих виробництв з урахуванням вимог сталого розвитку неможливо уявити без використання надсучасних технологій та концепцій, котрі уже стали сьогоденням у металургії розвинутих країн.

Індустрія 4.0 є ключовим трендом Четвертої промислової революції, що трансформує сучасне виробництво. Ця епоха

* *Науковий керівник – Міщук Г.Ю., д.е.н., професор*

знаменує завершення Третьої промислової революції, яка стартувала в другій половині XX століття й була відзначена розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, пов'язаних з автоматизацією та роботизацією [2].

Головною ознакою Індустрії 4.0 є повністю автоматизовані виробничі системи, що працюють у режимі реального часу та адаптуються до зовнішніх змін. Кіберфізичні системи створюють цифрові двійники фізичних об'єктів, контролюють процеси та приймають децентралізовані рішення. Вони об'єднуються в мережі, взаємодіють, самонавчаються та оптимізують роботу підприємств. Інтернет-технології забезпечують ефективну комунікацію між персоналом і машинами, що дає змогу виробляти продукцію за індивідуальними замовленнями з оптимальними витратами [1].

Водночас із впровадженням Індустрії 4.0 формується новий етап – Індустрія 5.0, що акцентує увагу на гармонійному співіснуванні людини, технологій та стійкості. Вона спрямована на створення цінності через індивідуалізацію, співпрацю між людьми й машинами та інтеграцію етичних і екологічних принципів у виробничі процеси. Її фокус зміщується з цифрових технологій на принципи сталого розвитку, циркулярної економіки та стратегічного управління. Ключовою характеристикою Індустрії 5.0 є інтеграція людини та робота у спільне робоче середовище, спрямоване на формування розумного суспільства. Ця концепція ґрунтується на принципах людиноцентричності, екологічності та соціальної користі. Вона передбачає адаптацію технологій для підтримки етичних цінностей та орієнтацію інновацій на досягнення суспільно корисних цілей, а не лише на технічний прогрес.

Індустрія 5.0 дозволяє перебудувати бізнес-моделі алюмінієвих підприємств відповідно до принципів сталого розвитку. Це включає:

Перехід до моделей замкнутого циклу виробництва з фокусом на рециклінг і мінімізацію відходів.

Впровадження стійких інновацій, які спрямовані на скорочення споживання енергії та сировини.

Залучення працівників у прийняття рішень, використовуючи автоматизовані платформи для зворотного зв'язку між операторами та керівництвом.

Інтеграція Індустрії 5.0 в українське алюмінієве виробництво може стати ключовим фактором для підвищення його конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптації до глобальних екологічних вимог. Врахування в сучасних бізнес-моделях алюмінієвих

виробництв таких складових, як людиноцентричність, екологічність, роботизація, використання Інтернету речей та штучного інтелекту як основних складових індустрії 5.0, сприятиме досягненню економічних цілей на засадах сталого розвитку, підвищенню ефективності та екологічності виробничих процесів.

Прояв людиноцентичності у виробництві алюмінію, де особлива увага приділяється створенню безпечних і комфортних умов праці для працівників ливарних підприємств. Впровадження передових технологій, таких як автоматизовані системи контролю та інтелектуальні робочі місця, дозволяє знижувати рівень ручної праці в небезпечних умовах. Крім того, використання цифрових платформ для навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє розвитку компетенцій, необхідних для роботи з новими технологіями, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність та безпеку на виробництві.

Екологічна складова зменшення викидів CO_2 і мінімізація впливу на навколишнє середовище шляхом використання енергоефективного обладнання та впровадження замкнутого циклу перероблення відходів. Оптимізація ресурсоспоживання, наприклад, повторного використання алюмінієвого брухту в процесах виробництва. Для прикладу: Заміна 1 кг сталі на 1 кг алюмінію чи алюмінієвого сплаву в автомобілебудуванні зменшує загальні викиди вуглекислого газу на 5-8 кг CO_2-екв. за життєвий цикл (або на 200 000 км пробігу) [3].

Автоматизація на ливарних підприємствах, що спеціалізуються на виробництві алюмінієвих виробів, забезпечує безперебійну роботу виробничих процесів. Системи автономних роботів здатні виявляти проблеми та самостійно коригувати свої дії, що значно знижує ризики збоїв у виробництві. Різні рівні автономності, від дистанційного керування до повністю автономних систем, змінюють взаємодію між людиною та машиною, підвищуючи ефективність і точність виробничих процесів.

Модернізації алюмінієвого виробництва за рахунок «Інтернет речей» відіграє важливу роль у забезпечені зв'язку між різними об'єктами та процесами. Активно-пасивні інтелектуальні сенсори, встановлені на виробничих машинах, здатні збирати дані про стан обладнання та навколишнє середовище, а також взаємодіяти один з одним через Інтернет. Це дозволяє не тільки моніторити процеси в режимі реального часу, але й здійснювати прогнозування та оптимізацію виробництва, що веде до підвищення продуктивності та зниження витрат.

Поява штучного інтелекту в алюмінієвому виробництві забезпечує інтеграцію кіберфізичних систем, які здатні аналізувати великі обсяги даних, отриманих від різних датчиків. Завдяки потужним алгоритмам, ШІ пропонує аналітику, що базується на даних, та підтримує прийняття рішень у складних, нелінійних виробничих умовах. Це дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати та покращувати якість продукції. Доповнена реальність, яка інтегрує віртуальні елементи з реальним середовищем та штучним інтелектом, може бути використана для навчання працівників та покращення їхньої продуктивності, надаючи додаткові інструменти для виконання виробничих завдань [4].

Висновки. Еволюційний перехід від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 неминуче впливає на всі аспекти соціально-економічного життя. Це вимагає від стейкхолдерів не лише перегляду підходів до виробництва та управління, а й формування нових стратегічних напрямків розвитку на принципах сталості, інноваційності та людиноцентричності. З огляду на ці виклики, аналіз траєкторії розвитку Індустрії 5.0 в Україні стає особливо важливим, беручи до уваги унікальний національний соціально-економічний і політичний контекст.

Інтеграція Індустрії 5.0 в алюмінієве виробництво України сприятиме появі інтелектуальних автоматизованих ливарних систем, що є стимулом підвищення екологічності, ефективності та гнучкості виробничих процесів. Це дозволить українським підприємствам відповідати світовим стандартам, створювати продукцію з високою доданою вартістю та зменшувати вплив на навколишнє середовище.

Література:

1. IT Ukraine. (n.d.). Technology innovation. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation (date of application: February 1, 2025).

2. Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0-Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, no. 61, pp. 530–535. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.07.002

3. Skuibida O. (2023). Aluminum as a promising material in the automotive industry. *Grail of Science. National University Zaporizhzhia Polytechnic, Ukraine*. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.049

4. Crnjac Zizic, M., Mladineo, M., Gjeldum, N., & Celent, L. (2022). From Industry 4.0 towards Industry 5.0: A review and analysis of paradigm shift for the people, organization and technology. *Energies*, no. 15(14), pp. 5221. DOI: https://doi.org/10.3390/en15145221

ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Хромушина Л.А., кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9134-9010

Стратегічні управлінські рішення – це довгострокові, комплексні рішення, які визначають напрям розвитку організації та її конкурентні переваги. Вони формуються на основі аналізу зовнішнього середовища, ресурсів компанії та майбутніх ринкових тенденцій. Основне призначення таких рішень полягає в забезпеченні сталого розвитку, досягненні стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності. Вони охоплюють питання інвестування, виходу на нові ринки, впровадження інновацій та оптимізації бізнес-процесів. Ефективні стратегічні рішення допомагають організації адаптуватися до змін і забезпечують її довгостроковий успіх.

Прийняття стратегічних рішень відіграє ключову роль у визначенні успішності та ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Саме тому важливо обґрунтовувати управлінські рішення, адже вони допомагають визначити пріоритетні цілі компанії та оцінити її можливості. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, дозволяє оперативно реагувати на ринкові виклики та забезпечує стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [1, с. 73].

Невизначеність – це стан, який виникає через брак достовірної та повної інформації, складність аналізу ситуації та труднощі у прогнозуванні наслідків прийнятих рішень. Вона може бути спричинена тривалою обробкою даних або неможливістю точно оцінити майбутній розвиток подій. Традиційно невизначеність розглядається як ситуація, коли майбутні події та їх наслідки є непередбачуваними. Це означає, що неможливо точно визначити ключові параметри розвитку певного явища або процесу [2, с. 150].

Прийняття рішень в умовах невизначеності базується на тому, що ймовірності можливих варіантів розвитку подій залишаються невідомими. У таких ситуаціях рішення ухвалюються, враховуючи як особисте ставлення до ризику, так і обраний критерій вибору. Для цього аналізуються можливі альтернативи та формується спеціальна «матриця рішень», яка допомагає оцінити кожен варіант і обрати найбільш доцільний [3, с. 107].

В умовах невизначеності керівник може або шукати додаткову інформацію для аналізу, або покладатися на власний досвід, інтуїцію та припущення. В ухваленні управлінських рішень часто використовуються спрощені підходи, що ґрунтуються на узагальненому досвіді особи, яка приймає рішення. Це означає застосування евристичних методів, які допомагають знаходити рішення навіть у ситуаціях, коли завдання ще не повністю визначене, а способи його розв'язання залишаються невідомими [4, с. 44].

Поняття стратегічного управління національною економікою, галуззю чи підприємством значно змінилося, оскільки ефективність цього процесу залежить від зважених стратегічних рішень. У сучасних умовах турбулентності та невизначеності перед економістами та управлінцями постає важливе завдання – розробити нову управлінську парадигму. Вона повинна ґрунтуватися на знаннях, доступі до інформації та сучасних цифрових комунікаціях, що забезпечить гнучкість і адаптивність у прийнятті рішень [5, с. 118].

Безумовно, у сучасних умовах глобалізації, технологічних змін та економічної нестабільності стратегічне управління набуває особливої важливості. Прийняття стратегічних управлінських рішень відбувається в середовищі високої невизначеності, ризику, турбулентності та активної цифровізації, що вимагає використання адаптивних методів та підходів. Крім того, зростає необхідність урахування цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs), які визначають довгострокові вектори розвитку підприємств та економічних систем.

В умовах нестабільності управлінці застосовують комплексний підхід до стратегічного планування, що поєднує традиційні аналітичні методи з новітніми цифровими інструментами. До актуальних методів прийняття стратегічних рішень належать: PESTEL- та SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв (Scenario Planning), метод реальних опціонів (Real Options Analysis, ROA); аналіз великих даних (Big Data Analytics) та штучний інтелект (AI); система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), гнучке управління (Agile Strategy, Lean Management).

Сучасні методи прийняття стратегічних рішень спрямовані на підвищення гнучкості, аналітичної точності та цифрової інтеграції в управлінські процеси. В умовах невизначеності та швидких змін стратегічне управління потребує багатофакторного підходу, що поєднує традиційні аналітичні інструменти з новітніми цифровими технологіями. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

В сучасних умовах керівники стикаються з низкою проблем, що можуть ускладнювати ухвалення ефективних стратегічних рішень, зокрема:

– висока невизначеність та динамічність зовнішнього середовища;
– дефіцит достовірної інформації (або її надлишок);
– високий рівень ризиків та складність їх оцінки;
– конфлікт інтересів та внутрішній опір змінам;
– недостатній рівень стратегічного мислення та компетентності керівників;
– недостатня адаптивність стратегій;
– нехтування принципами сталого розвитку.

Ефективне прийняття стратегічних рішень вимагає від керівників комплексного підходу, заснованого на глибокому аналізі, управлінні ризиками, цифровізації та адаптивності. Для подолання проблем необхідно розвивати гнучке стратегічне мислення, вдосконалювати методи прогнозування та активно впроваджувати новітні управлінські підходи.

Література:

1. Харченко Т.О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр.* 2020. Вип. 46. С. 65-78. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b6d073d9-c80c-46fc-9f36-617b20140f89/content (дата звернення: 11.02.2025).

2. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами.* 2020. Вип. 3(77). С. 149-154.

3. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2017. № 2. С. 107-115. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000881272 (дата звернення: 07.02.2025).

4. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доповідей IV Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 20 квітня 2023 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 44-45. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279676 (дата звернення: 10.02.2025)

5. Барибіна Я.О., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності у контексті оновлення контенту інформаційного забезпечення. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2019. Вип. 4. С. 118-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_4_24 (дата звернення: 10.02.2025).

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ ДОБРОБУТУ

Полінкевич О.М., доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6924-7296

Економіка добробуту є пріоритетом функціонування суспільства. Проте вона стикається з низкою викликів, які розбалансовують її. До таких викликів належать: пандемія COVID-19, глобальна взаємозалежність, зміни в кліматі, технологічні інновації, зміни у поведінці споживачів [1]. Так, за пандемії COVID-19 у економічної системи та бізнесу порушилася рівновага через непередбачувані події. Суспільство було до цього не готове і відбулося порушення резильєнтності бізнесу, суспільства. Оскільки в Україні ведуться військові дії, то економіка характеризується напруженістю на геополітичному та економічному рівнях. Це суттєво вплинуло на умови ведення бізнесу. За цих умов компаній стали гнучкішими та витривалішими. У світовій економіці зростає глобальна взаємозалежність, все більше змінюється клімат. Це негативно впливає на резильєнтність підприємств через непередбачувані і складні виклики. В епоху цифрової економіки технологічні інновації розвиваються швидко. Це докорінно змінює зовнішнє середовище і вимагає швидкої адаптації підприємств до нестійкого середовища. Крім того, відбуваються зміни у споживацьких уподобаннях та уявленнях про відповідальність підприємств. Бізнес формує нові тренди, розробляє оновлену бренд-стратегію, зважаючи на виклики війни, глобальної економіки та зростання потреби у адаптації ветеранів війни до цивільного суспільства. Таким чином, формування економіки добробуту є першочерговим напрямом розвитку суспільства, яку спроможні забезпечити резильєнтні підприємства. Усі ці фактори підкреслюють важливість розуміння та впровадження стратегій соціально-економічної резильєнтності, які забезпечують стійкість та успішність бізнесу в мінливому середовищі. Підприємства, які приділяють у своїй діяльності значну увагу резильєнтності, краще пристосовуються до змін. Завдяки цьому вони здатні втримувати достатній рівень конкурентоспроможності в мінливому середовищі.

Під резильєнтністю підприємств розуміємо здатність економічної системи реагувати на події, адаптуватися до змін і компенсувати або зменшувати втрати завдяки своїм внутрішнім

механізмам пристосування, що дозволяє їй змінюватися або відновлюватися. Економіка добробуту направлена на побудову резильєнтних економічних систем, в основі яких є резильєнтні підприємства [4]. Вони формують такі види резильєнтності: маркетингову, організаційну, фінансову, економічну. Кожний вид резильєнтності відповідає за окремі напрями діяльності і загалом формує загальну резильєнтність, яка є в основі економіки добробуту.

Резильєнтні підприємства спроможні допомогти реінтеграції ветеранів війни у цивілізоване суспільство. Така проблема назріла через військові дії, які зараз є на території України. Станом на липень 2024 року в Україні налічується близько 1 млн 300 тис. ветеранів, з яких близько 80 % були мобілізованими [2; 3]. Таким чином, проблема є нагальною та потребує термінового вирішення через зростаючу кількість ветеранів війни.

Література:

1. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244-257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257

2. Золбін Д.Н., Бурцева А.В Україні 1 мільйон 300 тисяч ветеранів: як їх підтримують. *Суспільне*. URL: https://suspilne.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimuut/ (дата звернення: 15.02.2025).

3. Полінкевич О.М. Комплементарність бізнесу та ЗВО задля адаптації ветеранів війни у суспільство добробуту. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 6-12. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.6.12

4. Polinkevych O. Project Performance Management in Enterprisesin Industry 5.0. *Nationl Interest Journal*, 2024, volume 3, no. 14. URL: https://sc01.tci-thaijo.org/index.php/NIT/article/view/240760/163952

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ТИПІВ ТЕРИТОРІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

Снігова О.Ю., доктор економічних наук,
старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
НАН України», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7456-4894

Регіональний розвиток є складним багатоаспектним та багаторівневим процесом якісної зміни станів просторової організації

людської діяльності та економіки регіонів країни, який залежить від значної кількості чинників. Чинники регіонального розвитку не є сталими, вони еволюціонують у процесі змін економічної реальності та разом з об'єктивними регіональними відмінностями вимагають від держави впровадження територіально-орієнтованих механізмів регуляції просторових економічних тенденцій та характеристик регіонального розвитку для досягнення цілей державної регіональної політики.

З цією метою в Україні було запроваджено підхід, що ґрунтується на визначенні функціональних типів територій, який покладено в основу планування відновлення та стимулювання розвитку регіонів та територій [1]. У законодавчому полі України функціональні типи територій визначено як «макрорегіон, мікрорегіон чи територіальна громада, які характеризуються сукупністю спільних соціальних, просторових, екологічних, економічних, безпекових та інших особливостей» [2].

Практика використання функціональних типів територій в системі управління регіональним розвитком не є унікальною та новою. В ЄС під функціональною зоною розуміють область або регіон, який функціонує як єдина система з політичної та/або соціальної та/або економічної точки зору. Функціональні території визначено внутрішньою системою взаємодій і відносин, яка повністю або частково охоплює територію кількох адміністративно-територіальних одиниць, що взаємодіють і пов'язані між собою економічною, комунікаційною, транспортною діяльністю [3].

У контексті необхідності реалізації зобов'язань України щодо приведення вітчизняного законодавства у сфері регіональної політики у відповідність праву ЄС запровадження в системі регіонального управління функціональних типів територій як територій, що за певними функціональними ознаками є подібними та потребують застосування однакових підходів і механізмів для вирішення їх проблем, вимагає аналізу світового досвіду використання концепції функціональних типів територій [4].

В Україні підхід визначення функціональних типів територій може використовуватися виключно для досягнення цілей регіональної політики, що повністю відповідає європейській практиці політики згуртованості. Але його впровадження може бути застосовано для забезпечення промислового розвитку – кількісного зростання та якісного вдосконалення промислової діяльності територій у повоєнний

період, що ґрунтується на оптимальному включенні в процеси розвитку регіону його промислового потенціалу як сукупності ресурсів та складової економічного потенціалу, необхідних для запровадження промислової діяльності та промислового розвитку. З точки зору повоєнного розвитку такий підхід покликаний враховувати безпековий чинник економічного розвитку територій.

Застосування просторово-орієнтованих механізмів для різних функціональних типів територій у світовій, зокрема європейській, практиці має дещо інші цілі та акценти (згуртованість, подолання соціально-економічних диспропорцій розвитку), ніж в Україні. Тож і підходи до визначення функціональних типів можуть різнитися. Не дивлячись на необхідність зближення регулятивних та інституційних рамок регіонального розвитку між Україною та ЄС, Україна має адаптувати засади регіональної політики до європейської практики для врахування вітчизняних особливостей регіонального розвитку.

Просторова диференціація соціально-економічного розвитку країн-членів ЄС найбільшим чином простежується між регіонами та між урбанізованими територіями і сільською місцевістю. Тож в країнах ЄС та ОЕСР функціональними типами територій, що найбільш часто використовується для цілей регіональної та промислової політик, є: міста і зони їх економічного впливу (мегаполіси, ринки праці, міські системи) та сільські територій.

Функціональні території доповнюють адміністративний поділ країн і використовуються для підвищення ефективності регіональної та промислової політик за рахунок розширення, а також конкретизації статистичної інформації щодо соціально-економічного стану за адміністративними територіями. Це досягається на підставі їх спроможності враховувати просторові зовнішні ефекти, що виникають внаслідок соціально-економічних зв'язків між адміністративними територіями чи регіонами. Отримана інформація забезпечує розуміння локальних соціально-економічних тенденцій та застосовується для організації економічної, зокрема, й промислової діяльності на певних функціональних типах з урахуванням екзогенних чинників та зовнішніх зв'язків територій [5]. Активізація економічного/промислового розвитку в усіх типах регіонів здійснюється шляхом інформування підприємців про локальний економічний/промисловий потенціал та можливі шляхи його використання на підставі побудови міжрегіональної/міжмуніципальної співпраці.

Функціональні зони передбачають економічну інтеграцію територій поза межами адміністративних кордонів за рахунок міжрегіональних та міжмуніципальних економічних зв'язків. Тому розмежування функціональних територій на всій території ЄС стало важливим елементом політики згуртованості на підставі використання спроможності економічної діяльності цих територій залучати зовнішні/нелокальні ресурси та створювати просторові ефекти. Застосування функціональних зон як об'єктів впливу у межах регіональної політики використовується для генерації переваг на прилеглих територіях.

Розуміння функціональних зв'язків територій сприяє розробленню ефективної промислової політики за рахунок можливості цілеспрямованого використання промислового потенціалу на підставі вибору просторових ефектів, що виникають на базі його використання. У межах промислової політики застосування функціональних типів територій може використовуватися у якості маркерів «вузьких місць», які мають бути усунені через регіональну політику шляхом пріоритезації цілей та заходів з її реалізації. Неврахування інформації щодо просторових ефектів може призвести до помилкових економічних рішень щодо започаткування промислової діяльності [5].

Таким чином, застосування функціональних типів територій спрямовано на підвищення ефективності та сталості управління територіями за рахунок міждисциплінарного підходу до управління використанням потенціалу територій: в межах регіональної політики функціональні типи територій використовуються як елемент механізму згуртованості; в межах промислової політики – як складова механізму підвищення ефективності використання промислового потенціалу територій на основі оцінки просторових ефектів. Умовою досягнення вигід від застосування поділу територій на функціональні зони є міжмуніципальна/міжрегіональна співпраця, заснована на визнанні взаємної вигоди та побудові консенсусу.

В Україні документи державної регіональної політики розробляються не лише з використанням територіально-орієнтованого підходу, але й урахуванням безпекових обмежень. Це передбачає визначення функціональних типів територій з позиції планування повоєнного відновлення та стимулювання розвитку регіонів та територій саме у фокусі безпеки. Зокрема, у вітчизняному законодавчому полі визначено: 1) території відновлення; 2) регіональні полюси зростання; 3) території з особливими умовами для розвитку; 4) території сталого розвитку [2]. Проте критерії

віднесення територій до функціональних типів встановлено лише для території відновлення.

Міністерством розвитку громад та територій України ведеться подальша робота щодо групування територій країни саме з позиції максимального врахування впливу на соціально-економічний розвиток регіонів безпекових чинників. Проте у дискусійному полі залишаються саме механізми вирівнювання економічних можливостей для громад та територій з посиленими безпековими ризиками.

Щодо регулювання промислового розвитку функціональних типів територій. Встановлення особливих чинників промислової діяльності певних функціональних типів територій пропонується взяти за основу при формуванні системи критеріальної оцінки приналежності громад та територій до певних функціональних типів [7]. Зокрема, для:

– територій регіональних полюсів зростання та територій сталого розвитку є: ступінь технологічного розвитку, інноваційно-інвестиційний потенціал; транзитний потенціал, потенціал транскордонного співробітництва; відносний рівень безпеки; наявність достатньої кількості трудового потенціалу.

– території з особливими умовами для розвитку є: природні, демографічні, міжнародні, безпекові чи інші об'єктивні обмеження щодо використання потенціалу території для розвитку, які потребують розробки та впровадження особливих інструментів реалізації промислового потенціалу територій.

Затверджені критерії віднесення територіальних громад до територій відновлення доповнити наступними:

– наявність руйнувань (з визначенням ступеню) чи знищення промислової/виробничої інфраструктури;

– зниження спроможності громад до реалізації функцій, що впливають на підприємницький, інвестиційний потенціал та соціальний клімат громад.

Визначення чинників регіонального розвитку, що впливають на промислову діяльність функціональних типів територій, сприятиме визначенню точок державного впливу при впровадженні територіально-орієнтованих механізмів промислового розвитку.

Література:

1. Про засади державної регіональної політики Закон України № 156-VIII від 5 лютого 2015 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19?find=1&text=1_2 (дата звернення: 15.02.25).

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України № 2389-IX від 9 липня 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20?find=1&text=1_2 (дата звернення: 15.02.25).

3. Ministerial Conferences of the CEMAT. URL: https://www.coe.int/en/web/conference-ministers-spatial-planning/ministerial-conferences (date of application: February 15, 2025).

4. Snigova O. Tworzenie inkluzywnych instytucji rozwoju regionalnego na Ukrainie jako warunek konsolidacji z europejską przestrzenią gospodarczą. *MIND Journal*, 2023, no. 14, pp. 1-15. DOI: https://doi.org/10.36228/MJ.14/2022.5 14/2022

5. Salazar C. Functional areas: the importance of the intermediate spatial planning scale. January 31, 2024. URL https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/en/functional-areas-intermediate-spatial-planning-scale/ (date of application: February 15, 2025).

6. Mastroeni M., Rosiello A. Regional Industrial Development: Moving Beyond Specialization. Finance and Industrial Policy: Beyond Financial Regulation in Europe. Giovanni Cozzi (ed.) et al. 2016, pp. 119-139. DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198744504.003.0009

7. Снігова О.Ю. Ендогенні та екзогенні чинники промислового розвитку територій різних функціональних типів: систематизація для встановлення пріоритетів державного впливу. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3(77). С. 217-225. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-217-225

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ХАРАКТЕРИСТИЧНІ МОМЕНТИ ПАРАДИГМИ

Сумець О.М., доктор економічних наук, професор,
Харківський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП», м. Харків, Україна
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-7116-3857
Огієнко С.О., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП», м. Харків, Україна

Переведення економіки України на ринкові принципи господарювання і формування в зв'язку з цим сучасного економічного простору, де функціонують виробничі, торгово-посередницькі, сервісні й інші операційні системи, вимагає від керівників підприємств запровадження нових методів організації і управління діяльністю останніх, що викликано необхідністю

удосконалення ключових положень управлінської науки. Суттєву роль за ринкових умов поряд із завданнями корпоративного управління починають відігравати завдання менеджменту на операційному рівні, тому що від того, наскільки правильно сформована операційна стратегія, істотно залежить життє- та конкурентноздатність організації в майбутньому. Отже, за умов економічної реальності, що склалася в Україні, виникає нагальна необхідність розробки ефективних методів операційного менеджменту (ОМ) на всіх рівнях управління виробничими підприємствами. Проте, це завдання може бути вирішено тільки за умови постійного удосконалення теоретико-методологічної бази операційного менеджменту, що вимагає перегляду і дальшого уточнення його парадигми. Характеристичними моментами останньої, на думку авторів, слід вважати, по-перше, трактування терміну «операційний менеджмент», його концепцію, мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, спрямованість, а також підґрунтя (науково-методологічну базу) дальшого розвитку.

Аналіз фахової літератури [1-5] надали можливість сформувати таблицю-визначник (табл.) парадигми операційного менеджменту.

У таблиці в систематизованому вигляді наведені характеристичні моменти його парадигми. У якості характеристичних моментів обрані:

– трактування терміну «операційний менеджмент»;
– концепція ОМ;
– мету ОМ;
– завдання ОМ;
– об'єкт ОМ;
– предмет ОМ;
– спрямованість ОМ;
– науково-методологічна база ОМ.

У висновку варто зазначити, що сучасна парадигма операційного менеджменту, характеристичні моменти якої наведені в таблиці:

1) відображає об'єктивний хід операції, процесу у загальному виробничо-господарському процесі підприємства;

2) реально описує і формує взаємозв'язки й взаємозалежність окремих операцій і процесів, що реалізуються в межах операційної системи підприємства;

3) спрямовує вирішення проблеми з підвищення ефективності, раціональності й результативності виконання операцій, процесів та функціонування операційних систем.

Таблиця

Таблиця-визначник характеристичних моментів парадигми операційного менеджменту

Характеристичні моменти парадигми	**Зміст опису**
1	2
Трактування терміну	ОМ – це цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) і поставки останнього (останніх) споживачу (на ринок). ОМ замикається в своїй основі на операціях планування, організації та управління операційною системою, що спрямована на виконання конкретної операційної функції.
Концепція	Відображення об'єктивного процесу виконання операцій та їх взаємозв'язку між собою та загальним процесом управлінням; регулятор ходу операцій і процесів, що здійснюються у межах операційної системи. Концепція включає не тільки теоретичне обґрунтування необхідності регулювання операцій, але є і передумовою для розробки практичних рекомендацій у частині удосконалення механізму управління операціями, процесами і, зокрема операційними системами. Це система наукових знань і методів раціоналізації господарської діяльності підприємств, фірм і компаній шляхом організації оптимальних операцій і процесів, спрямованих на отримання вагомого ринкового результату.
Мета	Формування ефективної системи управління операціями не тільки у виробництві, а й у сфері сервісу. *Підціль 1. Операційний рівень*: забезпечення ефективного й результативного виконання операцій і процесів при здійсненні виробничо-господарського процесу. *Підціль 2. Корпоративний рівень*: підвищення ефективності й результативності господарської діяльності підприємств, фірм і компаній.
Завдання	Побудова раціональних і в той же час ефективних управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації і за будь-яких умов.
Об'єкт дослідження	Операції – об'єкт першого (базового) рівня управління.
	Процеси – об'єкт другого рівня управління.
	Операційні системи – об'єкт третього рівня управління.
Предмет дослідження	Закономірності планування, організації та управління операціями, процесами і операційними системами.
Спрямованість	Ефективність, раціональність і результативність в управлінні будь-якими операціями і процесами, що здійснюються в організації.
Науково-методологічна база	ТЕДО: Т – технологія; Е – економіка; Д – дослідження операцій; О – організація

Література:

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003, 532 с.
2. Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І., Акіліна О.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006, 160 с.
3. Сумець О.М., Черкашина М.В. Операційний менеджмент: монографія. Харків : Міськдрук, 2013, 152 с.
4. Сумець О.М. Операційний менеджмент: підручник. Харків : Міськдрук, 2013, 348 с.
5. Сумець О. Ключові аспекти парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2018, vol. 4, no. 3. URL: www.are-journal.com

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРАМИ

Яцун Л.М., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Оберемок Д., аспірант,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Формування конкурентоспроможних регіонів та галузей України визначається сучасними тенденціями економіки, повоєнними реаліями та глобальними трендами (глобалізація, інтернаціоналізація, євроінтеграція, інтелектуалізація праці, екологізація, дігіталізація тощо), які формують нові міжнародні зв'язки та зумовлюють визначення місце економічних суб'єктів в структурі світового господарства. Важливими пріоритетами повоєнного відновлення та розвитку української економіки є пошук нових моделей і форм господарювання, а також управління створенням та використанням інновацій (цифровізації, елементи Індустрії 4.0, 5.0. тощо), які обумовлюють інтенсифікацію економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни. Такими осередками формування, ефективного використання та розвитку людського капіталу, а також прийняття ефективних рішень та прискореного розвитку стають кластери як інноваційні бізнес-структури, які передбачають добровільне об'єднання незалежних учасників ринку на основі врахування їх інтересів і потенціалу. Кластери стали економічними феноменами, які розташовуючись у певних регіонах, забезпечують рівномірний та збалансований розвиток

регіональної економіки та економіки держави. Кластери розглядають і як важливі інфраструктурні елементи інноваційної економіки, що здатні об'єднати суб'єктів підприємництва, разом з науковцями, освітянами, владою та громадськістю з метою їх спільного розвитку, через комунікації, обмін досвідом, захист спільних інтересів, формування та підтримку сприятливого бізнес-середовища, взаємодію тощо.

Як показує світовий досвід, кластерні спільноти відіграють вирішальну роль у сприянні економічному розвитку, обміну знаннями та інноваціям. Їх основними рисами є: спільні інтереси; співпраця та мережева організація; обмін знаннями; професійний розвиток; об'єднання ресурсів; адвокація та вплив; ефект кластера; навчання та розвиток; наставництво та підтримка; організація подій і заходів; створення бренду та маркетинг; економічний вплив; інновації та дослідження; зміцнення довіри, тобто об'єднання бізнесів та співпраця через спільні знання, ресурси та підтримку. Кластерам, як інноваційним бізнес-структурам, притаманні спільні риси (ознаки, властивості, характеристики).

На базі узагальнення основних положень і концептів кластерної теорії М. Портера визначено, що на функціонування та розвиток кластерів взаємозалежно впливають такі чинники як: стратегія, структура і суперництво підприємства, факторні умови, стан попиту, а також державні інституції, економічна політика, соціальна структура, приватний сектор й ініціативи, пов'язані з діяльністю кластера. Важливим аспектом кластера є синергетичний ефект, базуючись на якому (агропродовольчі, промислові, транскордонні чи економічні) кластери через економічні способи (продуктивність, інноваційність, створення нового бізнесу) впливають на конкуренту боротьбу та забезпечують розвиток економіки.

Кластер є сукупністю підприємств, які мають загальну мету розвитку та характеризуються просторово-територіальним розміщенням в конкретному регіоні, а інколи і за його межами. Тому важливим аспектом діяльності кластерів стає експортна орієнтованість, яка передбачена в концепції та принципах управління. Важливість таких рис як організація кластерної інфраструктури (координаційний механізм) та коопераційні відносини (зв'язок між учасниками кластеру та склад підприємств (агломерація), територіальна концентрація (локалізація), економічний профіль кластеру, система органів управління, спільні інноваційні та інвестиційні проєкти, внутрішні конкурентні відносини, синергетичний ефект, підсистеми кластерної інфраструктури, коопераційні відносини, і організація управління

можна представити через характеристику системи управління кластером. Структура кластера поділяється на ядро (базові підприємства, які спеціалізуються на основних видах діяльності) та інші елементи структури, які підтримують, обслуговують, забезпечують функціонування та розвиток економічного кластера. В кластері відбувається поєднання формальних і неформальних інститутів, які реалізуються у формі співпраці через коопераційні відносини, мережеву співпрацю та державно-приватне партнерство.

Провідна роль у реалізації механізму управління кластерами належить спеціалізованому органу управління Правлінню, а операційна діяльність забезпечується виконавчою дирекцією на чолі з директором. Особливістю діяльності кластерів є одночасне поєднання процесів кооперації та конкуренції (кооперенція). Аналіз внутрішньої кластерної структури, дає підстави стверджувати, що на таких «м'яких» конкурентних відносинах сформовано діяльність існуючих успішних кластерів. Інноваційна орієнтованість є важливим елементом (рисою) діяльності сучасного економічного кластеру. Впровадження інноваційних технологій, здобутків науково-технічного прогресу, стартапів, спільних інноваційно-інвестиційних проєктів (програм) є «платформою» на якій формуються найбільш успішні та конкурентоспроможні економічні кластери, а також підвищується економічна незалежність регіону чи галузі. Суттєвою ознакою кластера є синергетичний ефект.

Важливими рисами сучасного економічного кластеру виступають технологічна взаємопов'язаність галузей (у кластері функціонують підприємства різних галузей технологічно пов'язаних між собою), ланцюги доданої вартості (послідовність процесів створення та просування продукту до кінцевого споживача) та ін. Науковці виділяють наступні характерні ознаки економічного кластеру - географічна концентрація, група (об'єднання) компаній, взаємозв'язок чи взаємозалежність компаній, спільна чи споріднена галузь, конкурентоспроможність, співпраця з науковими установами та органами влади, мережева організація бізнесу, внутрішня конкуренція, синергетичний ефект. Формування, функціонування та розвиток кластерів має враховувати як інтеграційні процеси, які протікають всередині кластера, так і закономірності за межами просторової локалізації, що обумовлені впливом зовнішнього середовища.

В даний час в Україні юридичне забезпечення діяльності кластерів включає кілька десятків нормативно-правових актів, які стосуються в певній мірі кластерів або пов'язані з ними. Проте жодного

законодавчого чи нормативно-правового акту, де б кластерний розвиток був об'єктом державного регулювання, не прийнято. Не всі кластери визначаючи концептуальній зміст своєї діяльності, узгоджують його з загальнодержавним вектором розвитку регіонів України, що обмежує його можливості. Місія, цілі, завдання, а також стратегічна політика кластерів мала б враховувати локальні особливості та узгоджуватись з регіональними програмами. Концепція розвитку агропродовольчих кластерів може бути визначена з врахуванням особливостей регіону та включена до регіональних і місцевих програм розвитку та інноваційної екосистеми високотехнологічних секторів.

Аналіз наукових праць українських вчених, дає підстави виділити низку проблем діяльності економічних кластерів в Україні, пов'язаних з управлінсько-організаційною та виробничою діяльністю, зокрема: – методика розрахунку синергетичного ефекту, одне із складних завдань при аналізі результативності діяльності економічних кластерів; нерозуміння ієрархії та сегментації інструментів інноваційного розвитку кластера; складність щодо виявлення ефективних (справедливих) механізмів розподілу доданої вартості між учасниками економічного кластера, тощо.

Розвиток кластерів повинен підтримуватися відповідними програмами та інституціями державного рівня, що включають підтримку розвитку інфраструктури кластеру, сервісні послуги, інструменти та механізми стимулювання та активної інтеграції. Програми підтримки мають бути більш збалансованими й відповідати пріоритетам регіонального та секторального розвитку, й максимально інтегруватись в інші складові регіонального розвитку. Принципи розвитку кластерів, Кластерні програми та ініціативи повинні мати повний цикл і включати конкретні цілі, плани дій, бюджети, ресурси.

В умовах суттєвих поточних викликів, що пов'язані з війною, майбутньому післявоєнному відновленні та євроінтеграцією України важливим є консолідація суспільства в напрямі розвитку інноваційних бізнес-структур. Формування та розвиток кластерів, впровадження кластерного підходу в економіці України є нагальними процесами, які сприяють відродженню українського виробництва, зруйнованої інфраструктури, логістичних мереж, національної енергетичної, агропродовольчої системи, а також підвищують ефективність розвитку регіональних інноваційних екосистем, створюють умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, мобілізації трудових та інших ресурсів необхідних для сталого розвитку української економіки. Доцільно дослідити та здійснити низку заходів для

суттєвого стимулювання кластерного руху, зокрема на макрорівні: удосконалити нормативне-правове забезпечення діяльності кластерів в Україні та розробити Закон спеціальної дії, який би безпосередньо врегульовував питання пов'язані з формуванням і розвитком кластерів в Україні, а також внести зміни до Господарського Кодексу України з метою визначення кластеру як ще однієї організаційно-правової форми об'єднання підприємств; обґрунтувати та впровадити Національну стратегію розвитку кластерного руху в Україні, на основі якої впроваджувати державні та регіональні кластерні програми. На мікрорівні: удосконалити та стандартизувати методики щодо виявлення, аналізу, моніторингу і прогнозування розвитку агропродовольчих та економічних кластерів, а також економіко-математичний інструментарій дослідження та формування систем управління кластерами.

ANALYSIS OF SERVICE QUALITY MANAGEMENT AT LLC «LIFECELL»

Syaska O., Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Rivne State University of the Humanities, Rivne, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8238-4922
Polishchuk O., Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Rivne State University of the Humanities, Rivne, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1549-5646

Limited liability company «lifecell» is a Ukrainian telecommunications company based in Kyiv that provides mobile services to its customers. Its services include mobile communication, data, and content services. The company offers convenient and beneficial tariffs and services for users of smart devices. The company was founded in 2005 and is a subsidiary of Turkcell, a Turkish telecommunications company [1].

LLC «lifecell» is the 3rd largest mobile operator in Ukraine, and it is a part of the Turkcell Group, the largest integrated telecommunications company in Turkey with a growing international presence.

Lifecell's mission is to be a leading telecommunications provider in Ukraine, committed to connecting people, driving digital innovation, and enhancing customer experiences. They strive to provide high-quality, affordable, and innovative mobile communication services to their customers.

The Company offers a wide array of mobile services, including prepaid and postpaid plans, 2G, 3G, and 4G/LTE data services, international roaming, and various value-added services. It has continuously invested in expanding their network infrastructure to provide coverage and high-quality connectivity. lifecell is a challenger player at the Ukrainian telecommunications industry and actively contributing to the development of competitive landscape [2].

Operating expenses of LLC «lifecell» have a direct impact on the quality of the services provided, as they provide financing for the main processes necessary for the functioning of the telecommunications company.

The relationship between lifecell's operating expenses and the quality of services provided is complex and depends on many factors. On the one hand, high operating expenses may indicate investments in network development and service quality. On the other hand, they can lead to higher tariffs and lower profitability. In order to assess the impact of operating expenses on service quality, a detailed analysis of the company's financial statements is required, as well as other factors such as cost structure, management efficiency and the level of competition in the market.

Let's analyze how operating costs of LLC «lifecell» affect the quality of services:

1. Network maintenance costs:

– investments in equipment upgrades, repairs and maintenance of base stations guarantee the stability and quality of mobile communications and the Internet;

– expenditures on innovations, such as the launch of 4G or 5G testing, contribute to higher data transfer speeds, which is an important quality factor.

2. Customer service.

– costs of customer service personnel – salaries and training of support staff directly affect the speed and quality of customer service;

– the costs of developing the «My lifecell» mobile application, chatbots and online services reduce the response time to requests and increase customer convenience.

3. Sales and marketing expenses:

– investments in advertising, tariff promotion and promotional offers ensure customer loyalty and attract new customers. For example, the increase in sales expenses in 2021-2023 contributed to the increase in revenue and customer satisfaction, which is reflected in the company's increased autonomy ratio;

– spending on research and development of tariffs allows us to create competitive products targeting the needs of different consumer groups.

Now we will conduct a comparative analysis of the operating costs of LLC «lifecell» for the period 2021-2023 (table 1).

Table 1

Analysis of the dynamics of operating expenses of LLC «lifecell» in 2021-2023, UAH million

Indicators	2021	2022	2023
Cost of merchandise sold	86,1	104,8	132,2
Wages and salaries	319,5	361,9	467,7
Interconnection fees	1213,4	1034,9	1209,9
Energy transmission charges	629,1	844,8	1071,9
Professional fees expense	241,7	267,6	316,3
Roaming costs	140,5	72,3	260,6
Repair and maintenance	129,4	190,9	239,3
Advertising expense	197,1	151,4	232,1
Network monitoring fees	112,5	156,5	188,2
Sales and marketing commissions	72,9	87,9	90,3
Content fees	68,2	57,8	66,7
License and research fees	71,2	59,7	56,4
Service fees	40,2	45,1	47,6
Transit costs	21,0	30,2	10,6
Operating expenses	**3028,5**	**3105,4**	**3902,9**

The table shows that total operating expenses increased from 3028,5 million UAH in 2021 to 3902,9 million UAH in 2023. The sharp rise in 2023 indicates increased operational activity, potentially driven by network expansion, marketing efforts, or inflationary pressures.

Cost of merchandise sold grew from 86,1 million UAH in 2021 to 132,2 million UAH in 2023 (growth on 53,5% over three years). Increased sales of merchandise, such as SIM cards or devices, aligns with growing customer demand.

Expenses related to energy, wages, and repairs grew substantially, highlighting investments in operational capacity and response to market conditions. Increased advertising and professional fees suggest a focus on market expansion and customer acquisition.

Therefore, the dynamics of operating costs of LLC «lifecell» from 2021 to 2023 demonstrate a balanced approach to managing costs while investing in growth and service quality. The company has effectively allocated resources to enhance infrastructure, support employees, and strengthen its market position, ensuring continued competitiveness and customer satisfaction.

To analyse the quality of services provided by LLC «lifecell», it is necessary to compare its key financial indicators in the dynamics: revenues, expenses, net profit, capital investments, as well as the analytical indicator EBITDA, which shows the amount of profit before interest expense, taxes and depreciation.

EBITDA stands for Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization. It is a measure of a company's financial performance and is often used to assess its profitability. EBITDA provides a way to evaluate and compare the operating performance of different companies, as it excludes the effects of financing and accounting decisions [3].

Now let's analyze the dynamics of the received income from the services provided by LLC «lifecell» for the period 2021-2023 (table 2).

Table 2

Analysis of revenues received from the services provided by LLC "lifecell" in 2021-2023, UAH million

Indicators	2021	2022	2023
Revenue	**8482,7**	**9411,7**	**11712,1**
Subscription fees	6109,8	6538,1	8249,6
Value added services	1240,8	1005,2	1491.1
Roaming revenue (subscribers)	170,7	332,2	853,4
Interconnection revenue	643,8	1189,9	839,5
Equipment sales	65,0	86,4	104,0
Sim card sales	72,9	92,9	99,0
Roaming revenue (visitors)	58,9	41,5	42,5
Transit revenue	25,9	17,9	8,1
Other revenues	94,8	107,7	114,9
Net profit	**610,9**	**972,3**	**2567,7**
Investments	**3593,6**	**3007,6**	**4207,1**
EBITDA	**4751,2**	**5446,5**	**6808,9**
EBITDA margin, %	**56,0**	**57,9**	**58,1**

Based on the results of table 2, we conclude that the total revenue of LLC «lifecell» will increase from UAH 8482,7 million in 2021 to UAH 11712,1 million in 2023 (an increase of 38% over three years). The significant increase in revenues reflects an increase in the number of subscribers, higher demand for services and the efficiency of tariff plans. In turn, revenue growth allows LLC «lifecell» to invest in infrastructure, network modernisation and innovation, which helps to improve the stability of communication and Internet speed.

Roaming revenue (own subscribers) increased from UAH 170,7 million in 2021 to UAH 853,4 million in 2023 (up 4 times). The development of roaming services ensures uninterrupted communication abroad, which is especially important for business subscribers and travelers.

Lifecell's investments increased from UAH 3593,6 million in 2021 to UAH 4207,1 million in 2023 (up 17 %). The investments are aimed at expanding coverage, implementing 4G/5G, and increasing network capacity, which ensures higher internet speeds and communication stability.

EBITDA increased from UAH 4751,2 million in 2021 to UAH 6808,9 million in 2023. The EBITDA margin increased from 56,0 % to 58,1%. The positive result of LLC «lifecell» activity is the growth of the analytical EBITDA indicator, which reflects the real financial condition of the enterprise as a whole. EBITDA values characterize LLC «lifecell» as a profitable enterprise with opportunities for effective economic development.

Literature:

1. Wikipedia (2024). *«lifecell»*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lifecell (date of application: February 15, 2025).

2. Separate Financial Statements in accordance with International Financial Reporting Standards and Independent Auditor's Report: 31 December 2023 (2023). *Official Website of LLC «lifecell»*. URL: https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2024/05/2023_lifecell_LLC_FS_stand_alone_Management_Report_Auditor's_report_ENG.pdf (date of application: February 15, 2025).

3. CFI Education (2024). «EBITDA Margin». URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/ebitda-margin/ (date of application: February 15, 2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Агуреєв Д.М., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Ісмаїлов А.Р., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Ефективна система управління персоналом є однією з основних умов успішної діяльності сучасної організації. Постійне вдосконалення цієї системи дозволяє не лише підвищити ефективність роботи

* *Науковий керівник – Богомолова К.С., к.е.н., доцент*

працівників, але й забезпечити організації конкурентоспроможність на ринку. Адже персонал є ключовим елементом системи управління будь-якої організації. Саме завдяки злагодженій роботі працівників, організація має можливість формулювати свої цілі, розвиватися та рухатися у правильному напрямку. Актуальність даного питання полягає у тому, що багато українських організацій сьогодні недостатньо уваги приділяють підвищенню ефективності діяльності персоналу та його мотивації. Це, у свою чергу, знижує їхню конкурентоспроможність та гальмує розвиток [1].

Для того щоб організація могла ефективно функціонувати та утримувати сильні позиції на ринку, вона потребує кваліфікованого, мотивованого персоналу. Мотивовані співробітники здатні не лише досягати поставлених цілей, але й забезпечувати організації зростання економічних показників та вихід на нові ринкові позиції. Інвестиції у розвиток людського капіталу, його професійну підготовку та мотивацію є запорукою стабільного успіху та розвитку організації в сучасних умовах.

Удосконалення системи управління персоналом включає наступні ключові напрями [1-4]:

1. Вдосконалення процесу підбору персоналу. Використання сучасних технологій для аналізу кандидатів (ATS-системи, профільні платформи, психологічне тестування). Чітке визначення вимог до кандидатів, які відповідають стратегічним цілям організації. Формування привабливого бренду роботодавця для залучення кваліфікованих працівників.

2. Підвищення кваліфікації та професійний розвиток. Регулярне проведення тренінгів, семінарів і курсів для працівників. Створення системи наставництва, коли досвідчені співробітники передають свої знання новим кадрам. Впровадження програм з перекваліфікації, які дозволяють персоналу адаптуватися до змін у ринкових умовах.

3. Розвиток мотиваційної системи. Запровадження матеріальних і нематеріальних систем заохочення. Впровадження бонусних програм, які залежать від індивідуальних або командних результатів. Розробка гнучкого графіка роботи, надання соціальних пакетів та інших привілеїв.

4. Автоматизація процесів управління персоналом. Впровадження HRM-систем для спрощення обліку кадрів, управління зарплатами, оцінки продуктивності. Використання цифрових інструментів для організації робочих процесів (наприклад, платформ для внутрішньої комунікації).

5. Створення сприятливого робочого середовища. Формування корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, довіру та взаємоповагу. Забезпечення комфортних умов праці, враховуючи фізичне та психологічне благополуччя працівників. Організація заходів для зміцнення командного духу (корпоративи, тімбілдінги).

6. Оцінка ефективності роботи персоналу. Впровадження KPI (ключових показників ефективності) для об'єктивного оцінювання роботи співробітників. Проведення регулярних оцінок продуктивності, аналізу сильних і слабких сторін. Надання зворотного зв'язку працівникам для стимулювання їхнього професійного росту.

7. Інтеграція стратегії управління персоналом у загальну стратегію організації. Забезпечення узгодженості між кадровою політикою та стратегічними цілями компанії. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень для посилення їхньої мотивації та відповідальності за спільний результат.

Досвідчений керівник усвідомлює, що сучасний ринок постійно змінюється, тому організації повинні адаптуватися до цих змін. Це стосується і розвитку персоналу, який має залишатися конкурентоспроможним, володіти високою кваліфікацією та підтримувати добрі робочі відносини.

Для досягнення цих цілей багато організацій створюють корпоративну культуру, яка є невід'ємною частиною системи управління. Добре сформована корпоративна культура не лише сприяє підвищенню залученості працівників у робочі процеси, але й допомагає уникати дрібних конфліктів та покращує робочий клімат у колективі [3].

Одним із ключових аспектів ефективності є вміння організовувати час. Грамотний тайм-менеджмент дозволяє працівникам оперативно виконувати поставлені завдання, підвищувати продуктивність своєї роботи, знаходити баланс між професійним життям і особистими потребами. Це не лише сприяє більш ефективному виконанню посадових обов'язків, але й допомагає працівникам формувати нові цілі, розвиватися професійно та приносити максимальну користь організації.

Удосконалення системи управління персоналом є безперервним процесом, який потребує аналізу сучасних тенденцій, інноваційних підходів і залучення досвіду найкращих світових практик. Це дозволить організації підвищити свою ефективність, забезпечити задоволення працівників і досягти довгострокового успіху.

Дослідження підтверджує, що кожен лідер, який прагне досягти високих результатів, повинен приділяти особливу увагу

вдосконаленню системи управління персоналом. Адже саме якісний і кваліфікований персонал є рушійною силою, яка сприяє розвитку організації, підвищенню її економічної ефективності та зміцненню ринкових позицій [4].

Таким чином, ефективна система управління персоналом, яка включає зазначені ключові напрями, є запорукою стабільного розвитку організації. Лише за умови кваліфікованого підходу до управління людськими ресурсами організація зможе досягти своїх стратегічних цілей та зберегти конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Fowler S. Why Motivating People Doesn't Work – and What Does. 2nd Edition. Berrett-Koehler Publishers Inc., 2023. XII, 244 p.

2. Giurge L.M., Woolley K. Working during non-standard work time undermines intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2022, vol. 170. DOI: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.10413

3. Lemay E.P., Park H., Fernandez J., Marr J.C. The position that awaits: Implications of expected future status for performance, helping, motivation, and well-being at work. *J. of Experimental Social Psych*, 2024, vol. 111. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103123001178 (date of application: February 15, 2025).

4. Morkevičiūtė M., Endriulaitienė A. Explaining work motivation through perceived transformational leadership: what to expect in a sample of female employees? *Gender in Management*, 2020, vol. 35, issue. 6, pp. 585-599.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ ТА КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анісімов В.М., молодший науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя
Національної академії наук України, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0714-5216

Україна має значні запаси природних ресурсів, вартість яких за оцінками фахівців визначається у розмірі 3,58 трлн. грн. (у цінах 2019 р.) [1, с. 36]. Такий значний природо-ресурсний потенціал вочевидь має слугувати піднесенню національної економіки. При цьому в наш час, сповнений ризиків та загроз різнопланового

характеру, серед яких найбільш нагальними треба визнати глобальні кліматичні зміни, зумовлені в тому числі надмірним нераціональним природокористуванням та руйнація світового порядку, найгострішим виявом чого є триваючий збройний напад російських загарбників на Україну.

Останнє зумовлює особливо важливе значення природних ресурсів України, що полягає не лише в забезпеченні внутрішніх потреб нашої держави стосовно зміцнення економічного підґрунтя її обороноздатності, але й у зовнішньополітичному контексті для більш глибшого залучення зарубіжних партерів до її всебічної підтримки на міжнародному рівні.

Йдеться про висловлену Президентом України Володимиром Зеленським у Плані перемоги пропозицію стратегічним партнерам укласти спеціальну угоду щодо спільного захисту наявних у нашій країні критичних ресурсів, спільного інвестування та використання відповідного економічного потенціалу. Це, зокрема, такі природні ресурси як: уран, титан, літій, графіт та інші стратегічно цінні ресурси, що є значною перевагою у глобальній конкуренції [2]. Отже, природні ресурси України в умовах сучасних ризиків та загроз потенційно можуть відіграти важливу роль у геополітичній ситуації, що нині складається.

Промислова розробка родовищ вищеназваних природних ресурсів напевно потребуватиме розв'язання певних техніко-технологічних проблем. Однак найбільш серйозними видаються проблеми маючі соціально-економічну спрямованість, що полягають у формуванні оптимальних організаційно-економічних механізмів природокористування, які б забезпечували належні соціально-економічні результати.

Передусім у цьому зв'язку треба мати на увазі вироблене сучасною світовою економічною наукою бачення ролі та значення природних ресурсів для економічного розвитку окремої країни, згідно якого існує обернена залежність між обсягом природних ресурсів у ній та рівнем її соціально-економічного розвитку. Тобто, чим більшими є природні ресурси країни, тим менш розвиненішою вона буде і навпаки. Підтвердженням цієї думки слугує те, що ряд економічно найрозвиненіших країн сучасного світу є бідними на природні ресурси, натомість більшість багатих ними країн залишаються на порівняно низьких рівнях економічного розвитку – таким чином, мова йде про так зване «ресурсне прокляття» [3, с. 1].

Вказана закономірність не набуває виявлення лише коли в країні, де розробляють природні ресурси, вже сформовано дієві інститути контролю суспільства за владою, тобто існує розвинене громадянське суспільство. Проте і при цьому експлуатація природних ресурсів, за зростаючої кон'юнктури експортних цін, загрожує призвести до послаблення загального економічного розвитку; таке явище прийнято називати «голландська хвороба» [3, с. 6-7].

Зазначене обумовлюється тим, що природні ресурси не є продуктом виробничої діяльності й їх наявність ніяк не залежить від економічних процесів, визначаючих суспільно-політичне життя певної країни. Скажімо, добувна промисловість може існувати без скільки-небудь суттєвого зв'язку з іншими галузями економіки. Тому видобуток природних ресурсів може здійснюватися абсолютно незалежно також і від політичних процесів, що розгортаються в країні; уряд часто отримує доступ до багатств у формі природних ресурсів незалежно від того, чи він користується підтримкою з боку населення, і від того, наскільки ефективно він здійснює контроль над державними інституціями [3, с. 4-5]. Зазвичай суспільний контроль над владою зміцнюється тоді, коли остання має основними джерелами надходження коштів у бюджети різних владних рівнів податки і збори отримувані з населення. Відповідно, громадяни, фінансуючи владні інституції своїми коштами, прагнуть пред'являти до влади вимоги інформувати суспільство про те, куди спрямовуються сплачені як податки кошти. У разі незгоди з тим, як витрачаються бюджетні кошти, суспільство в умовах демократії має дієвий засіб впливу на владу через позбавлення її підтримки на виборах. Але коли представники влади мають монопольний доступ до доходів від експлуатації природних ресурсів, то влада фактично не має потреби покладатися на податки і збори від населення як на головне джерело наповнення бюджетів. А маючи незалежне від суспільства джерело доходів у вигляді природної ренти, влада може не зважати на суспільну думку та не відчуває потреби виявляти активність у підтриманні розвитку національної економіки [3, с. 14-15].

Одним із характерних проявів цього являють собою корупційні явища, що набувають поширення внаслідок порушення зав'язків між урядом і населенням, відтак втрачається контроль суспільства над владою. Вказані явища, як відомо, набули достатньо широкого поширення в сучасних українських реаліях. І взагалі в Україні, де протягом останніх десятиліть значно скоротилось виробництво високотехнологічної продукції, а натомість основним наповнювачем державного бюджету стало сільське господарство, тобто галузь,

діяльність якої фактично побудована на використанні природних ресурсів – передусім ґрунтів, можливо констатувати ознаки набуття певних рис «ресурсного прокляття».

Шляхом уникнення його є забезпечення такого використання природних ресурсів щоб здійснювалися не лише їх видобуток та експорт як сировини, але також переробка маюча метою отримання експортної продукції з високою часткою доданої вартості. Проте, як свідчить дійсність, допоки в Україні найвигіднішим є елементарні види торгівлі сировинними матеріалами, незважаючи на те, що така практика не сприяє соціальному розвитку країни та підвищенню якості життя її громадян. Однак вони на сьогодні залишаються поза реального впливу на вирішення вказаних проблем, що об'єктивно зумовлено обставинами воєнного часу в нашій державі. Незгоди спричинені війною, внаслідок чого в ієрархії особистих потреб людини домінують цінності виживання, є несприятливим і для посилення інтересу українського суспільства до питань раціонального природокористування та дбайливого ставлення до природи взагалі, а це, у свою чергу, істотно знижує можливості для посилення боротьби з деградацією довкілля як основної причини виникнення ризиків і загроз глобальних кліматичних змін.

Пошук напрямів розв'язання означених проблем зумовлює потребу значного збільшення включення громадськості України до вирішення відповідних завдань. Таким чином, необхідним є посилення уваги до соціально-економічних аспектів використання природних ресурсів України і в цьому контексті перспективним видається використання підходів розроблених в рамках концепції адаптивного управління.

Адаптивне управління, за одним з найбільш вдалих, на нашу думку, визначень, являє собою процес взаємовпливу, що викликає взаємне пристосування поведінки суб'єктів діяльності, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і усвідомленим спрямуванням дій на її досягнення [4, с. 50]. Адаптивне управління дозволяє узгоджувати різноспрямовані впливи, які без застосування його підходів могли б спричинити деструктивні наслідки для означених суб'єктів, а це видається маючим особливу цінність в екстремальних умовах воєнного стану. Відповідно використання підходів адаптивного управління надає можливості для гнучкої реакції та ефективного пристосовуватись як до позитивних змін середовища функціонування суб'єктів діяльності, так і до загроз, що виникають в ньому, зберігаючи напрям руху до визначеної мети.

В результаті адаптивне управління має забезпечити високоефективну діяльність стосовно використання природних ресурсів України зумовлену її цілеспрямуванням на подолання проблемних питань, пов'язаних зокрема з відсутністю інститутів врегулювання природно-ресурсних відносин між суб'єктами економічної діяльності та відсутністю ефективних механізмів децентралізованого управління природно-ресурсною сферою, недосконалістю методів просторового управління природно-ресурсними активами в умовах децентралізації, відсутністю ефективних фінансових механізмів у названій сфері.

Напрями організації високоефективної діяльності щодо використання природно-ресурсної сфери зумовлюються її цілеспрямуванням на подолання проблемних питань, пов'язаних зокрема з відсутністю інститутів врегулювання природно-ресурсних відносин між суб'єктами економічної діяльності та відсутністю ефективних механізмів децентралізованого управління природно-ресурсною сферою, недосконалістю методів просторового управління природно-ресурсними активами в умовах децентралізації, відсутністю ефективних фінансових механізмів у природно-ресурсній сфері [1, с. 42].

Таким чином, врахування соціально-економічних аспектів використання природних ресурсів України сприятиме впровадженню в означену діяльність адаптивного управління, що має значно підвищити її ефективність в нинішніх умовах існування багаточисельних ризиків та загроз.

Література:

1. Хвесик М.А., Обиход Г.О. Природно-ресурсна сфера України: стан та шляхи збереження. *Вісник Національної академії наук України*. 2019. № 7. С. 36-44.

2. План перемоги складається з п'яти пунктів і трьох таємних додатків. Офіційне інтернет-представництво Президента України. 16 жовтня 2024. URL: https://www.president.gov.ua/news/plan-peremogi-skladayetsya-z-pyati-punktiv-i-troh-tayemnih-d-93857 (дата звернення: 15.02.2025).

3. Humphreys M., Sachs J.D., Stiglitz J.E. Escaping the Resource Curse; Foreword by George Soros. New York: Columbia University Press, 2007. 432 p.

4. Єльникова Г.В., Борова Т.А., Полякова Г.А. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: колектив. монографія. Чернівці : Технодрук, 2009. 570 с.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Балан А.Р., здобувачка вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Актуальність управління розвитком агрофірми зумовлена необхідністю забезпечення її сталого функціонування в умовах мінливого ринкового середовища, зростаючої конкуренції та викликів, пов'язаних із кліматичними змінами та технологічним прогресом. Розвиток слід розглядати не лише як збільшення обсягів виробництва, але й як підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності агрофірми. Типові проблеми в управлінні розвитком агрофірм включають недостатнє стратегічне планування, низький рівень інновацій, неефективне використання ресурсів, проблеми з персоналом та відсутність адаптації до змін ринку. Метою доповіді є визначення ключових напрямків удосконалення управління розвитком агрофірми для забезпечення її сталого та ефективного функціонування. До завдань входять аналіз теоретичних основ управління розвитком, оцінка сучасного стану управління та розробка рекомендацій щодо удосконалення.

Розвиток агрофірми визначається як цілеспрямовані зміни в її економічній, організаційній, технічній та соціальній сферах, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Управління розвитком базується на принципах системності, комплексності, гнучкості, адаптивності, інноваційності та орієнтації на результат. Фактори, що впливають на розвиток, поділяються на внутрішні (ресурси, компетенції, організаційна структура, корпоративна культура) та зовнішні (ринкові умови, державна політика, технологічний прогрес, кліматичні зміни, соціальні тенденції). Важливо враховувати етапи життєвого циклу агрофірми (зародження, зростання, зрілість, спад), оскільки вони впливають на стратегію управління розвитком. Стратегічне управління розвитком агрофірми є необхідним для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін. Воно передбачає розробку стратегії, що враховує особливості аграрного виробництва, такі як сезонність, залежність від природних умов та специфічні ризики.

---

* *Науковий керівник – Подольська О.В., к.е.н., доцент*

Стратегічне планування розвитку агрофірми включає визначення місії та стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища (вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність агрофірми, аналіз конкурентів, аналіз споживачів) та SWOT-аналіз. Місія та стратегічні цілі визначають напрямок розвитку та пріоритети агрофірми. Аналіз конкурентів допомагає визначити основних конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, стратегії. Аналіз споживачів дозволяє вивчити потреби, уподобання, купівельну спроможність споживачів. SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони агрофірми, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Стратегії розвитку можуть бути стратегіями зростання (інтенсивний, екстенсивний, диверсифікація), стабілізації або скорочення. Стратегічний план включає конкретні заходи, терміни виконання, відповідальних осіб, необхідні ресурси та показники оцінки ефективності. Важливо розробити сценарії розвитку, які враховують різні варіанти розвитку подій у зовнішньому середовищі.

Інструменти управління розвитком агрофірми включають управління інноваціями, маркетингом, фінансами, персоналом, якістю, ризиками та цифровізацію. Управління інноваціями передбачає впровадження нових технологій у виробництві (точне землеробство, біотехнології, автоматизація), розробку нових продуктів (органічна продукція, продукти з доданою вартістю) та впровадження нових бізнес-моделей (електронна комерція, прямі продажі). Управління маркетингом включає дослідження ринку, розробку маркетингової стратегії та формування бренду. Управління фінансами передбачає залучення інвестицій, оптимізацію витрат та управління ризиками. Управління персоналом включає залучення кваліфікованих працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації, а також мотивацію та стимулювання. Управління якістю передбачає впровадження систем управління якістю, сертифікацію продукції та контроль якості на всіх етапах виробництва. Управління ризиками включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками (погодні умови, цінові коливання, хвороби рослин і тварин, політичні ризики). Цифровізація передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій (системи управління ресурсами підприємства, електронний документообіг, онлайн-продажі). Важливим аспектом є інтеграція інформаційних систем для забезпечення ефективного управління даними та прийняття обґрунтованих рішень.

Організаційні аспекти управління розвитком агрофірми включають формування ефективної організаційної структури, розподіл повноважень, координацію, мотивацію та лідерство. Організаційна структура має відповідати стратегії розвитку агрофірми. Розподіл повноважень має бути чітким і забезпечувати відповідальність за прийняті рішення. Координація має забезпечувати ефективну взаємодію між різними підрозділами агрофірми. Мотивація має стимулювати працівників до досягнення стратегічних цілей. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні бачення, натхненні команди та прийнятті стратегічних рішень. Важливим є створення команди професіоналів, які мають необхідні знання та досвід для управління розвитком агрофірми.

Контроль та оцінка ефективності управління розвитком агрофірми передбачає розробку системи показників ефективності, моніторинг, аудит та коригування. Показники ефективності мають включати фінансові показники, показники продуктивності, показники якості та показники інноваційної активності. Моніторинг передбачає регулярний контроль за виконанням стратегічного плану розвитку. Аудит передбачає періодичну оцінку результатів діяльності агрофірми. Коригування передбачає внесення змін до стратегії розвитку на основі результатів контролю та оцінки. Важливо використовувати сучасні методи аналізу даних для оцінки ефективності управління та виявлення можливостей для покращення.

У висновках необхідно узагальнити основні результати дослідження, підкреслити важливість комплексного та системного підходу до управління розвитком агрофірми та визначити ключові фактори успіху. Рекомендації мають бути конкретними та спрямованими на удосконалення управління розвитком агрофірми, впровадження сучасних інструментів управління, інновацій та цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та налагодження ефективної взаємодії з державними органами, науковими установами та інвесторами. Важливо враховувати специфіку регіону, в якому розташована агрофірма, та особливості її діяльності. Рекомендації мають бути реалістичними та враховувати наявні ресурси та можливості агрофірми.

Література:

1. Ганський В.О., Скриль В.В. Формування стратегії технологічного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. № 12. С. 135-142.

2. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm (дата звернення: 15.02.2025).

3. Сахацький М.М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149

4. Згурська О.М., Сьомкіна Т.В., Структура управління агропромисловими підприємствами в умовах розвитку інформаційних технологій. Економіка АПК. 2020. № 10. С. 71-86. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202010071

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Богашко О.Л., кандидат економічних наук, доцент,
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, м. Умань, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2665-6772
Богашко І.О., здобувачка вищої освіти,
Український державний університет імені
Михайла Драгоманова, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-9325-4970

Економічна наука розробила різноманітні стратегії поведінки підприємств на ринку, але не всі вони можуть бути успішно застосовані певним господарюючим суб'єктом. Для вибору оптимальної стратегії необхідно оцінити поточний стан підприємства та вивчити ключові тенденції розвитку зовнішнього середовища.

Характеристиками стратегічної діяльності підприємства є:

1. Безперервність процесу розробки стратегії: стратегічне планування є постійним процесом, що не завершується окремим кроком, а передбачає постійний моніторинг та коригування напрямку дій підприємства.

2. Фокус на основних проблемах: стратегія дозволяє зосередити увагу на ключових аспектах діяльності, що мають найбільший вплив на досягнення цілей підприємства.

3. Адаптація до змін: потреба в стратегії виникає, коли реальні результати діяльності підприємства не відповідають бажаним позиціям, що вимагає коригування напрямку дій.

4. Використання узагальненої інформації: при формулюванні стратегії використовуються узагальнені, неповні та неоднозначні дані, що вимагає гнучкості та здатності до адаптації.

5. Засіб досягнення цілей: стратегія є основним інструментом для досягнення визначених цілей підприємства, забезпечуючи узгодженість дій та ресурсів.

6. Взаємозамінність на різних рівнях організації: на різних рівнях організації стратегія та орієнтири підприємства можуть виконувати взаємозамінні функції: те, що на вищих рівнях є стратегією, на нижчих рівнях може бути орієнтиром [1; 3].

Застосування цих характеристик дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та досягати своїх стратегічних цілей.

Детальні групи стратегій розглянемо у таблиці.

Важливо відзначити, що досягнення стратегічних цілей підприємства залежить від чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у рамках стратегічного управління діяльністю та ефективного використання можливостей. Отже, особливе значення набуває питання систематизації різноманітних стратегій, які можуть бути використані на підприємстві.

На кожному етапі розвитку підприємство має конкретні параметри, які відображають умови його функціонування на даний момент та у майбутньому. В сучасних умовах формування стратегії вважається ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства – незалежно від його розміру, правової форми та галузі. Ринкова економіка ставить перед підприємствами нові вимоги, які не тільки обумовлені конкуренцією та високою якістю продукції та послуг, але й потребою гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, що не завжди сприяє успіху підприємства. Успішна організація є організмом, в якому стратегія виконує роль сполучної ланки.

Досягнення стратегічних цілей підприємства вимагає чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у рамках стратегічного управління та ефективного використання можливостей. Особливе значення набуває систематизація різноманітних стратегій, які можуть бути застосовані на підприємстві.

Кожен етап розвитку підприємства характеризується конкретними параметрами, що відображають умови його функціонування на даний момент та у майбутньому. У сучасних умовах формування стратегії є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства, незалежно від його розміру, правової форми та галузі. Ринкова економіка ставить перед підприємствами нові вимоги,

які не лише обумовлені конкуренцією та високою якістю продукції та послуг, але й потребою гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації. Успішна організація є організмом, в якому стратегія виконує роль сполучної ланки [2; 3].

Таблиця

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Розвитку	Концентрації	Передбачає концентрування ресурсів в конкретному напрямі, їх розподіл та координацію з метою максимізації розвитку цього напряму та досягнення запланованого кінцевого результату
	Інтеграції	Передбачає інтеграцію кількох напрямів діяльності чи партнерських взаємодій з метою досягнення спільної мети та підвищення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	Розробка та просування декількох несуміжних видів продукції або послуг, а також розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	Передбачає планування розширення цільової аудиторії для існуючих товарів та послуг. Дана стратегія включає розробку заходів щодо збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	Стратегічний довгостроковий план сприяння конкурентоспроможності виробничих процесів
Згасання	Ліквідації	Систематизований план, що передбачає заходи, спрямовані на завершення діяльності бізнесу та перенаправлення наявних ресурсів на інші види діяльності
	Відновлення	Передбачає розробку комплексної програми заходів, спрямованих на виявлення та усунення «слабких ланок» у діяльності підприємства з метою відновлення після кризового періоду
	Відділення	Стратегія, яка спрямована на поетапну ліквідацію не всього бізнесу, а лише його неприбуткових (збиткових) сегментів з метою підвищення ефективності використання ресурсів та їх обігу

Джерело: складено на основі [1-4]

Важливим аспектом є координація діяльності структурних підрозділів підприємства, що забезпечує ефективну інтеграцію працівників та підрозділів для досягнення спільних цілей. Координація включає взаємне узгодження діяльності всіх підрозділів та гармонійне пристосування всіх наявних засобів для досягнення цілей організації.

Систематизація стратегій підприємства передбачає розробку та впровадження комплексного підходу до планування та реалізації стратегічних ініціатив. Це включає визначення загального напрямку розвитку підприємства, видів діяльності, основних операційних принципів та сфери, в якій підприємство конкуруватиме.

Таким чином, ефективне стратегічне управління вимагає не лише розробки відповідних стратегій, але й забезпечення їх узгодженості та координації між усіма підрозділами підприємства для досягнення поставлених цілей.

Література:

1. Богашко О.Л. Перспективи впровадження принципів розумної спеціалізації ЄС в українську практику державного регулювання інноваційного розвитку. *Економічні горизонти.* 2018. № 3(6). С. 4–17. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156311

2. Богашко О.Л. Стратегічне планування в системі управління державою і виробництвом. *Економіка України: проблеми економічного розвитку.* колективна монографія / За ред. В.Ф. Бесєдіна, А.С. Музиченка. К. : НДЕІ. 2007. С. 83-86.

3. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації.* 2021. Вип. 21. С. 31-34. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5

4. Brin P., Nehme M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management,* 2021, no. 13, pp. 159-174. DOI: https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80744

ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН У РЕГІОНАХ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Бровченко Б.Ю., здобувач ступеня доктора філософії*,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-8777-238X

Соціально-економічна безпека суб'єктів економічних відносин у регіонах польсько-українського прикордоння є складною і багатогранною економічною категорією, обумовленою низкою взаємопов'язаних факторів. Її забезпечення є важливим для сталого розвитку польських та українських прикордонних регіонів в контексті залучення додаткових інвестицій та зростання добробуту населення.

* *Науковий керівник – Шубалий О.М., д.е.н., професор*

В науковій літературі все більше уваги приділяється питанням, пов'язаним із забезпеченням соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин в контексті негативних наслідків війни в Україні [1-3]. Але дана тематика залишатиметься актуальною і у повоєнний період, зокрема й для регіонів польсько-українського прикордоння. Тому важливо виділити ключові детермінанти.

Вважаємо, що ключовою детермінантою соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин є макроекономічна стабільність, що характеризується стабільним економічним зростанням, низькою інфляцією та стабільним валютним курсом. Стабільне економічне зростання створює сприятливі умови для розвитку бізнесу, розширення виробництва, створення нових робочих місць та підвищення доходів населення. Низька інфляція сприяє збереженню купівельної спроможності населення та зменшує ризики для інвесторів, тоді як стабільний валютний курс мінімізує валютні ризики для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Важливу роль відіграє також інституційне середовище, яке включає ефективне державне управління, захист прав власності та боротьбу з корупцією. Ефективне державне управління забезпечує прозорість та передбачуваність державної політики, що є важливим фактором для інвесторів. Захист прав власності гарантує безпеку інвестицій та сприяє розвитку підприємництва, тоді як боротьба з корупцією зменшує адміністративні витрати для бізнесу та створює умови для чесної конкуренції.

Розвиток інфраструктури, зокрема транспортної, енергетичної та інформаційно-комунікаційної, є необхідною умовою для забезпечення соціально-економічної безпеки. Транспортна інфраструктура забезпечує логістичні можливості для бізнесу та сприяє розвитку торгівлі, енергетична інфраструктура гарантує стабільне енергопостачання для підприємств та населення, а інформаційно-комунікаційна інфраструктура сприяє розвитку цифрової економіки та забезпечує доступ до інформації.

Людський капітал, який включає якісну освіту, доступну охорону здоров'я та ефективну систему соціального захисту, є важливим фактором забезпечення соціально-економічної безпеки. Адже якісна освіта забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів для потреб економіки, доступна охорона здоров'я сприяє збереженню здоров'я населення та підвищенню продуктивності праці, а ефективна система соціального захисту забезпечує підтримку вразливих категорій населення та зменшує соціальну напругу.

Зовнішні фактори, такі як міжнародна економічна ситуація, транскордонне співробітництво та геополітична ситуація, також впливають на соціально-економічну безпеку регіону. Міжнародна економічна ситуація визначає можливості для зовнішньої торгівлі та залучення інвестицій, транскордонне співробітництво сприяє розвитку економічних зв'язків між регіонами та країнами, а геополітична ситуація може створювати ризики для економічної безпеки регіону.

Регіони польсько-українського прикордоння мають свої особливості, які впливають на їх соціально-економічну безпеку. Транскордонне співробітництво створює можливості для розвитку спільного бізнесу, залучення інвестицій та обміну досвідом. Євроінтеграційні прагнення України сприяють гармонізації законодавства та стандартів з європейськими, що підвищує інвестиційну привабливість регіону. Потенціал для розвитку туризму, зумовлений багатими природними ресурсами та культурною спадщиною, створює додаткові можливості для економічного розвитку.

Отже, забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин у регіонах польсько-українського прикордоння потребує системного підходу, який включає удосконалення законодавства, розвиток інфраструктури, підвищення якості освіти та охорони здоров'я, стимулювання транскордонного співробітництва та забезпечення соціальної стабільності.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39

2. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В., Шевчук Є.Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 120-125.

3. Onyshchenko S., Maslii O., & Zagorulko T. Виклики та загрози соціально-економічній безпеці України в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон.* 2023. № 1(88). С. 135-143. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2888

РОЗВИТОК ВОЛОНТЕРСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Булава М.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах воєнного стану в Україні громадянське суспільство здійснило суттєву трансформацію волонтерського менеджменту, який є результативним способом вирішення проблемних питань суспільства. Також волонтерство є механізмом, за допомогою якого громадяни спроможні прямо адресувати свої проблемні питання тим, хто спроможний їх вирішити. У цілому, волонтерська діяльність і сформовані в процесі її реалізації суспільні інститути уповні відповідають базовим засадам і принципам взаємодії держави та громадянського суспільства, а тому розглядаються як невід'ємні елементи правової, соціальної держави [1].

Особливого значення волонтерська діяльність набула в Україні, в контексті воєнно-політичних реалій, спричинених протидії збройній агресії російської федерації проти України. Протягом останніх десяти років волонтерство в Україні перетворилося на потужний соціальносуспільний рух, спроможний прийняти на себе частину повноважень виконавчих та самоврядних органів, а також соціальних установ. За оцінками Фонду «Демократичні ініціативи» разом із соціологічною службою Центру Разумкова за підтримки програми MATRA, протягом 2022 року до 61 % українців у той чи інший спосіб долучалися до волонтерської допомоги Силам оборони України або своїм співгромадянам. Із них: 31 % допомагали фінансово; 10 % – фізичною роботою; 20% – і фінансово, і роботою [2].

Мета дослідження полягає у систематизації й узагальненні теоретичних та нормативних засад волонтерського менеджменту в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

Згідно Загальної декларації волонтерів від 14 вересня 1990 року, термін «волонтерство» належить до «широкого спектра видів діяльності, включаючи традиційні форми взаємодопомоги та самодопомоги, офіційне надання послуг та інші форми громадянської участі, що здійснюються добровільно, для загального громадського блага, і де грошова винагорода не є головним мотивуючим фактором» [3].

---

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

Згідно із Законом України «Про волонтерську діяльність» від 19 квітня 2011 року [2], «волонтерська діяльність – це добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги». Враховуючи те, що в обох наведених визначеннях основний зміст розкривається через поняття «діяльність», терміни «волонтерство» і «волонтерська діяльність» використовуються як синоніми.

Основними законодавчими актами, які регулюють діяльність волонтерського руху в нашій країні, є Закони України «Про волонтерську діяльність» [2], «Про громадські об'єднання» [16], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [17], Указ Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» [18], Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку надання волонтерської допомоги за окремими напрямами волонтерської діяльності» від 5 серпня 2015 р. № 556 [3].

Аналізуючи принципи правового регулювання волонтерської діяльності, дослідники виділяють загальні принципи (зокрема: законності; верховенства права; юридичної рівності; взаємної відповідальності держави і особи; гласності; справедливості; соціальної свободи; демократизму; гуманізму; рівності громадян) та факультативні принципи, які відображають специфіку здійснення волонтерської діяльності (зокрема, безоплатності; загальнодоступності; недискримінації; забезпечення безпеки; раціональності; урахування європейських стандартів; надання необхідних ресурсів та інформації; популяризації; гуманних взаємовідносин; реалістичності; взаємодопомоги) [3, с. 75].

Відповідно до законодавства, будь-яка волонтерська організація має функціонувати на основі статуту (положення), де зазначаються: її назва, місце знаходження, статус й організаційна та правова форма структури; предмет, мета, завдання й базові форми благодійної діяльності [2].

У контексті аналізу проблем волонтерської діяльності, що реалізується в Україні в умовах дії правового режиму воєнного стану, виділимо, окрема, такі: а) новації та певні невідповідності у законодавстві, що ускладнюють волонтерську діяльність; б) відсутність єдиного централізованого органу організації і спрямування волонтерського руху на рівні міністерства чи відомства; в) відсутність системної і продуманої системи навчання волонтерів; г) спротив чиновників і консерватизм державних структур; ґ) випадки зловживань з боку волонтерів, діяльність псевдоволонтерів. Також на ефективність

волонтерського руху в умовах дії правового режиму воєнного стану негативно впливають явища бюрократизму і формалізму у процесі взаємодії державних структур з волонтерами.

Висновки. У контексті функціонування державних органів та громадянського суспільства в Україні в умовах воєнного стану під волонтерською діяльністю слід розуміти добровільну діяльність громадян (громадських об'єднань), прямо чи опосередковано пов'язану із допомогою постраждалим від воєнних дій, тимчасового переміщеним особам та військовим. Наразі волонтерська діяльність в Україні набула форми потужного соціально-суспільного руху, що прийняв на себе частину повноважень виконавчих та самоврядних органів та соціальних установ.

Література:

1. Мазій І.В. Аналіз міжнародних документів у сфері волонтерського руху. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 114-117.

2. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження: монографія. Київ: Державний ін-т сімейної та молодіжної політики, 2022. 240 с.

3. Голуб В.Л. Сутність державної політики у сфері волонтерської діяльності та особливості її впровадження в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 4(60). С. 73-77.

НАДАННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ПОСЛУГ З ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Вашечко С.С., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6087-2328

Система менеджменту персоналу сучасних аграрних формувань знаходиться на етапі трансформаційних змін економічних, організаційних, та управлінських процесів. Це зумовлює проектування адекватного управлінського механізму реалізації кадрової стратегії. На підставі запропонованого внутрішнього регламенту аграрного підприємства пропонується формування функціональної матриці системи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації на основі

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

електронних засобів мережі лінійно-функціональної системи управління об'єктами виробництва [1]. Результатом впровадження методичного супроводу є запропонована функціональна матриця системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації виробничих процесів.

Дослідження проводилося за госпрозрахунковим договором № 27-24-25 ДП на надання науково-практичних послуг (02.09.2024 р. – 31.01.2025 р.) між Державним біотехнологічним університетом і Агрофірмою «Чугуївська» ТОВ Чугуївського району Харківської області. На базі даного підприємства було обґрунтовано цільову програму надання науково-практичних послуг з формування системи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації.

Метою дослідження є: проектування методичного забезпечення науково-практичних послуг з формування системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах діджиталізації.

На основі монографічних досліджень [2; 3] сформовано цільову програму розробки методичного супроводу HR-менеджменту в умовах діджиталізації, яка включає такі етапи:

– обґрунтування методичних підходів з розробки концепції системи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації;

– обґрунтування структури професійної компетентності управлінського персоналу аграрних підприємств в системі забезпечення цифрових компетенцій;

– моделювання електронних засобів системи менеджменту персоналу в мережі лінійно-функціональної системи управління об'єктами виробництва;

– розробка методики проектування функціональної матриці системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах цифрових трансформацій.

Наукова новизна дослідження: спроектована цільова програма формування системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах діджиталізації; запропонована функціональна матриця менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації виробничих процесів лінійно-функціональної системи управління об'єктами виробництва; удосконалена нормативно-правова база регламентації системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах діджиталізації; запропонована мережева модель електронних засобів системи менеджменту персоналу в умовах цифрового управління об'єктами виробництва.

Значимість та практичне застосування: соціально-економічний ефект визначений позитивним рівнем впровадження у виробництво науково-практичних рекомендацій з формування інноваційної системи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації, що значно підвищує якість цифрових компетенцій кадрового складу, оперативність та наукове обґрунтування прийняття управлінських рішень для аграрних підприємств.

Форма впровадження: алгоритмічна методика удосконалення системи менеджменту персоналу аграрних формувань в умовах діджиталізації.

Висновки. Результатом дослідження став наявний науковий наробок: нормативно-правова база регламентації процесу формування системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Запропоновані науково-практичні рекомендації з формування системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах діджиталізації включають наступні елементи методичного супроводу:

1) концепція системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах діджиталізації;

2) структура професійної компетентності управлінського персоналу аграрних підприємств в системі забезпечення цифрових компетенцій;

3) мережева модель електронних засобів системи менеджменту персоналу в умовах цифрового управління об'єктами виробництва;

4) функціональна матриця системи менеджменту персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації виробничих процесів.

Література:

1. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110.

2. Земляна Л.С. Економічний механізм управління кадровим потенціалом аграрного формування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 22 жовтня 2021 р. Харків, 2021. С. 254-255.

3. Нагаєв В.М., Нагаєва Г.О. Дидактичні засади формування кадрового потенціалу аграрної сфери як стратегічного ресурсу розвитку соціально-економічних систем. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 44-53.

ІНВЕСТИЦІЇ В ЗЕЛЕНУ ЕНЕРГЕТИКУ ЯК КЛЮЧ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Гардус М.В., здобувач вищої освіти*,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-7021-0181

Україна стоїть на порозі значних змін у сфері енергетики, з орієнтацією на широкомасштабний перехід до відновлюваних джерел енергії. Цей стратегічний крок має на меті не тільки зниження залежності країни від імпортованих викопних палив, але й сприяння глобальній боротьбі з кліматичними змінами. З огляду на наявні виклики та можливості, Україна активізувала свої зусилля у напрямку розвитку зеленої енергетики, чому сприяє зростання міжнародної підтримки та внутрішніх реформ. Згідно з доповіддю IRENA, Україна зобов'язалася значно збільшити частку відновлюваної енергії в своєму енергетичному балансі до 2030 року, що вимагає значних інвестицій та технологічних новацій [1].

Прогнозується, що розвиток відновлювальної енергетики не лише зменшить екологічний вплив, але й стане каталізатором економічного зростання, створення нових робочих місць та підвищення енергетичної безпеки країни. Особлива увага приділяється сонячній та вітровій енергії, секторам, де Україна має значний потенціал та вже демонструє хороші результати у залученні інвестицій [2].

За даними Міжнародного агентства відновлюваних джерел енергії (IRENA), вітрова енергетика в Україні має потенціал виробництва до 24 гігаватів (ГВт), з яких 16 ГВт вважаються економічно виправданими [3]. Сонячна енергія також виявляє значний потенціал, особливо у південних і південно-західних регіонах країни [4].

До 2020 року частка відновлювальної енергії в загальному енергетичному балансі України зросла до 12,4%, що в основному забезпечувалось за рахунок гідроенергетики та сонячної енергії [5]. Уряд України встановив ціль досягти 25% відновлюваної енергії в енергетичному міксі країни до 2035 року, що вимагає значних інвестицій та розвитку технологій [6].

Інвестиції в зелену енергетику в Україні нарощуються завдяки стратегічному значенню енергетичної безпеки та економічним

---

* *Науковий керівник – Олійник Т.Г., к.е.н., доцент*

можливостям, які вона відкриває. Враховуючи необхідність значних капіталовкладень для розвитку відновлюваних джерел енергії, обсяги інвестицій вже показують значний зріст. За даними IEA, сукупні інвестиції у відновлювану енергетику в Україні складають більше $1.5 мільярда на рік, з перспективою збільшення у зв'язку з активним розвитком сонячних та вітрових проектів [5].

Український уряд, за підтримки міжнародних донорів, запланував ряд ініціатив для прискорення розвитку відновлюваної енергетики. Європейський Союз виділив понад €1 мільярд на підтримку проектів у галузі зеленої енергії, які включають розробку інфраструктури та інноваційні технології [3]. Ці кошти спрямовуються на реалізацію проектів з виробництва енергії з відновлюваних джерел, що включає створення нових потужностей для виробництва біомаси, сонячної та вітрової енергії.

Крім того, інвестиції в енергетичний сектор включають розвиток геотермальної енергетики та малих гідроелектростанцій, що відкриває нові можливості для залучення приватних інвестицій. Наприклад, Національний план дій з відновлювальної енергії до 2030 року передбачає інвестиції на суму $11 мільярдів для збільшення генерувальної потужності та $1.4 мільярда для балансуючих потужностей [6].

Аналіз ринкових умов показує, що держава активно працює над підвищенням інвестиційної привабливості відновлюваної енергетики через податкові стимули, гарантії покупок енергії та інші регуляторні заходи. Особливу увагу приділяється залученню приватних інвестицій, що відбувається через серію аукціонів, націлених на розподіл квот підтримки для нових відновлювальних енергетичних об'єктів [6].

За останніми оцінками, потенціал залучення інвестицій у відновлювану енергетику в Україні може досягти $30 мільярдів до 2030 року, що є свідченням великого інтересу з боку міжнародних інвесторів до українського енергетичного ринку [5].

Загалом, активне залучення інвестицій і розвиток інноваційних технологій у галузі відновлюваної енергетики є ключовими для досягнення цілей енергетичної незалежності України та її стійкості на міжнародному рівні.

Вирішальну роль у розвитку відновлювальної енергетики в Україні відіграють інновації. Значні інновації, особливо в сферах сонячної та вітрової енергетики, відкривають нові можливості для збільшення ефективності та зниження вартості енергетичних рішень. Новітні технології (сонячні панелі з високим коефіцієнтом

перетворення та турбіни з покращеним дизайном лопатей), значно підвищують потенціал виробництва енергії при знижених капітальних витратах [7].

Розробка і впровадження батарей великої місткості дозволяє не тільки стабілізувати енергетичну систему, але й збільшити частку відновлюваної енергії у загальному балансі, забезпечуючи постійність постачання навіть під час періодів низької генерації. За останніми даними, Україна планує розмістити додаткові 500 мегават (МВт) енергозберігаючих батарей до 2025 року, що підтверджує її зобов'язання перед стійкими та надійними енергетичними рішеннями [8].

Інновації у галузі розумних електричних мереж (smart grids) відіграють ключову роль у подальшій інтеграції відновлюваних джерел в національну енергосистему. Розвиток цих технологій допомагає підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати розподіл енергії та знизити загальні витрати на енергоспоживання. Системи геотермального опалення, які використовують природне тепло землі, почали впроваджувати в деяких регіонах України, використовуючи високий тепловий потенціал підземних вод [9].

Україна активно працює над підвищенням енергетичної ефективності будівель та промисловості, впроваджуючи новітні технології ізоляції та енергозбереження. Ці заходи не тільки знижують загальне споживання енергії, але й відповідають глобальним стандартам сталого розвитку, відкриваючи додаткові можливості для міжнародного фінансування та інвестицій [10].

Таким чином, інновації відіграють критичну роль у перетворенні українського енергетичного сектору, роблячи його більш стійким, ефективним та адаптованим до потреб сучасності.

Важливу роль у розвитку ВДЕ відіграє міжнародна підтримка, забезпечуючи не тільки фінансування, але й технологічний трансфер та стратегічне партнерство. Європейський Союз, Сполучені Штати, Японія та інші міжнародні партнери значно посилили свою підтримку у відновленні та модернізації української енергетичної інфраструктури, спрямовуючи інвестиції в зелені проекти.

ЄС виділив €1.4 мільярда для ремонту та розвитку української енергетичної інфраструктури, що включає ініціативи з відновлювальної енергетики, як частина ширшої €50 мільярдної програми підтримки України [11]. Ця підтримка спрямована на стабілізацію енергетичної системи та підвищення її стійкості до зовнішніх шоків.

США через USAID's SPARC project виділили понад $190 мільйонів на підтримку українського енергетичного сектору, зокрема на розвиток відновлювальних джерел та підвищення енергетичної безпеки. Ці кошти призначені для надання технічної допомоги та грантів для розвитку енергетичної інфраструктури [12].

Японія зобов'язалася надати підтримку на суму приблизно $600 мільйонів, що включає забезпечення важливим обладнанням, таким як трансформатори та генератори, а також сонячні панелі, що сприяє відновленню пошкодженої інфраструктури [13].

Враховуючи обговорені аспекти, стає зрозуміло, що розвиток відновлюваної енергетики в Україні має стратегічне значення для забезпечення енергетичної незалежності та відповідності до міжнародних екологічних стандартів. Інвестиції у зелену енергетику, підтримка інновацій, міжнародна співпраця, та ефективне регулювання створюють міцний фундамент для майбутнього розвитку галузі.

Література:

1. International Renewable Energy Agency (IRENA). Global energy storage outlook. URL: https://irena.org/publications/2024/Nov/Global-Energy-Storage-Outlook-2024 (date of application: February 15, 2025).
2. Кабінет Міністрів України. Національний план дій з енергетичного зберігання. *Кабінет Міністрів України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennya-nacionalnogo-planu-dij-z-energetichnogo-zberigannya (дата звернення: 15.02.2025).
3. National Renewable Energy Laboratory (NREL). Geothermal energy overview. URL: https://www.nrel.gov/geothermal/geothermal-energy-overview.html (date of application: February 15, 2025).
4. United Nations Environment Programme (UNEP). Building energy efficiency. URL: https://www.unep.org/resources/report/building-energy-efficiency (date of application: February 15, 2025).
5. Dentons. Rebuilding Ukraine's energy sector: International support and investment opportunities. *Dentons*. URL: https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/november/20/rebuilding-ukraines-energy-sector-international-support-and-investment-opportunities (date of application: February 15, 2025).
6. USAID. Energy Security Project. URL: https://www.usaid.gov/ukraine/energy-security-project (date of application: February 15, 2025).
7. Міністерство закордонних справ Японії. Підтримка енергетичного сектору України. *Міністерство закордонних справ Японії*. URL: https://www.mofa.go.jp/press/release/press4e_003678.html (дата звернення: 15.02.2025).

8. World Bank. Ukraine's renewable energy sector investment forecast. URL: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2024/11/20/ukraine-renewable-energy-sector-investment-forecast (date of application: February 15, 2025).

9. Кабінет Міністрів України. Політика розвитку відновлюваної енергетики. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennya-energetichnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2035-roku (дата звернення: 15.02.2025).

10. National Renewable Energy Laboratory (NREL). Future projections for renewable energy in Ukraine. URL: https://www.nrel.gov/international/ukraine-renewable-energy-projections.html (date of application: February 15, 2025).

11. Європейська комісія. Енергетична підтримка ЄС для України. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_6501 (дата звернення: 15.02.2025).

12. International Energy Agency (IEA). Ukraine's Energy Future: Decarburization and Security. URL: https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-future-decarbonization-and-security (date of application: February 15, 2025).

13. Center for Strategic and International Studies (CSIS). Opportunities and Challenges for Renewable Energy Generation in Ukraine. URL: https://www.csis.org/analysis/opportunities-and-challenges-renewable-energy-generation-ukraine (date of application: February 15, 2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ

Глушко В.Г., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Ханін Д.М., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати власний потенціал для випередження конкурентів як у теперішньому часі, так і в майбутньому. Це поняття не є сталою характеристикою, оскільки під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі відбувається трансформація конкурентних переваг у порівнянні з іншими компаніями галузі. Таким чином, конкурентоспроможність можна вважати відносним показником, який оцінюється через порівняння характеристик конкретного підприємства із характеристиками його конкурентів у тій самій сфері діяльності.

* *Науковий керівник – Подольська О.В., к.е.н., доцент*

Процес підвищення конкурентоспроможності слід сприймати як стратегічно важливий і довготривалий пошук рішень у всіх аспектах діяльності підприємства. Цей процес має бути синхронізований із загальною стратегією довгострокового розвитку підприємства, враховувати вплив змін у зовнішньому середовищі, стан підприємства та передбачати гнучкість у коригуванні управлінських рішень.

До організаційних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства, належать наступні [1]:

– аналіз переваг продукції у порівнянні з товарами-замінниками;

– виявлення слабких сторін аналогічної продукції конкурентів;

– використання цінових чинників для підвищення привабливості продукції;

– розробка нових напрямів застосування продукції;

– створення унікальних характеристик продукту, які формують стійкі вигоди для споживачів;

– цілеспрямований вплив на споживача, зокрема через обмеження доступу нових товарів на ринок;

– активна рекламна діяльність.

Загалом, формування конкурентних переваг вимагає системного підходу, орієнтованого на адаптацію до динамічних змін ринку та потреб споживачів.

Зростання конкурентоспроможності підприємства та збільшення його ринкової частки може бути досягнуто за допомогою різноманітних стратегій. Серед основних методів виділяють: впровадження нових видів продукції на ринок; зниження вартості товарів чи послуг; створення привабливого іміджу продукції через рекламу; а також розширення мережі торговельних представників.

Ефективність ресурсів як основа конкурентоспроможності напряму залежить від рівня менеджменту компанії. Навіть за однакового ресурсного потенціалу перевага буде на боці тієї організації, яка впроваджує більш дієві управлінські рішення. Постійний пошук інновацій та оптимізації у різних аспектах діяльності підприємства створює основу для підвищення ефективності використання наявних ресурсів [2].

Для збереження конкурентоспроможності підприємство повинно мати доступ до точної інформації та вміти ефективно її використовувати. Особливе значення мають кваліфікація, навички та таланти працівників, а також їхня обізнаність у сучасних тенденціях ринку.

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства формують здатність конкурувати на конкретному ринку, визначається якістю продукції та економічними ресурсами підприємства. На рівень конкурентоспроможності також впливають [3-5]:

– впровадження передових науково-технічних розробок;
– вдосконалення технологій збуту;
– використання сучасних автоматизованих систем продажу;
– розширення асортименту продукції;
– впровадження нових винаходів і відкриттів [3].

Гарантією високого рівня конкурентоспроможності є забезпечення продуктивності та прибутковості ресурсів, що використовуються компанією, на вищому рівні, ніж у конкурентів. Це дозволяє підприємству займати стабільні позиції на ринку, формувати постійний споживчий попит на продукцію та послуги.

Ключову роль у цьому процесі відіграє здатність керівництва відстежувати зміни у бізнес-середовищі, оперативно вносити корективи до виробничої стратегії, політики збуту та управління бізнесом загалом. Розуміти ключові внутрішні переваги конкурентоспроможного підприємства. Адже для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинно володіти низкою важливих внутрішніх переваг [3-5]:

– конкурентоспроможність продукції, продукція має відповідати сучасним вимогам ринку, бути привабливою для споживачів завдяки високій якості, функціональності та конкурентній ціні;

– стабільний фінансовий стан, це передбачає наявність стійких фінансових показників, ефективне управління фінансовими ресурсами, забезпечення ліквідності та прибутковості;

– ефективність маркетингової діяльності, досягнення успіху в маркетингу вимагає активного просування продукції, здатності визначати потреби споживачів та адаптації маркетингових стратегій під ці потреби;

– рентабельність продажів, підприємство має забезпечувати високу маржинальність своєї продукції через раціональне управління витратами, що сприятиме рентабельності реалізації товарів і послуг;

– імідж компанії, формування позитивного іміджу на ринку включає створення гарної репутації, здобуття довіри споживачів і партнерів, а також привабливість для потенційних співробітників та інвесторів;

– ефективність менеджменту, професійне управління підприємством передбачає прийняття стратегічних і оперативних рішень на високому рівні, здатність реалізовувати визначені цілі та задачі.

Сучасний підхід до розробки конкурентної стратегії підприємства має базуватися на засадах стратегічного управління. Це пояснюється тим, що вибір оптимальної стратегії супроводжується певними специфічними особливостями, які залежать від рівня розвитку професійних навичок та компетенції топ-менеджерів.

Окрім цього, конкурентна стратегія формується з урахуванням динаміки розвитку ринкової ситуації у визначений період. Це передбачає, наскільки швидко компанія здатна адаптуватися до змін у структурі зовнішнього середовища, використовувати власні конкурентні переваги, а також наскільки обізнані керівники у сфері стратегічного прийняття рішень.

Таким чином, ефективна конкурентна стратегія вимагає поєднання адаптивності, стратегічного мислення та управлінської компетентності для успішного функціонування підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Література:

1. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660

2. Коваленко А.О. Стратегічне планування сталого розвитку України. Київ : ПрофКнига, 2018. 160 с.

3. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. URL: https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy (date of application: February 15, 2025).

4. Bert G., Desmidt S.A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence. In Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives / ed. by P. Joyce, A. Drumaux. New York: Routledge, 2019, pp. 151-172.

5. Carola W., Floyd S.W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 2017, no. 43(6), pp. 1754-1788.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

Горбатюк О.В., кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2450-6140

Розвиток малих аграрних формувань відіграє важливу роль в національному господарстві України. Малі аграрні формування

досліджуються як унікальна форма господарської діяльності, яка цілісно поєднується за допомогою організаційно-економічного забезпечення. Головне завдання суб'єкта господарювання, збільшити свій прибуток, тому активно шукає нові способи підвищення результативності своєї власної справи у аграрному секторі. Конкуренція, ринкове середовище, кліматично-екологічні та демографічні фактори впливають та створюють перепони для досягнення поставленої мети. Організаційно-економічне забезпечення розвитку малих аграрних формувань – це система заходів, механізмів і ресурсів, спрямованих на створення позитивних умов для діяльності та зростання малих сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, особистих селянських господарств та кооперативів [1].

Основні складові організаційно-економічного забезпечення розвитку включають організаційні заходи, економічні механізми, інноваційні рішення, соціальна підтримка.

Організаційні заходи впливають на розвиток кооперації та об'єднань малих аграрних виробників, створення ефективної системи управління підприємствами, впровадження сучасних методів ведення аграрного бізнесу, підтримка аграрного консалтингу та освітніх програм.

Економічні механізми включають державне фінансування та дотації малим аграрним підприємствам, пільгове кредитування та страхування агробізнесу, податкові стимули та грантові програми, залучення інвестицій і розвиток інфраструктури для агросектору.

Інноваційні рішення визначають цифровізацію та автоматизацію виробничих процесів, впровадження сучасних агротехнологій і методів точного землеробства, розвиток аграрного маркетингу та вихід на міжнародні ринки.

Соціальна підтримка забезпечує підвищення рівня життя сільського населення, покращення умов праці та зайнятості в аграрному секторі, сприяння розвитку місцевих громад.

Кооперація є важливим механізмом підвищення ефективності діяльності малих аграрних формувань. Вона дозволяє об'єднувати ресурси, зменшувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність і покращувати доступ до ринків. Форми аграрної кооперації здійснюються за участі сільськогосподарських кооперативів. Кооперативи поділяються на виробничі, обслуговуючі, кластерні об'єднання та асоціації фермерів.

Виробничі – спільне ведення сільськогосподарського виробництва.

Обслуговуючі – надання послуг членам кооперативу (зберігання, переробка, збут продукції, закупівля техніки, добрив тощо).

Кластерні об'єднання – групи виробників, переробників і логістичних компаній, які співпрацюють для збільшення доданої вартості аграрної продукції.

Асоціації фермерів – організації, що представляють і захищають інтереси малих агровиробників на законодавчому рівні [2].

Переваги кооперації сприяють зменшенню витрат, а саме: спільні закупівлі насіння, добрив, техніки та засобів захисту рослин. Розширення ринків збуту: колективне постачання продукції великим покупцям та вихід на міжнародні ринки. Спільне використання інфраструктури: елеваторів, складів, техніки, переробних заводів. Доступ до фінансування: полегшений доступ до кредитів, грантів, державних програм підтримки. Обмін досвідом та інноваціями: навчання, підвищення кваліфікації, спільні науково-дослідні проєкти.

Недоліки полягають у тому, що є низький рівень довіри серед аграріїв, виникає необхідність інформаційних кампаній та освітніх програм про переваги кооперації. Юридичні та фінансові труднощі, виникає необхідність спрощення законодавства та сприяння держави у створенні кооперативів. Обмежений доступ до інвестицій виникає необхідність розробки механізмів пільгового кредитування для кооперативів. Вразливість у формуванні доходів домогосподарств через неможливість підтримувати оптимальну структуру господарювання у зв'язку із війною [3].

Україна активно розвиває фермерську кооперацію через державні програми підтримки та гранти від міжнародних організацій. Європейський Союз має розвинену систему аграрних кооперативів, які допомагають малим виробникам виходити на глобальні ринки. Канада, США – приклади успішних кооперативних рухів, що забезпечують своїх членів якісною технікою, переробкою продукції та стабільним збутом.

Розвиток кооперації є стратегічно важливим для малих аграрних виробників. Він забезпечує їхню економічну стійкість, сприяє модернізації сільського господарства та підвищує конкурентоспроможність українського аграрного сектору. Ефективне організаційно-економічне забезпечення сприяє сталому розвитку малих аграрних формувань, покращує конкурентоспроможність фермерських господарств, забезпечує продовольчу безпеку країни та стимулює розвиток сільських територій.

Література:

1. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
2. Про Державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19.10.2000 р. № 2063-III. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 15.02.2025).
3. Тимоць М., Івашків Т., Федик Л., Горбатюк О., & Стахів Г. (2024). Вплив фінансово-економічних чинників на доходи домогосподарств у довоєнний та воєнний періоди. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 4(57), pp. 394-408. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4409

ЗАХОДИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ГІДНОЇ ПРАЦІ У РЕГІОНАХ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Гордійчук А.І., кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3274-8219
Мельник І.Є., здобувач ступеня доктора філософії,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-9762-3639

Концепція гідної праці є багатовимірною та охоплює широкий спектр аспектів, спрямованих на забезпечення працівникам належних умов праці, справедливу винагороду, соціальний захист та можливості для професійного розвитку. Економічне стимулювання реалізації цієї концепції у регіонах польсько-українського прикордоння є важливим фактором вирівнювання рівня життя населення та прискорення євроінтеграції України.

Наукові дослідження питань гідної праці у регіонах польсько-українського прикордоння стали протягом останніх років об'єктом уваги багатьох дослідників [1-2] та потребують подальшого опрацювання, зокрема обґрунтування конкретних заходів у цьому напрямі.

Одним із ключових заходів є впровадження системи податкових пільг та інших економічних стимулів для підприємств, які забезпечують працівникам гідні умови праці. Це сприятиме поширенню кращих практик, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу та створенню більш привабливого інвестиційного клімату.

Важливим є також надання грантів та субсидій підприємствам, що створюють нові робочі місця з гідними умовами праці або модернізують існуючі. Це стимулюватиме інвестиції в розвиток виробництва та сфери послуг, сприяючи створенню якісних робочих місць та підвищенню зайнятості населення.

Спрощення адміністративних процедур для підприємств, що дотримуються принципів гідної праці, зменшить бюрократичне навантаження та створить більш сприятливі умови для ведення бізнесу. Це також сприятиме підвищенню прозорості та ефективності державного управління.

Державна підтримка програм професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є необхідною умовою для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці та можливості отримання більш високооплачуваної роботи. Інвестиції в людський капітал є запорукою сталого розвитку регіону.

Розвиток соціального діалогу та партнерства між роботодавцями, працівниками та органами влади сприятиме пошуку компромісів та досягненню консенсусу щодо питань, пов'язаних з гідною працею. Ефективний соціальний діалог є запорукою соціальної стабільності та гармонійного розвитку суспільства.

Інформаційна підтримка та поширення кращих практик у сфері гідної праці сприятиме підвищенню обізнаності роботодавців та працівників про їх права та обов'язки. Організація семінарів, конференцій та інших інформаційних заходів є важливим інструментом для поширення знань та обміну досвідом.

Моніторинг та контроль за дотриманням трудового законодавства та стандартів гідної праці з боку відповідних органів державної влади сприятиме запобіганню порушенням прав працівників та забезпеченню належних умов праці. Ефективний контроль є необхідною умовою для забезпечення дотримання законності та захисту прав працівників.

Реалізація цих заходів економічного стимулювання сприятиме створенню сприятливих умов для розвитку економіки регіонів польсько-українського прикордоння.

Запропоновані заходи, такі як податкові пільги, гранти та субсидії, спрощення адміністративних процедур, державна підтримка програм професійної перепідготовки, розвиток соціального діалогу, інформаційна підтримка та посилення контролю за дотриманням трудового законодавства, є важливими елементами системи економічного стимулювання. Їхнє комплексне застосування сприятиме

створенню сприятливих умов для розвитку економіки регіонів польсько-українського прикордоння, залученню інвестицій, створенню якісних робочих місць та підвищенню якості життя населення.

Важливо зазначити, що успішна реалізація концепції гідної праці залежить від консолідованих зусиль органів державної влади, роботодавців, працівників та громадських організацій. Тільки спільними зусиллями можливо досягти позитивних змін у сфері трудових відносин та забезпечити гідні умови праці для кожного працівника.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Шубалий О., Єфімов А. Виклики забезпечення гідної праці в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 10(38). С. 441-451. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-441-451

2. Єфімов А.С. Пріоритети реалізації концепції гідної праці в Україні в умовах Євроінтеграції та повоєнного відновлення. *Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка».* 2024. Вип. 21(83). С. 230-237.

3. Шубалий О., Єфімов А. Оцінка гідної праці та економічного зростання у прикордонних територіях України та Польщі. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-115

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ТА СОЛІДАРНОЇ ЕКОНОМІКИ У МІСТАХ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Гордійчук Ю.Р., здобувач ступеня доктора філософії*,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9033-8018

Розвиток соціальної та солідарної економіки у містах польсько-українського прикордоння в період війни в Україні є дуже важливим завданням з багатьох наукових і практичних позицій. Війна, як каталізатор криз, загострила існуючі соціально-економічні проблеми та створила нові виклики, що робить соціальну та солідарну економіку особливо актуальною.

---

* *Науковий керівник – Шубалий О.М., д.е.н., професор*

В період повномасштабної війни увага вітчизняних і зарубіжних вчених сконцентрувалася на вивчення соціальних і гуманітарних проблем населення прикордонних міст [1-3].

Війна призвела до масового переміщення населення, збільшення кількості біженців та внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що створює значний тиск на соціальну інфраструктуру прикордонних міст. Тому розвиток соціальної та солідарної економіки з акцентом на соціальну інтеграцію та допомогу, відіграє ключову роль у забезпеченні базових потреб постраждалих, таких як надання житла, харчування, медичної допомоги та психологічної підтримки. Організації соціальної та солідарної економіки, як правило, є більш гнучкими та оперативними у реагуванні на кризові ситуації, ніж традиційні державні інституції.

Слід взяти до уваги, що соціальна та солідарна економіка з її фокусом на розвиток місцевого бізнесу, соціальне підприємництво та кооперацію, може стати важливим фактором економічного відновлення. Наразі соціально орієнтовані підприємства, як правило, мають важливу соціальну місію та орієнтовані на створення робочих місць для вразливих категорій населення, таких як біженці, люди з інвалідністю та довготривалі безробітні.

Водночас війна може призвести до посилення соціальної напруги та міжетнічних конфліктів. Тому соціальна економіка з її принципами солідарності, взаємодопомоги та соціальної справедливості, сприяє зміцненню соціальної згуртованості та міжкультурного діалогу в суспільстві. Соціально орієнтовані організації можуть створювати платформи для спілкування та співпраці між різними групами населення, сприяючи інтеграції біженців та ВПО до місцевих громад.

Крім того, соціальна та солідарна економіка сприятиме розвитку місцевої економіки, оскільки її підприємства, як правило, базуються на місцевих ресурсах та орієнтовані на задоволення потреб місцевих громад. В контексті розвитку соціальної та солідарної економіки держава має підтримувати малий бізнес, надаючи йому доступ до фінансування, консультацій та інших видів підтримки. Розвиток малого бізнесу також є важливим фактором економічної стабільності та зменшення рівня безробіття.

Також соціальна та солідарна економіка, з її принципами відповідального споживання та виробництва, сприяє забезпеченню сталого розвитку та екологічної безпеки. Соціально орієнтовані підприємства, як правило, спрямовані на використання відновлюваних джерел енергії, зменшення кількості відходів та збереження навколишнього середовища.

Соціальна та солідарна економіка сприяє демократизації економіки, оскільки її підприємства, як правило, мають колективну форму власності та управління. Громадяни мають можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються діяльності таких підприємств, що сприяє розвитку громадянського суспільства та зміцненню демократичних інститутів. Дуже важливо в період війни те, що соціальна та солідарна економіка активно залучає волонтерів та активістів до вирішення соціальних проблем. Волонтерська діяльність сприяє розвитку громадянської свідомості, зміцненню соціальних зв'язків та залученню ресурсів для вирішення соціальних проблем.

Розвиток соціальної та солідарної економіки сприятиме також створенню позитивного іміджу кожного прикордонного регіону та залученню інвестицій. Адже, соціальні підприємства, як правило, є соціально відповідальними та мають високий рівень довіри з боку населення та інвесторів.

Розвиток соціальної та солідарної економіки у містах польсько-українського прикордоння передбачає активний обмін досвідом та співпрацю з міжнародними партнерами. Міжнародна співпраця сприяє залученню кращих практик, обміну знаннями та залученню фінансової підтримки для розвитку різних напрямів діяльності.

Соціальна та солідарна економіка є майданчиком для інновацій та соціальних експериментів. Соціальні підприємства часто розробляють нові підходи до вирішення соціальних проблем, які можуть бути масштабовані та застосовані на національному рівні.

Розвиток соціальної та солідарної економіки у містах польсько-українського прикордоння в період війни в Україні є не тільки важливим, але й необхідним для подолання гуманітарної кризи, сприяння економічному відновленню, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення сталого розвитку цих регіонів.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Сімахова А. Розвиток соціальної економіки в Польщі: досвід України. *Економіка України.* 2024. № 64(11(720). С. 75-84. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.075

2. Розвиток міст польсько-українського прикордоння у XXI столітті Збірник. За редакцією Krzysztofa Markowskiego Люблін : Управління статистики в Любліні, 2022. 118 с.

3. Гордійчук А., Шубала І. Формування та розвиток людського капіталу в регіоні польсько-українського прикордоння. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-5

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Гриненко А.С., здобувачка вищої освіти*,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

У сучасних умовах спостерігається зростання інтересу до проблеми поліпшення соціально-психологічного клімату в трудових колективах. Актуальність цього питання визначається, по-перше, підвищеними вимогами до рівня психологічної залученості працівників у професійну діяльність, а по-друге, поглибленою взаємозалежністю соціально-психологічного клімату колективу з ефективністю його праці [1].

Стан соціально-психологічного клімату відображає рівень розвитку колективу в соціально-психологічному аспекті та його потенційні можливості для подальшого вдосконалення. Забезпечення підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату можна здійснити шляхом регулювання ключових факторів, що його формують. Зокрема, ця проблема є особливо важливою та перспективною в умовах сучасних вимог до психоемоційної зацікавленості працівників, особливо в сфері управлінської діяльності [3].

Зі зростанням значущості праці та рівня залученості працівників у виробничі процеси спостерігається також підвищення їх психологічного навантаження. Це підкреслює важливість створення оптимальних умов для формування стабільного соціально-психологічного клімату як основи для забезпечення психологічного комфорту колективу та підвищення його продуктивності.

---

* *Науковий керівник – Подольська О.В., к.е.н., доцент*

Трудовий колектив є соціальною одиницею, в межах якої працівники об'єднуються для ефективного виконання спільних завдань, досягнення загальної мети та реалізації місії організації, до складу якої вони входять [2]. У сучасних умовах важливо використовувати потенціал трудового колективу, зокрема соціально-психологічний клімат, який панує в колективі. Цей клімат визначає загальний психоемоційний стан працівників, їх переваги, колективні цінності, а також правила й норми поведінки, які складаються в організації. Він безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства [3].

Особливістю соціально-психологічного клімату трудового колективу є те, що він формується під впливом групових характеристик та є результатом їх накопичення. Це, в свою чергу, впливає на трудову активність та ініціативу працівників. Такий вплив може мати як стимулюючий, так і пригнічуючий ефект, тому важливо чітко розрізняти сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому середовищі [3].

На формування соціально-психологічного клімату на підприємстві впливають низка факторів, серед яких [1-4]:

– загальний соціально-психологічний клімат суспільства, елементи якого працівники засвоюють не лише в процесі трудової діяльності, а й у межах інших сфер життя;

– умови проживання, які залежать від місцевого розташування та специфіки діяльності підприємства;

– громадська думка, психологічний вплив та національні традиції, які формують певні соціальні орієнтири;

– вплив змін у структурі підприємства, що може позначатися на динаміці колективних відносин.

Соціально-психологічний клімат у колективі визначається як стан міжособистісних взаємодій працівників, який зазнає змін протягом часу. Динаміка цих змін обумовлюється як зовнішніми детермінантами, такими як матеріально-технічні та організаційно-управлінські умови, так і особливостями безпосереднього взаємодії працівників, зокрема їх здатністю до рефлексії та усвідомлення своїх міжособистісних відносин.

У разі сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечується максимальна участь працівників у діяльність підприємства. Показниками такого залучення є продуктивність праці, соціальний розвиток організації та ступінь реалізації

творчого потенціалу кожного працівника в процесі виконання своїх обов'язків. Продуктивність праці колективу залежить не лише від організації виробничого процесу, оснащеності та умов праці, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості колективу та стилю керівництва. Як правило, високі результати роботи досягаються за умови, коли в колективі переважають товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, позитивні емоції та простота у взаємодії.

Отже, соціально-психологічний клімат має визначальне значення для підприємства, оскільки він є результатом міжособистісних взаємодій у трудовому колективі, що, у свою чергу, впливає не лише на загальну продуктивність праці, але й на емоційний стан кожного працівника. Соціально-психологічний клімат формуються на основі міжособистісних відносин, які проявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що або сприяють, або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників у межах колективу підприємства.

Для сприятливого соціально-психологічного клімату характерні такі ознаки, як взаємна допомога, відповідальність і вимогливість, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності всього колективу. Тому, соціально-психологічний клімат трудового колективу можна розглядати як один із важливих факторів та резервів для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Література:

1. Базалійська Н., Гук П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2016. № 21(2). С. 56-60.

2. Куріс Ю., Тарасов В., Банах А. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 68. С. 216-224.

3. Сич В.І. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки*. 2015. № 2. С. 204-217.

4. Табенька О.І. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/9_tabenska.htm (дата звернення: 15.02.2025).

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Гуржий П.О., здобувачка вищої освіти*,
Дніпровський державний технічний університет,
м. Кам'янське, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-004-7732-8036

У сучасних умовах ефективне функціонування та розвиток закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) забезпечується дієвою системою управління. Сучасний механізм управління закладом охорони здоров'я може розглядатися як система дій, спрямованих на організацію функціонування закладу охорони здоров'я відповідно до визначених цілей та формування перспектив майбутнього розвитку з певною реорганізацією існуючого механізму управління та застосуванням комплексу підходів, методів та засобів, а також сучасних економічних інструментів [1]. Однією із функцій системи управління є організація, сутність якої полягає у формуванні впорядкованої системи взаємозв'язаних елементів, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей закладу. За цих умов важливим завданням є визначення змістовного наповнення організаційного забезпечення системи управління ЗОЗ, оскільки його якість впливає на реалізацію інших управлінських функцій, а, у кінцевому підсумку, на ефективність та результативність системи управління у цілому.

Організаційне забезпечення управління закладами охорони здоров'я охоплює формування та реалізацію організаційних структур, процедур і процесів, які забезпечують ефективну координацію діяльності працівників, оптимальне використання інноваційних підходів до надання медичних послуг. Організаційне забезпечення управління ЗОЗ включає:

– нормативно-правовий базис, який регламентує діяльність закладів охорони здоров'я та забезпечує дотримання стандартів надання медичних послуг;

– організаційну структуру, яка визначає ієрархію, функціональні обов'язки та взаємодію між підрозділами і персоналом;

– забезпечення діяльності закладу ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними);

---

* *Науковий керівник – Будько О.В., д.е.н., професор*

– інформаційно-технологічну підтримку, яка сприяє впровадженню електронної системи охорони здоров'я, зокрема електронних медичних записів, телемедицини та сучасних технологій для збору, обробки та аналізу інформації.

Нормативно-правова база є фундаментальним елементом, що визначає правові, інституційні й процедурні аспекти функціонування ЗОЗ та забезпечує належну регламентацію діяльності всіх суб'єктів системи охорони здоров'я.

Діяльність закладів охорони здоров'я в Україні регулюється комплексом нормативно-правових актів, що забезпечують правові, організаційні та фінансові засади їх функціонування та здійснюється відповідно до Конституції України, Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», Бюджетного кодексу, Податкового кодексу, постанов КМУ, наказів МОЗ тощо.

Нормативно-правові акти визначають права та обов'язки медичних працівників, керівників ЗОЗ, пацієнтів та інших зацікавлених сторін, процедури формування та виконання бюджету медичних закладів, порядок закупівлі медичного обладнання та лікарських засобів, а також вимоги до кадрового забезпечення та атестації персоналу. Важливим також є розроблення внутрішніх стандартів і протоколів, які затверджуються на рівні ЗОЗ і враховують особливості його функціонування.

Організаційна структура є фундаментальною складовою ефективної діяльності медичних закладів, яка визначає ієрархічні, функціональні та процедурні взаємозв'язки між структурними підрозділами, адміністративним апаратом і медичним персоналом. Вона формує основу для раціонального розподілу повноважень, ресурсів та відповідальності та забезпечує синхронізацію управлінських процесів. Організаційна структура сучасного закладу охорони здоров'я, як об'єкт аналізу, є відображенням організаційної діяльності у статиці, залежить від конкретного типу медичного закладу, його спеціалізації та величини [2, с. 29].

Вибір оптимальної організаційної структури для ЗОЗ залежить від його розміру, рівня надання медичних послуг, фінансування та стратегічних цілей. Так, функціональна модель підходить для великих лікарень та медичних центрів, оскільки забезпечує чіткий розподіл повноважень між відділеннями (терапія, хірургія, лабораторія, фінансовий відділ тощо). Дивізійна модель є ефективною для

багатопрофільних медичних закладів, де можна організувати роботу на основі спеціалізованих підрозділів (наприклад, кардіологічний центр, інфекційне відділення, діагностичний центр). Вона дозволяє підрозділам працювати автономно, що підвищує оперативність прийняття рішень. Матрична модель добре підходить для науково-дослідних медичних центрів, університетських лікарень або реабілітаційних закладів, де одночасно функціонують клінічні, дослідницькі та освітні програми. Вона дає можливість залучати спеціалістів із різних відділів для реалізації проєктів. Мережева модель поєднує дивізійний та матричний тип організаційних систем, є більш вигідною, коли заклад має багато підрозділів у різних географічних локаціях.

Організаційна структура ЗОЗ має будуватися за принципами субординації та чіткого розподілу повноважень, гнучкості і адаптивності до змін у законодавстві, фінансуванні та вимогах пацієнтів, раціонального використання ресурсів.

В умовах реформування системи охорони здоров'я України особливого значення набуває впровадження ефективних моделей управління, орієнтованих на пацієнта, фінансову прозорість та інновації. Організаційна структура закладів охорони здоров'я має бути не лише ефективною, а й адаптивною до нових умов, що сприяє сталому розвитку системи охорони здоров'я у цілому.

Удосконалення організаційного забезпечення має бути спрямоване на підвищення ефективності функціонування медичних закладів, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення високої якості медичних послуг. Серед напрямів удосконалення організаційного забезпечення системи управління ЗОЗ слід визначити оптимізацію організаційних структур управління шляхом переходу до гнучких, децентралізованих моделей управління; вдосконалення нормативно-правового забезпечення у частині формування чітких правових механізмів для підтримки державно-приватного партнерства, забезпечення прозорості у фінансуванні та управлінні ресурсами, розробки сучасних стандартів акредитації та сертифікації медичних установ і персоналу; цифровізацію та впровадження інформаційних технологій в управлінські процеси; розвиток кадрового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації та професійної компетентності управлінських кадрів і медичного персоналу.

Таким чином, організаційне забезпечення системи управління ЗОЗ є ключовим фактором ефективного функціонування медичного закладу, оскільки воно визначає структурну впорядкованість,

координацію процесів та адаптивність до змін у сфері охорони здоров'я. Раціональна організація управлінських процесів сприяє підвищенню якості надання медичних послуг, оптимізації використання ресурсів та мінімізації організаційних ризиків.

Література:

1. Мартинюк О.А., Кулик Н.Л., Рудінська О.В., Криленко В.І. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. (64). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4271/4196

2. Мельник А., Адамик В. Аналізування організаційної діяльності закладу охорони здоров'я в умовах реформування галузі: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 26-41.

EUROPEAN BUSINESS IN UKRAINE AFTER THE WAR: CHALLENGES AND PROSPECTS

Gurina G., Doctor of economic sciences, professor,
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-1419-4956
Novak V., PhD (Economics), Professor,
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID ID: http://orcid.org/0000-0001-6899-2016

After the war, Ukraine will become a key region for investors and international companies, particularly European businesses. Economic recovery, large-scale reforms, and the country's European integration course will create both new opportunities and challenges for foreign investors. European companies will play a crucial role in rebuilding the country, introducing innovative technologies, and ensuring sustainable economic growth.

1. Economic and infrastructure recovery

One of the primary directions for European businesses will be participation in rebuilding Ukraine's infrastructure.

Construction and modernization of roads, bridges, railways, and airports – attracting European investments and technologies for transport infrastructure restoration.

Development of the energy sector – implementing modern technologies for renewable energy, diversifying energy sources, and increasing energy efficiency.

Restoration of residential and commercial real estate – European construction companies may introduce advanced energy-efficient building standards.

2. Investments and European capital in Ukraine

Post-war Ukraine will become more open to European investments.

Special economic development zones – creation of economic zones with tax incentives for foreign companies.

Financing through international financial institutions – support from the EBRD, World Bank, and other organizations will facilitate access to loans and grants.

Increased presence of European banks – providing financial support for small and medium-sized business

3. European business and Ukraine's industry

Ukraine's industrial sector will have opportunities for transformation and integration into European production chains.

Agricultural sector – development of eco-friendly farming, investments in food production, and export expansion to the EU market.

Manufacturing hubs – relocation of European manufacturing facilities to Ukraine due to lower labor costs and logistical advantages.

Defense industry – cooperation in the development and production of defense technologies.

4. Legal and institutional reforms

European businesses require transparent and predictable regulations, which will necessitate legal and institutional reforms in Ukraine.

Harmonization of legislation with EU standards – adaptation of Ukrainian laws to European norms in taxation, environmental protection, and labor regulations.

Anti-corruption initiatives – strengthening measures to combat corruption and ensure fair competition.

Judicial reform – establishing an independent judiciary to protect investments.

5. Prospects for European business development in Ukraine

Post-war Ukraine will become an important player in the European economy.

Integration into the EU – Ukraine's potential entry into the European economic area will create new business opportunities.

Development of the IT industry – attracting European technology companies and outsourcing centers.

Export potential – expanding exports of Ukrainian goods to the EU and strengthening economic ties.

European businesses will play a key role in Ukraine's post-war reconstruction. Despite challenges related to security, corruption, and the need for reforms, European companies will gain significant opportunities for development, cooperation, and expansion in the Ukrainian market. Ukraine's integration into the European economic space will contribute to the formation of a competitive, innovative, and stable economy.

Literature:

1. Траченко Л.А. Сучасне управління бізнесом: оцінка відмінностей за концепцією TQM та міжнародними стандартами. *Вісник НУВГП. Економічні науки: зб. наук. праць*. Рівне : НУВГП, 2021. Вип. 2(94). С. 231-241.

2. Як визначити ключові проблеми в управлінні малим бізнесом та ресурси для їх вирішення. URL: https://ag.marketing/blog/yak-viznachiti-klyuchovi-problemi-v-upravlinni-malim-biznesom/ (дата звернення: 15.02.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РИНКУ НАФТОПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ

Епископосян А.М., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В серпні 2021 р. Кабінет міністрів України (КМУ) затвердив Стратегію енергетичної безпеки країни на період до 2025 року. Зокрема зберігається високий рівень залежності від імпорту деяких видів енергоресурсів, значний відсоток зношеності основних фондів паливо-енергетичного комплексу, відсутність енергетичних резервів тощо. Стратегічний підхід є особливо важливим для такої складної галузі, як енергетика. Нестабільність геополітичної ситуації, обмежені енергетичні ресурси, необхідність екологічного розвитку та інші фактори потребують забезпечення прогнозованого розвитку й стійкості операційного менеджменту [1].

Термін «операції» є досить широким і стосується промислового та сільськогосподарського виробництва, а також надання послуг

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

організацією будь-якого типу (державною, приватною тощо). Операційний менеджмент – це термін, що походить від англійського Production and Operations Management, що в перекладі означає управління виробництвом [2]. Операційна система включає сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення; підсистеми планування і контролю. Підсистема переробки виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин на вихідні результати.

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення підсистеми переробки. Підсистема планування та контролю отримує від підсистеми переробки інформацію про стан системи і незавершене виробництво [2].

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні компонентів системи операційного менеджменту на прикладі функціонування ринку нафтопродуктів в Україні.

Протягом останніх 15 років Україна стала більш залежною від імпорту нафти та нафтопродуктів. Додатковим ризиком є те, що основними постачальниками є компанії з РФ і РБ. В 2020 р. національні виробники забезпечили 50 % спожитого бензину, 15 % дизельного палива і 20 % LPG. Тобто частка іноземних постачальників складає близько 70 % і залежно від кон'юнктури ринку на імпорт витрачається $3-6 млрд. Наприклад, рекордним в 2021 р. був імпорт дизельного палива, який склав 6,85 млн. тон, що на 10 % більше попереднього року, найбільшим постачальником стала РБ з часткою в 42 % [3].

Підприємство ПАТ «Укрнафта» є найбільшою нафтогазодобувною компанією країни, яке працює в галузі енергетики, а саме видобутку корисних копалин. Предметом діяльності є розроблення родовищ та видобуток енергетичних ресурсів з метою перероблення первинної сировини у готові паливні та/або інші продукти різного споживання. На балансі компанії знаходиться 1891 нафтових та 162 газових свердловин, 25 бурових установок та 537 автомобільних заправних станцій (АЗС). В умовах обговорення найбільшими акціонерами майбутнього компанії (23.12.2021 р. не відбулося засідання акціонерів щодо розподілу активів, наступне планується на 17.02.2022 р.) складно розпочинати нові масштабні інвестиційні проекти. Зокрема, уряд України планував до кінця 2021 р. розділити підприємство на «газову» та «нафтову» частини, щоб, наприклад, НАК «Нафтогаз України» зміг вийти на IPO [3].

За 10 років ПАТ «Укрнафта» втратила в видобуванні майже 1 млн. тон нафти та конденсату (майже 40%), що є прямим наслідком недофінансування компанії. Дані про зміни видобутку нафти в країні за 10 років наведено на рис. 1 за даними. В останні роки за низьких цін на енергоресурси не було можливості інвестувати великі кошти в розвиток матеріально-технічної бази підприємства. В 2020 р. компанія знизила видобуток нафти та конденсату порівняно з попереднім роком на 1% – до 1,501 млн. тон, а газу на 3% – до 1,127 млрд. куб. м та збільшила виробництво зрідженого газу на 4,5% – до 117 тис. тон. В 2021 році показники попереднього року несуттєво погіршилися [9], відповідно на 0,1 % до 1,499 млн. тон, на 0,9% до 1,117 млрд. куб. м та +1% до 117,7 тис. тон [3].

Щоб удосконалити операційну систему управління ПАТ «Укрнафта» потрібно виконати низку заходів:

1. Підвищення якості процесу матеріально-технічного забезпечення [4]:
2. Підтримка виробничого потенціалу, його виробничо-технологічна реструктуризація та стратегія;
3. Впровадження нововведень, які сьогодні виступають каталізатором економічного розвитку підприємства, результатом впровадження інновацій;
4. Підвищення конкурентоздатності продукції.

Для ефективної реалізації цих заходів потрібно впроваджувати сучасні логістичні системи на підприємстві, які повинні охоплювати процеси закупівлі, виробництва та розподілу продукції й узгоджуватись між ними. Виробничо-технологічна реструктуризація має на меті перетворення виробничої підсистеми, зміни повинні стосуватися як основного виробництва так і його інфраструктури. Рівень і глибина реструктуризації насамперед залежать від характеру та масштабності змін, які доцільно вносити до виробничого потенціалу для поліпшення конкурентоздатності компанії. Особливість управління інноваціями полягає в тому, що об'єктами управління є основні та забезпечувальні процеси, які є складовими одного цілого і поєднані між собою суб'єктами, які залучені до процесу реалізації інновацій. Завжди реалізація інновацій пов'язана із фінансовими, матеріальними витратами. Високий ризик потенційних втрат потребує ухвалення управлінського рішення лише після детального аналізу та високої ймовірності отримання позитивних економічних результатів.

Модернізована система буде більш гнучка, продуктивна та економна, функції керування системою будуть об'єднані з функціями, які виконують GPRS-модеми. Вона забезпечить передачу/прийом значно точніших сигналів. Впровадження розроблення надасть можливість в режимі реального часу керувати технологіями виробничих процесів різних об'єктів, промислів та свердловин, тобто контролювати й аналізувати ситуацію, вести облік спожитих ресурсів тощо. Можна зазначити, що основна відмінність запропонованого проекту полягає в заміні існуючих технологій та радіоканалу зв'язку на GPRS-канал.

Висновки. Сучасна операційна система має бути побудована на основі реалізації принципів виробничого менеджменту з впровадженням системного, ситуаційного та процесного підходів. Важливими принципами розвитку системи операційного менеджменту ринку нафтопродуктів в Україні створення спеціалізованих виробничих підрозділів з високим рівнем концентрації виробництва, кооперації праці, інформаційного, технічного та технологічного забезпечення виробництва продукції, її переробки, логістики транспортних перевезень та цифровізації послуг.

Література:

1. Рахман М.С., Євтушенко В.А., Чупринюк Ю.В. Економічний аналіз та вдосконалення ринку нафти і нафтопродуктів в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 195–201. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/27.pdf

2. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навчальний посібник [для студентів вищих навчальних закладів]. К. : Кондор, 2005. 228 с.

3. Перевозова І.В. Моніторинг сучасних умов функціонування підприємств нафтогазової галузі України у контексті світового досвіду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 11, Частина 5. С. 74-76.

4. Бородін М.Ю. Напрями модернізації та інноваційного розвитку нафтогазового комплексу України в контексті Євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10. Ч. 1. С. 46-50.

ПОКРОКОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Земляна Л.С., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4006-7053

В умовах цифровізації економіки важливим етапом розвитку аграрних підприємств є формування концепції цифрової моделі кадрового менеджменту. Моделювання процесів розвитку кадрового потенціалу (КП) достатньо складана проблема, яка інтерпретуються багатьма факторами: 1) необхідністю з'ясувати загальні (корпоративні) та часткові цілі підприємства в системі кадрового менеджменту; 2) необхідністю побудови цифрової моделі функціональних взаємовідносин ключових елементів системи (процесів, чинників, що впливають на поведінку співробітників та їх відношення до роботи); 3) необхідністю проведення технологічного аналізу карти розвитку КП, як системного бачення потенційних можливостей підприємства [1].

Дослідження проводилося за госпрозрахунковим договором № 26-24-25 Д на створення (передачу) науково-технічної продукції (02.09.2024 р. – 31.01.2025 р.) між селянським (фермерським) господарством «Олександрівське» Кегичівського району Харківської області і Державним біотехнологічним університетом. На базі даного підприємства було обґрунтовано цільову програму надання науково-практичних послуг з формування системи менеджменту персоналу в умовах діджиталізації.

Метою дослідження є: проектування та теоретичне обґрунтування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізаціії економки.

На основі монографічних досліджень [2] сформовано цільову програму проектування організаційно-економічної моделі розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки, яка включає такі етапи:

1) теоретичне обґрунтування концепції інноваційного розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки;

---

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

2) обґрунтування структури цифрових компетенцій кадрового потенціалу аграрних підприємств в інноваційних умовах виробництва;

3) проектування програми розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації;

4) формування нормативно-правової бази регламентації процесу розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки.

Ознайомлення із сучасною практикою вітчизняного та закордонного кадрового менеджменту [1-3], дало підстави для проектування покрокової організаційно-економічної моделі розвитку КП, яка полягає в у систематизації організаційних кроків підприємства на шляху розвитку КП з виокремленням цифрових підсистем управління процесами кадрового менеджменту (рис.). Запропонований підхід є результатом моделювання та синергії ідей реалізації життєвого циклу стратегічного розвитку КП на основі врахування законів випадковості, причинності і волі в системі соціального управління. Це поступові сім кроків, які демонструють зміст мислення у поєднанні трьох вище перерахованих законів управління соціальними процесами.

Наукова новизна дослідження: розроблено покрокову модель розвитку кадрового потенціалу на прикладі аграрних формувань в умовах цифровізації системи менеджменту персоналу в мережі лінійно-функціональної системи управління об'єктами виробництва, в рамках якої: сформовано компетентнісну структуру кадрового потенціалу аграрних підприємств в системі забезпечення цифрових компетенцій; запропоновано функціональну матрицю нормативно-правового забезпечення розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки.

Запропонована покрокова модель здійснює послідовну імплементацію в систему кадрового менеджменту наступних етапів: 1-формування керівної ланки КП; 2-формування уявлення про майбутній кадровий склад; 3-оцінка можливостей наявного КП; 4-визначення відстані – «розриву» в досягненні цілей КП; 5-створення карти розвитку КП; 6-моделювання рушійних сил розвитку КП; 7-перехід до діяльнісного змісту розвитку КП.

Соціальний і науково-економічний ефект розробки: полягає в моделюванні функціональної матриці нормативно-правового забезпечення розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки, що дозволяє впроваджувати концепції інноваційного розвиткуHR-менеджменту.

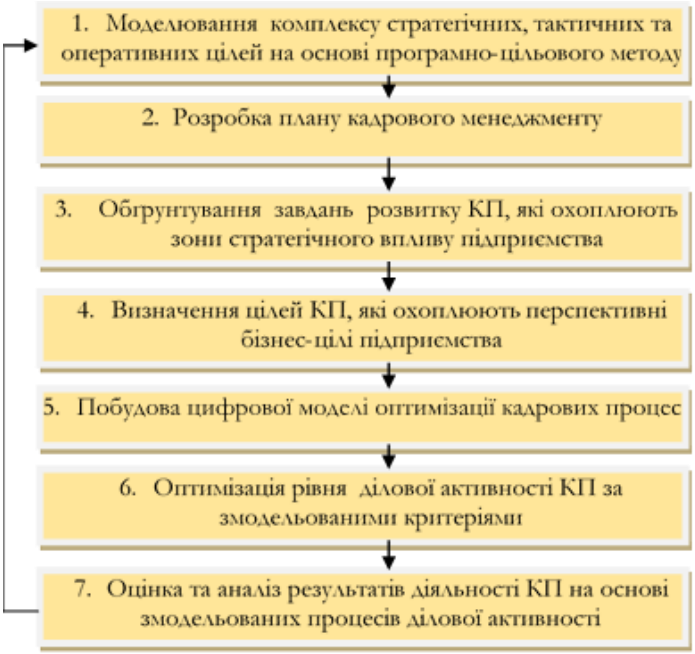


Рис. Покрокова організаційно-економічна модель розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств

Форма впровадження: методика розробки інноваційного проекту формування покрокової моделі розвитку кадрового потенціалу на прикладі аграрних формувань в умовах цифровізації менеджменту персоналу в мережі лінійно-функціональної системи управління об'єктами виробництва.

Висновки. Результатом дослідження став наявний науковий наробок: якісно нова покрокова модель функціонального забезпечення формування кадрового пеотенціалу аграрних формувань в умовах цифрової економки. Запропонована покрокова модель включає наступні елементи методичного супроводу: обґрунтована концепція інноваційного розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в системі менеджменту персоналу в умовах цифрової економіки; спроектована компетентнісна структура кадрового потенціалу аграрних підприємств в системі забезпечення цифрових компетенцій; оптимізована цільова програма розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації;

розроблена функціональна матриця нормативно-правового забезпечення розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Грищенко Н.В. Організаційно-економічні засади формування стратегій розвитку кадрового потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 105-110.

2. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.

3. Нагаєв В.М., Нагаєва Г.О. Дидактичні засади формування кадрового потенціалу аграрної сфери як стратегічного ресурсу розвитку соціально-економічних систем. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2019. Вип. 200. С. 44-53.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Іванченко М.І., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В умовах воєнного стану в Україні суттєвим напрямом організаційно-правових засад розвитку системи управління реабілітаційними послугами для військовослужбовців є оновлення інформаційної бази та технологій (електронних, комунікативних, інформаційних), за допомогою яких процес реабілітації військовослужбовців буде оперативнішим і якіснішим. Протягом 2017-2020 років відбулось ряд системних зрушень у сфері інформатизації охорони здоров'я, було прийнято Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», ряд підзаконних актів, якими було врегульовано діяльність електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) та інституцій, що мають її впроваджувати. Е-здоров'я є галуззю та середовищем, яке включає в себе не лише інформаційно-телекомунікаційні системи, але й такі компоненти як органи управління, нормативно-правова база, стандарти і контроль відповідності, кадрові ресурси, інфраструктура, стратегія та модель залучення інвестицій [1].

---

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування управління дієвості системи організаційно-правового забезпечення комплексної реабілітації військовослужбовців-учасників бойових дій на основі впровадження дієвих управлінських механізмів, регулювання кадрової роботи в закладах охорони здоров'я, реалізації моделі електронного управління процесами лікування, оздоровлення та реабілітації.

Предметом аналізу дослідження є складові організаційно-правового механізму управління первинної ланки охорони здоров'я – методи, форми, засоби, організаційна структура, дієва нормативно-правова база технологічних процесів тощо. Наведені вище проблемні аспекти неможливо вирішити без удосконалення організаційно-правових аспектів системи управління реабілітаційними послугами медичної галузі [2, с. 36].

У 2018 році була підготовлена та прийнята Воєнно-медична доктрина України. В основу Доктрини покладено єдині організаційні засади діяльності медичних служб, незалежно від відомчого підпорядкування, єдине розуміння причин зниження, втрати боєздатності військовослужбовців та ефективних шляхів її підвищення, єдині погляди на профілактику, діагностику, надання медичної та психологічної допомоги, організацію медичного забезпечення та надання медичної допомоги відповідно до загальнодержавних медичних стандартів, формування необхідного резерву та постійну готовність сил і засобів медичних служб та цивільної системи охорони здоров'я в умовах мирного та воєнного стану [3].

Відповідно до запропонованої доктрині, можна визначити такі організаційно-правові важелі системи управління реабілітаційними послугами для військовослужбовців:

1) організаційно-правова база;
2) військово-політичний компонент;
3) військово-економічний компонент;
4) соціально-правовий компонент;
5) інформаційний компонент;
6) військово-медичний компонент.

Наведені організаційні умови визначають, що реалізація Доктрини дасть можливість створити в державі єдиний медичний простір та суттєво підвищити ефективність військової та цивільної системи охорони здоров'я. Вважаємо, що ці положення є основою для формування нормативно-правової бази діяльності медичних служб усіх воєнізованих відомств держави та наявної цивільної системи охорони здоров'я в частині медичного забезпечення Збройних сил України.

Важливим напрямком є спрямування усіх наукових медичних установ військового та цивільного підпорядкування на розробку ефективних методів лікування та соціально-психологічної реабілітації поранених/травмованих військовослужбовців, а також цивільних громадян, які зазнали вогнестрільних поранень в зоні реальних бойових дій.

Розглянемо проблемо дослідження на прикладі Комунального некомерційного підприємства Харківської обласної ради «Обласний туберкульозний санаторій «Ріпки» Богодухівського району Харківської області. Комунальне некомерційне підприємство харківської обласної ради «Обласний туберкульозний санаторій «Ріпки» (КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки»), надалі «підприємство» є лікувально-стаціонарним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає послуги вторинної спеціалізованої медичної допомоги будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених чинним законодавством України та цим Статутом. Організаційна структура КНП ХОР «Обласний тубсанаторій «Ріпки» є трьох ступеневою, лінійно-функціональною моделлю розподілу праці між управлінським, лікувальним та обслуговуючим персоналом.

Реабілітаційна ланка охорони здоров'я у КНП «Обласний туберкульозний санаторій «Ріпки» включає: 1) адміністративно-управлінський відділ; 2) допоміжні підрозділи, у тому числі господарчі; 3) лікувально-профілактичні підрозділи (лабораторії, діагностичні пункти, профілактичні підрозділи, медичні пункти реабілітації та профілактики захворювань). Штатну чисельність Підприємства Директор визначає на підставі фінансового плану Підприємства, погодженого в установленому законодавством та цим Статутом порядку, з урахуванням необхідності створення відповідних умов для забезпечення належної доступності та якості медичної та профілактичної допомоги.

Висновки. Ефективність управління процесу реабілітації військовослужбовців залежить від багатьох факторів, насамперед від ефективності нормативно-правового забезпечення місцевого адміністрування – удосконалення організаційної складової та ресурсного потенціалу цільової програми, результатів та пропорції використання місцевих ресурсів. Ефективне адміністрування - це діяльність, яка дає найкращі результати в задоволенні суспільних потреб та інтересів в рамках організації ресурсів. На сьогодні активна увага приділяється розвитку медичної інфраструктури, використанню кадрового потенціалу, зменшенню слабких сторін,

використанню можливостей і запобіганню загрозам. Важливою процедурою організаційно-правового розвитку системи управління реабілітаційними послугами для військовослужбовців є впровадження удосконаленої структури управління підприємства.

Важливим компонентом перспективної моделі управління реабілітацією та відновлення здоров'я військовослужбовців є принцип мотивації фінансування із застосуванням коригуючих коефіцієнтів. Запровадження зазначених механізмів базуватиметься на відповідних рішеннях Кабінету Міністрів України, прийнятих за поданням МОЗ та опрацьованих спільно МОЗ, Мінфіном, Мінекономіки та Мін'юстом. Вдосконалення системи застосування коригуючих коефіцієнтів та часткового фондоотримання відбуватиметься постійно з накопиченням практичного досвіду та його наукового аналізу стане фактором утворення конкурентного середовища у реабілітаційній ланці охорони здоров'я і одним з потужних регуляторів її якості.

Література:

1. Бриндіков Ю.Л. Реабілітація військовослужбовців учасників бойових дій в системі соціальних служб: теоретико-методичні основи: монографія. Хмельницький: Вид-во «Поліграфіст», 2018. 372 с.

2. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008.640 с.

3. Бриндіков Ю.Л. Комплексна соціально-педагогічна реабілітація військовослужбовців-учасників збройних конфліктів. *Науковий вісник Ізмаїльського гуманітарного університету: зб. наук. праць*. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2017. Вип. 36. С. 18-22.

АДАПТАЦІЯ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Канівець Д.О., здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
Турчіна С.Г., кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3110-6647

Адаптація як основа успішного розвитку персоналу логістичних підприємств є ключовим фактором у забезпеченні високої ефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Логістика, як одна з найважливіших складових глобальних економічних процесів, потребує від працівників постійної готовності до змін, оскільки в цій галузі часто виникають нові вимоги до швидкості, якості

обслуговування, оптимізації ланцюгів поставок та застосування інноваційних технологій. Тому адаптація персоналу стає не просто процесом освоєння нових завдань, а й стратегічним етапом, що дозволяє організації зберігати свою ефективність та адаптуватися до швидко змінюваних зовнішніх умов [1].

Процес адаптації на логістичних підприємствах включає кілька основних аспектів. Перш за все, це ефективне введення нових співробітників в систему управління ланцюгами поставок і внутрішні операційні процеси компанії. У сфері логістики, де навіть незначні збої у процесах транспортування або зберігання товарів можуть призвести до значних збитків, важливо, щоб нові працівники якомога швидше освоїли специфіку роботи підприємства. Їхня здатність оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, швидко знайомитися з процедурними та нормативними вимогами є критично важливою для забезпечення безперервності та ефективності логістичних операцій.

Крім того, важливою складовою адаптації в логістичній галузі є розвиток технічних і інформаційних компетенцій працівників. З розвитком цифрових технологій та автоматизації процесів у логістиці, працівники повинні мати здатність ефективно використовувати сучасні інформаційні системи для управління запасами, відстеження вантажів, а також для планування та оптимізації транспортних маршрутів. Ці інструменти є основою для зниження витрат та підвищення ефективності, тому забезпечення належного рівня кваліфікації працівників у цих питаннях має бути одним із пріоритетів підприємства.

Адаптація в логістичній галузі також тісно пов'язана з інтеграцією працівників у корпоративну культуру підприємства. Успіх організації багато в чому залежить від того, наскільки добре новий співробітник розуміє місію компанії, її стратегічні цілі, цінності та принципи. Спільне бачення ідентичності організації та загальних цілей дозволяє уникнути потенційних конфліктів і знижує рівень текучості кадрів [3]. У зв'язку з цим важливо, щоб програми адаптації включали елементи, які допомагають новим працівникам зберігати мотивацію, покращувати командну взаємодію та ефективно виконувати свої обов'язки у команді.

Одним з важливих аспектів адаптації є інтеграція в соціально-психологічне середовище компанії. В умовах, коли робота в логістичних підприємствах часто пов'язана з високими стресами через постійну необхідність швидко вирішувати проблеми, підтримка гармонійної атмосфери в колективі та здатність до налагодження комунікацій є основними факторами для успішної адаптації. Взаємодія працівників, створення здорових міжособистісних відносин в колективі дозволяє знижувати рівень стресу, підвищувати

ефективність командної роботи, що безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

Зокрема, особливу роль адаптація відіграє на етапі змін, коли компанія змушена реагувати на нові умови ринку, технологічні інновації або змінювати стратегію розвитку. Працівники, які пройшли процес адаптації, здатні швидше і легше пристосуватися до нових умов. Для цього в логістичних компаніях часто розробляються гнучкі програми навчання, що дозволяють персоналу вчасно освоювати нові технології, алгоритми управління ланцюгами поставок та інші важливі аспекти діяльності. Крім того, ефективно організований процес адаптації дозволяє знизити ризики впливу на операційну діяльність через помилки новачків.

Ще одним важливим аспектом є адаптація до вимог міжнародних стандартів, що особливо важливо для підприємств, що здійснюють міжнародну логістику [2]. У цих умовах адаптація включає не лише освоєння технічних і процедурних аспектів, а й здатність до роботи в мультикультурному середовищі, обізнаність з міжнародними правилами та стандартами безпеки. Підприємства, які працюють з міжнародними клієнтами, повинні розуміти значення глобальних стандартів якості та безпеки, що визначає успіх їх діяльності на зовнішніх ринках.

Відповідно, адаптація персоналу є однією з основних складових управління людськими ресурсами в логістичних компаніях, сприяючи не тільки швидкому включенню нових працівників в робочі процеси, але й дозволяючи організації гнучко реагувати на зміни на ринку. Правильно організований процес адаптації є ключовим для зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи та зниження витрат на навчання нових працівників. Тому розробка та впровадження ефективних програм адаптації має стати важливою частиною стратегії будь-якої компанії в логістичній галузі, що прагне досягти стійкості та процвітання в умовах сучасних економічних викликів.

Література:

1. Ареф'єва О.В. Адаптивність стратегії підприємства в умовах динамічного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. Вип. 3(89). С. 208-215.

2. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений.* 2018. № 12.1(40). С. 640-646.

3. Корінь М., Кондратюк М., Фарафонова О. Формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 66. С. 29-37.

RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISE ACTIVITIES: MODERN APPROACHES AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

Kochkodan V.B., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ivano-Frankivsk National Technical University
of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5962-9741
Petryna M.Yu., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ivano-Frankivsk National Technical University
of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2233-6341

In the modern business environment, any economic activity is impossible without considering risks. Risks can arise as a result of changes in both the internal and external environments, which is an important aspect of the decision-making process. They can be financial, operational, strategic, or reputational. As the world becomes increasingly globalized and the business environment more uncertain, risk management is gaining importance. Through a comprehensive approach to risk management, it is possible not only to minimize potential losses but also to open new opportunities for achieving the long-term goals of the enterprise.

Risk management is an essential element of the company's strategy and includes processes such as risk assessment, monitoring, developing risk mitigation strategies, and implementing response programs. The development of new technologies, especially artificial intelligence and automation, enables the improvement of management approaches, enhancing the accuracy of forecasting and choosing optimal paths for risk minimization.

With changes in the business environment, it is necessary to focus not only on the practical aspects of risk management but also on scientific approaches that take into account the specifics of adaptive organizational structures. It is important to identify risk management strategies that help increase the resilience of enterprises and ensure their competitiveness.

Financial risks play a special role in this process, as their underestimation or lack of proper management can lead to significant financial losses or even bankruptcy of the company. On the other hand, proper financial risk management can not only reduce losses but also create conditions for business growth.

Risk management is a key element of stability and resilience for an enterprise in an unpredictable business environment. Any business entity, regardless of size or industry, deals with certain risks. These can be external or internal. External risks are caused by changes in the economic environment, legislation, technology, politics, and social conditions. Internal risks arise from problems in management, finance, technology, or personnel.

Effective risk management involves not only identifying potential threats but also the ability of the enterprise to respond to them promptly. This allows minimizing their impact or even using them as opportunities for growth. The inability to properly assess risks can lead to significant financial losses or even bankruptcy.

The main categories of risks that businesses may face include:

1. Financial risks. These are among the most important for a company and include fluctuations in exchange rates, interest rates, credit risks, and changes in stock markets. Managing them requires developing measures to reduce the impact of negative changes on the company's financial performance [1, p. 47].
2. Operational risks. These risks stem from internal processes, such as management errors, problems with suppliers or sales, and may also be related to the human factor, such as staff mistakes [2, p. 54].
3. Technological risks. These arise from the rapid obsolescence of equipment or failed investments in new technologies. To minimize these risks, companies must regularly assess their technological potential and invest in modernization [2, p. 54].
4. Innovative risks. These are related to the implementation of new technologies and can include technical failures or exceeding the budget for innovative projects [3, p. 71].
5. Strategic risks. These arise from poor management decisions, such as underestimating changes in the market environment or competitive analysis.
6. Market environment risks. These are related to demand fluctuations, changes in product or raw material prices, and increased competition.
7. Environmental and social risks. These arise from the company's impact on the environment or changes in social conditions.

For effective risk management, businesses must adhere to several principles: conscious risk acceptance, prompt response to changes in the business environment, objectivity and reliability of information, reasoned risk acceptance, and continuous search for new methods of risk minimization [4, p. 146].

The risk management process involves several stages: identification, assessment, analysis, development, and implementation of risk mitigation

strategies. An important aspect is involving all levels of the management structure in this process.

Thus, risk management is a key element of the stability of any business in the modern business environment. Businesses must regularly assess and adjust their risk management strategies, considering all changes in the external and internal environments. Developing effective risk management strategies allows minimizing their impact and increasing the chances of success in the long term.

Literature:

1. Бездітко О.Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 43-49.

2. Олійник І.В. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. Вип. 2(112). С. 52-59.

3. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1. № 1. С. 65-74.

4. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6(62). С. 144-147.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ, ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ ТА РОЛЬ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Крайнюченко О.Ф., кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0811-696X

У системі стратегічного планування вагому роль посідає маркетинг. Стратегічний характер маркетингу зумовлюється його місцем у розробленні маркетингових стратегій для окремих господарських підрозділів у відповідності з корпоративними пріоритетами.

Існуючі підходи до класифікації стратегій доволі різноманітні і вирізняються на основі того, які критерії покладені в основу їхнього групування. Враховуючи роль маркетингових стратегій задля завоювання та утримання конкурентних переваг фірми, сферу їхнього впливу в ситуації турбулентного та мінливого навколишнього оточення, виокремлено такі групи маркетингових стратегій: загально

управлінського (корпоративного) рівня, функціонального рівня, інструментальні стратегії за елементами комплексу маркетингу. Всі зазначені рівні маркетингових стратегій дають можливість визначення шляхів кращого використання ресурсів підприємства для найбільш повного задоволення потреб ринку.

До корпоративних стратегій відносяться портфельні стратегії, стратегій росту та конкурентні стратегії.

Портфельні стратегії сприяють результативному та ефективному розв'язанню задач управління різними напрямами функціонування суб'єктів підприємництва з урахуванням їхнього місця та ролі у задоволенні потреб ринку та вкладанню капіталу у кожну із сфер.

Стратегії росту спрямовують підприємства у певному напрямку розвитку з урахуванням ринкових вимог і можливостей, а також дозволяють визначити чи достатньо власних ресурсів, чи варто вдатись до зовнішніх запозичень та диверсифікації своєї діяльності.

Призначення конкурентних стратегій полягає у забезпеченні підприємства ринковими конкурентними перевагами задля найбільшого залучення потенціальних споживачів та для вибору поведінки стосовно конкурентів.

Маркетингові стратегії функціонального рівня групуються за такими функцій маркетингу, як сегментування, позиціонування та вибору ринку, і, відповідно поділяються на стратегії сегментації ринку (передбачають визначення перспективних ринкових сегментів за окремими ознаками); стратегії позиціонування (орієнтовані на пошук найбільш вигідної позиції товарів підприємства на обраному конкретному сегменті стосовно продукції конкурентів у свідомості сприйняття споживачів) та стратегії цільового ринку (забезпечують формування оптимального маркетингового міксу, який дозволяє підприємству вирішувати питання щодо зростання обсягів продажу, досягненню та утриманню певної ринкової частки, а також створенню у свідомості споживача позитивного сприйняття продукції підприємства).

Інструментальні стратегії, до яких відносяться товарні (продуктові) стратегії, цінові, розподілу та стратегії просування, групуються за такою класифікаційною ознакою, як спосіб підвищення ефективності маркетингових зусиль. Ці стратегії дозволяють підприємству обґрунтовувати та обирати напрями найкращого використання окремих складових елементів комплексу маркетингу на окремо взятому ринку.

Продуктові стратегії дозволяють підприємству забезпечувати найкращу відповідність асортименту і якості його продукції тій споживчій цінності, яку очікують від неї покупці на цьому цільовому ринку.

Цінові стратегії спрямовані на встановлення оптимальної і для підприємства , і для споживача ціни, враховуючи ринковий попит на продукцію, ціни конкурентів, ставлення покупців до його товарів та ринкову ситуацію, в залежності від поставленої мети (збільшення прибутку, завоювання та утримання ринкової частки, пошук нових клієнтів).

Стратегії розподілу створюють умови найкращої доступності товарів підприємства для покупців у потрібний час та найбільш зручному місці.

Розробка, обґрунтування та вибір рішень стосовно будь-якої маркетингової стратегії передбачає наявність необхідної інформації, задля отримання якої слід використати результати маркетингових досліджень, котрі спроможні забезпечити концептуальність та достовірність потрібних даних. Можливі прорахунки, невраховані чинники та моменти у формуванні маркетингових стратегій можуть негативно позначитись на результатах подальшої діяльності підприємства.

Прорахунки та помилки, яких підприємство може припуститись на початку ланцюжка прийняття рішень щодо розроблення маркетингових стратегій, часто виявляються невиправними. І у переважній більшості випадків це стосується всіх різновидів маркетингових та, зокрема, конкурентних стратегій. Тому особливого значення набувають оцінювання та вибір стратегії впливу на конкурентів і, як наслідок формування конкурентних переваг.

Конкурентні переваги багато в чому залежать від конкуренції, тому що вони формуються під безпосереднім впливом існуючої на ринку конкурентної боротьби та результату її прояву – конкурентної ситуації. І чим жорсткішою і динамічнішою є конкуренція, чим агресивнішими є дії конкурентів, тим активніше підприємства намагаються здобути та утримати конкурентні переваги. Конкуренція виступає у ролі своєрідного каталізатора процесу розвитку існуючих та набуття нових переваг.

Формування конкурентних переваг передбачає здобуття підприємством певних пріоритетних особливостей та цінностей, які вигідно вирізняють його за цими позиціями від прямих конкурентів та підвищують його конкурентоспроможність. Це можуть бути як певні

властивості та характеристики товару, так і оригінальні ноу-хау у будь-якій сфері маркетингової діяльності чи інших напрямах загальногосподарського спрямування, які втілюються у важливих економічних результатах (збільшенню прибутку та обсягів продажу, підвищенні рентабельності, ринкової частки тощо).

Вдало розроблені та реалізовані маркетингові стратегії прямо або опосередковано впливають на створення конкурентних переваг, як підґрунтя для їхнього ефективного втілення.

У загальному підсумку всі конкурентні переваги базуються на зменшенні витрат та/або привабливості товару для певного цільового ринку, що і зумовлює існування двох відповідних кластерів конкурентних переваг. В залежності від цих кластерів було виокремлено типові маркетингові стратегії, які відіграють ключову роль у одержанні конкурентних переваг. Такими стратегіями було визначено, перш за все конкурентні та портфельні стратегії, які безпосередньо забезпечують підприємства конкурентними перевагами за низькими витратами, а також стратегії цільового ринку, товарні та цінові стратегії як такі, що спрямовані на формування конкурентних переваг за диференціацією товару.

Отже, кожна із запропонованих маркетингових стратегій в межах свого кластеру ґрунтуються на конкретній конкурентній перевазі, що може бути одержана на основі її використання. І задля успішного здобуття певної конкурентної переваги підприємству слід орієнтуватись на відповідну цій перевазі маркетингову стратегію, саме її розробляти та реалізовувати.

Література:

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

2. Клочко Т.А. Особливості конкурентних переваг і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-48

3. Максимець Ю.В., Кушнір О.Л.. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04

4. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кушніренко А.Г., здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
Турчіна С.Г., кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3110-6647

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією, глобалізацією, цифровізацією та постійними економічними і соціальними викликами, підприємствам потрібно швидко і точно адаптуватися до змін, приймаючи обґрунтовані управлінські рішення [4].

Від якості прийнятих рішень значною мірою залежить не тільки фінансова стабільність підприємства, а й його здатність до інноваційного розвитку, конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової ефективності. Однак традиційні підходи до процесу прийняття рішень не завжди відповідають вимогам часу та не здатні враховувати всі можливі змінні, що виникають в умовах постійних змін.

Тому удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві є надзвичайно актуальним завданням. Застосування новітніх методів, інструментів та інформаційних технологій у цьому процесі дозволяє значно підвищити точність, оперативність та ефективність управлінських рішень, що в свою чергу сприяє стабільному розвитку та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Один із основних аспектів удосконалення процесу прийняття рішень - це чітке розуміння та правильне формулювання проблеми. Проблема є першою стадією, на основі якої будується весь подальший процес прийняття рішення. Якщо проблема сформульована некоректно, то й усі наступні етапи можуть призвести до помилок у виборі альтернатив і, відповідно, до неефективного рішення. Тому першим кроком у вдосконаленні технології прийняття рішень є оцінка правильності постановки проблеми. Важливо не лише чітко визначити саму проблему, але й розуміти її причини та наслідки для організації [2]. Мета прийняття рішення має бути чітко сформульована, а також повинна враховувати можливі зміни на ринку, економічні, соціальні та технологічні чинники.

Після того як проблема визначена, важливо провести оцінку обмежень та критеріїв для прийняття рішень. Це є надзвичайно важливим етапом, оскільки від правильного визначення критеріїв і

обмежень залежить правильний вибір альтернатив і ефективність прийнятого рішення. Враховувати варто не тільки зовнішні чинники, такі як зміни на ринку або економічні показники, але й внутрішні - ресурси підприємства, його кадровий потенціал, а також можливості для інновацій. Система критеріїв та обмежень має бути добре продуманою, аби допомогти сформулювати найкращі варіанти рішень, які відповідатимуть цілям організації.

Важливим етапом у процесі прийняття управлінських рішень є розробка варіантів рішень. Це – творча частина процесу, на якій аналізуються різні альтернативи та оцінюються їх можливі наслідки [3]. Менеджери повинні мати достатньо варіантів для того, щоб вибрати найбільш ефективне рішення. Однак важливою є не лише кількість варіантів, а й їх якість. Кожен варіант має бути розроблений з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових наслідків, а також ризиків, що можуть виникнути в процесі реалізації. Керівники організацій мають не тільки знати, але й адекватно застосовувати різноманітні методи аналізу та прогнозування, аби забезпечити обґрунтованість кожного обраного варіанту.

Після вибору альтернатив важливою стадією є реалізація рішення та контроль за його виконанням. Тепер справа не тільки в теоретичному виборі найкращого варіанту, але й у тому, як він буде реалізований на практиці. Це потребує чіткого розподілу обов'язків серед працівників, що здійснюють реалізацію рішення, а також належного мотиваційного механізму для забезпечення ефективного виконання. Від того, наскільки зрозуміло розподілені ролі, залежить якість виконання кожного етапу рішення. Крім того, керівник має забезпечити належну мотивацію персоналу, оскільки від цього значною мірою залежить успіх у реалізації прийнятого рішення. Без правильної мотивації навіть найкраще рішення може не дати очікуваного результату.

Не менш важливим є забезпечення ефективної зворотної зв'язку. Менеджер, який здійснює контроль за реалізацією рішення, повинен мати всю необхідну інформацію про хід виконання та його результати. Для цього мають бути налаштовані відповідні канали комунікації, що дозволяють своєчасно отримувати зворотний зв'язок від усіх підрозділів і працівників, залучених до виконання рішення [1]. Така система дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати дії, щоб повернути процес на потрібний шлях.

Завершальний етап удосконалення технології прийняття рішень – це оцінка ефективності результату прийнятого рішення. Оцінка повинна проводитись на основі чітко визначених показників успіху. Це дозволяє з'ясувати, чи досягнуто мети, чи використано всі

ресурси ефективно, а також що саме можна покращити в майбутньому. Оцінка ефективності допомагає не лише визначити, наскільки успішним було конкретне рішення, але й виявити слабкі місця у всьому процесі прийняття рішень. Тому на основі оцінки ефективності можна розробити рекомендації для подальшого вдосконалення алгоритму прийняття рішень.

Відповідно, для вдосконалення технології прийняття рішень варто звернути увагу на розвиток професійних якостей менеджерів і всього персоналу, залученого до цього процесу. Для цього можуть бути організовані спеціалізовані семінари і тренінги, на яких менеджери та співробітники підприємства навчаться застосовувати новітні методи прийняття рішень, використовувати творчий підхід, а також удосконалювати свої навички у постановці цілей та оцінці результатів. Підвищення кваліфікації персоналу не лише розвиває їх професіоналізм, але й допомагає зробити процес прийняття управлінських рішень більш систематизованим та обґрунтованим.

Таким чином, удосконалення технології прийняття управлінських рішень є ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки. Правильне формулювання проблеми, ретельний аналіз критеріїв і обмежень, вибір оптимальних варіантів рішень, ефективна реалізація та контроль, а також оцінка результатів - усі ці етапи мають бути чітко організовані та взаємопов'язані між собою. Вони повинні підтримуватися високим рівнем кваліфікації менеджерів, щоб забезпечити прийняття найкращих рішень і сприяти досягненню успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Лисенко В.В., Кондратюк Н.В. Пронська В.В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 32. С. 149-154. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/24.pdf

2. Овдіюк О.М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка:* електронний журнал. 2019. Вип. 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.34.9

3. Токмикова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258-264.

4. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Економічний форум*. 2018. Вип. 4. С. 233-239. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2459/1/

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Марков В.С., аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

Стратегія розвитку підприємства завжди тісно пов'язана з ризиком, адже її формування та реалізація потребують значних фінансових ресурсів. Будь-яке вкладення капіталу несе в собі ризик, що є неминучим елементом процесу. З огляду на динамічні зміни в економічному середовищі, існує безліч факторів, які можуть вплинути на ефективність стратегії, зокрема помилки в плануванні, неправильний розподіл ресурсів і зміни на ринку. Врахування цих аспектів є важливим для мінімізації ризиків.

Сучасні стратегії підприємств потребують ретельного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на їх реалізацію. До основних аспектів стратегії відносяться інвестиційна підтримка, адаптивність до змін, аналіз ринкових умов та гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Враховуючи швидкі зміни в оточуючому середовищі, стратегія повинна бути досить гнучкою, щоб змінюватися відповідно до нових обставин. У деяких випадках одна стратегія може змінюватися на іншу в залежності від нових потреб або зовнішніх факторів.

Існує кілька класифікацій стратегій, що відображають різні аспекти управління підприємством. Однією з таких класифікацій є поділ стратегій за критерієм їх орієнтації на певні бізнес-позиції та пріоритети, запропонований О. В. Козаком та О. В. Сапотніцькою. Згідно з їх дослідженням, стратегії поділяються на кілька видів [5]:

1. Продуктово-ринкова стратегія, яка включає в себе стратегії розвитку продукту, технології його виробництва та маркетингові аспекти, що забезпечують успіх на ринку.

2. Стратегія диверсифікації портфеля – орієнтована на розширення діяльності підприємства в нові галузі або нові ринки.

3. Стратегія інтеграції та поглинань, що передбачає входження в нові галузі для посилення позицій на ринку або масштабування бізнесу через поглинання інших компаній.

4. Маркетингова стратегія, яка визначає заходи щодо просування товару або послуги, адаптації до змінюваних умов ринку та взаємодії з клієнтами.

5. Конкурентна стратегія, метою якої є досягнення і підтримка конкурентних переваг, визначення ключових напрямків для посилення конкурентоспроможності підприємства.

6. Стратегія інновацій, яка орієнтована на впровадження нових технологій, розробку нових продуктів і послуг, що дозволяють забезпечити стійкий розвиток компанії в умовах високої конкуренції.

Крім того, важливою є роль стратегій управління ризиками, які дозволяють підприємствам мінімізувати можливі негативні наслідки від непередбачуваних змін на ринку. З огляду на різноманітність можливих ситуацій, стратегічне управління ризиками повинно бути гнучким і адаптованим до конкретних умов, що постійно змінюються.

Загалом, успішна стратегія підприємства – це не лише планування на основі поточних умов, а й здатність оперативно реагувати на зміни, враховувати ризики і використовувати нові можливості для розвитку. У цьому контексті важливе місце займає інноваційний підхід, який дозволяє підтримувати високий рівень адаптивності підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає конкретну функцію та роль стратегії управлінської діяльності в цілісній системі керівництва підприємством. Він передбачає інтеграцію стратегічного планування з іншими управлінськими функціями, що забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [1; 2].

Процес формування та розробки стратегії включає в себе такі етапи (рис.): визначення місії та цілей підприємства, аналіз стану зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, формулювання стратегічних цілей, розробка стратегічних альтернатив, впровадження заходів, спрямованих на втілення обраного варіанту стратегії, а також моніторинг ходу реалізації стратегії та її коригування.

Для забезпечення ефективного управління стратегією розвитку підприємства в сучасних умовах економіки необхідно зосередитися на управлінні інформаційними потоками, збереженні та доступності управлінської інформації, а також на оптимізації процесів попереднього аналізу даних. Використання хмарних технологій дозволяє вирішити проблему масштабування та ефективного збору інформації з різних джерел.

Рис. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі [1-4]

Впровадження інформатизації та автоматизації є важливим кроком для підвищення рівня управлінських рішень. Водночас такі заходи мають двоякий вплив на функції управління, тому важливо ретельно аналізувати кожний крок з точки зору його впливу на швидкість, точність та складність прийняття рішень.

Успішне управління стратегією розвитку підприємства неможливе без ефективної інформаційної системи, яка забезпечує автоматизацію процесів документування та контролю за інформаційними потоками. Для цього потрібна також сприятлива організаційна культура, яка сприятиме належній обробці та використанню інформації.

Література:

1. Богашко О.Л. Перспективи впровадження принципів розумної спеціалізації ЄС в українську практику державного регулювання інноваційного розвитку. Економічні горизонти. 2018. № 3(6). С. 4-17. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156311

2. Богашко О.Л. Стратегічне планування в системі управління державою і виробництвом. Економіка України: проблеми економічного розвитку. Колективна монографія / За ред. В.Ф. Бесєдіна, А.С. Музиченка. К. : НДЕІ. 2007. С. 83-86.

3. Космідайло І.В. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління державними підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2012. Вип. 13. С. 44–47. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2012/13.pdf

4. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління.* 2018. № 3. С. 118-126. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13

5. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2(02). С. 49-52. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9

ГАЗОВИЙ РИНОК КАТАРУ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА МІСЦЕ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Музиченко М.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7322-1459

Катар посідає третє місце у світі (після Росії та Ірану) за доведеними запасами природного газу та шосте місце за обсягами його видобутку. Країна вже кілька років поспіль є одним із найбільших світових експортерів скрапленого природного газу (СПГ) на даний час поступаючись лише Сполученим Штатам Америки та Австралії. Незважаючи на те, що сьогодні США за обсягами експорту СПГ дещо випереджають Катар, його володіння 70-ти відсотковою часткою американського проекту з експорту СПГ Golden Pass відкриває країні можливості постачання одночасно з обох континентів - північно-американського та азійського [1].

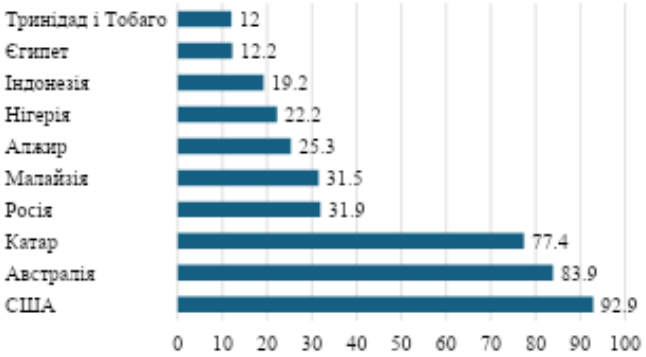


Рис. Країни з найбільшими потужностями з експорту СПГ, станом на вересень 2024 р. (у млн метричних тонн на рік) [2]

До 2030 року країна планує збільшити потужності з виробництва СПГ до 142 млн тонн, що перевищує діючі потужності (77 млн тонн) на 85 %. У зв'язку з цим Катар реалізує масштабний проект з розширення Північного родовища у Перській затоці (Аш-Шималь, Північний купол) на найбільшому у світі газоконденсатному родовищі Південний Парс, права власності на яке належить Ірану та Катару. Доведені запаси родовища становлять близько 14 трлн кубічних метрів природного газу. При загальній площі родовища 9,7 тис. квадратних км, на долю Катара припадає 6,0 тис. квадратних км. Катар веде більш активний видобуток, що створює певні ризики для Ірану, оскільки відставання за обсягами видобутку створює умови для перетоку вуглеводнів та різкого зниження видобутку. За очікуваннями загальний обсяг видобутку Катаром із спільного родовища сягне до 2030 року 740 млн кубічних метрів на добу, в той час як Іран зменшить видобуток більш ніж на 30%, до рівня 350 млн кубічних метрів внаслідок падіння тиску на іранській частині родовища [3].

У 2024 році катарська державна компанія QatarEnergy увійшла у завершальну фазу історичної програми розширення власного танкерного флоту для транспортування СПГ.

Компанією підписано довгострокову угоду з китайською державною суднобудівною корпорацією (CSSC) щодо будівництва шести додаткових танкерів-газовозів класу QC-Max (водотоннажністю 271 тис. кубічних метрів кожний), що є найбільшими СПГ-танкерами у світовій історії. За умовами угоди Катар має отримати танкери в період

з 2028 по 2031 рік. Це остання партія в рамках програми розширення катарського танкерного флоту до 128 суден, включаючи 24 судна класу QC-Max загальною вартістю 8 млрд доларів США [4].

Найбільшим ринком катарського скрапленого природного газу традиційно є Азія, на яку припадає близько 80 % експорту країни. Найбільшими азійськими імпортерами є Південна Корея, Індія Китай та Японія [5]

З часткою в 11 % Катар є третім за обсягами постачання скрапленого природного газу до країн Євросоюзу (після США та Росії). Впродовж останніх років компанією QatarEnergy підписано довгострокові контракти щодо постачання СПГ до Німеччини, Франції та Нідерландів.

У 2022 році QatarEnergy та ConocoPhillips підписали угоду про реалізацію катарського СПГ до Німеччини. Згідно з умовами 15-ти річної угоди до Німеччини щорічно надходитиме близько 2 млн тонн скрапленого природного газу, відвантаження першої партії заплановано на 2026 рік [6].

У 2023 році QatarEnergy та французька TotalEnergies уклали 27-річну угоду щодо щорічного постачання до 3,5 млн тонн СПГ у рамках масштабного спільного проекту з видобутку. Джерело постачання – спільні підприємства QatarEnergy та TotalEnergies, яке є власником часток у катарських проектах NorthField East (NFE) – 6,25 %, та NorthField South (NFS) – 9,375%. За умовами угоди перша партія скрапленого природного газу надійде на СПГ-термінал Fos Cavaou, розташований на півдні Франції, у 2026 році [7]. Цього ж року підписано дві 27-річні угоди між QatarEnergy та Shell щодо щорічного постачання до терміналу Gate LNG (порт Роттердам) до 3,5 млн тонн СПГ починаючи з 2026 року [8].

Разом з тим, Директива ЄС N2024/1760 Європейського Парламенту та Ради від 13.06.2024 року про комплексну перевірку корпоративної стійкості та внесення змін до Директиви (ЄС) 2019/1937 і Регламенту (ЄС) 2023/2859, яка набрала чинності у липні 2024 року [9], створює ризики щодо припинення постачання катарського СПГ до країн Євросоюзу. Стаття 27 Директиви зобов'язує країни ЄС застосовувати до компаній штрафи у розмірі не менше 5% їх загального доходу за фінансовий рік, що передує року прийняття рішення про застосування штрафу, у разі недотримання вимог ЄС щодо викидів вуглецю, прав людини та трудових прав.

За заявою міністра енергетики Катара та CEO QatarEnergy Саад аль-Каабі, вищевказані нововведення ЄС неприйнятні для групи

компаній QatarEnergy, глобальний ланцюг постачання якої охоплює до 100 тисяч підприємств. Крім того, штраф у розмірі 5 % від загального доходу компанії, а не від доходу, отриманого за європейським контрактом, взагалі зводить нанівець сенс укладання угоди [10].

Література:

1. Qatar's Contract Quandary. URL: https://www.energypolicy.columbia.edu/qatars-contract-quandary/ (date of application: February 15, 2025).
2. Countries with largest liquefied natural gas (LNG) export capacity in operation worldwide as of September 2024. URL: https://www.statista.com/statistics/1262074/global-lng-export-capacity-by-country/ (date of application: February 15, 2025).
3. Qatar's Gas Ambition Affects Iran's Reserves. URL: https://www.iranintl.com/en/202403118957 (date of application: February 15, 2025).
4. QatarEnergy to build 6 new QC-Max LNG vessels at China's Hudong-Zhonghua Shipyard. URL: https://www.xindemarinenews.com/en/shipbuilding/2024/0910/56302.html (date of application: February 15, 2025).
5. Infographic: Where do Qatar's LNG exports go? URL: https://www.spglobal.com/commodity-insights/en/news-research/latest-news/lng/041222-infographic-where-do-qatar-liquefied-natural-gas-exports-go-europe-asia (date of application: February 15, 2025).
6. Qatar to supply LNG to Germany under 15-year contract. URL: https://www.aa.com.tr/en/energy/natural-gas/qatar-to-supply-lng-to-germany-under-15-year-contract/36989 (date of application: February 15, 2025).
7. QatarEnergy, TotalEnergies sign 27-year LNG supply agreement. URL: https://www.reuters.com/markets/commodities/qatarenergy-totalenergies-sign-27-year-lng-supply-agreement-2023-10-11/ (date of application: February 15, 2025).
8. QatarEnergy and Shell agree on 27-year LNG supply to the Netherlands. URL: https://www.offshore-energy.biz/qatarenergy-and-shell-agree-on-27-year-lng-supply-to-the-netherlands/ (date of application: February 15, 2025).
9. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 (Text with EEA relevance). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng (date of application: February 15, 2025).
10. Qatar will 'stop' EU gas sales if fined under due diligence law. URL: https://www.ft.com/content/2260c21b-f5f4-4ea9-b176-ba1b38c8471c (date of application: February 15, 2025).

КЛАСТЕРИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТКУ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Оберемок Д., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Впровадження кластерного підходу вважається в Європі одним із ефективних засобів забезпечення конкурентоспроможності національної та регіональної економіки.

Одночасно розвиток співпраці між Україною та ЄС, активізація транскордонного співробітництва та реалізація нової державної регіональної політики зумовили необхідність розробки і впровадження нових механізмів підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів, серед яких особлива увага приділяється кластерному підходу.

Окрім того, в умовах глобалізації спостерігається відхід від ієрархічних структур управління, які вже не можуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності будь-яких об'єктів. Останні досягнення цивілізаційного розвитку і економічної думки стверджують, що конкурентоспроможність і процес кластеризації нерозривно пов'язані і взаємно обумовлюються. Широкомасштабне використання кластерного підходу на всіх континентах і в різних умовах довело його ефективність.

Концепція кластерного розвитку, сформульована Майклом Портером [7], набула широкого розповсюдження у світі. Кластерами можуть бути невеликі мережі малого та середнього бізнесу на мікро – території (менш ніж 50 підприємств). Існують також мега-кластери, що охоплюють велику частку економіки на національному та регіональному рівнях. Найбільш узагальнено кластери можна визначити як групи незалежних компаній та асоційованих інституцій, які:

– співпрацюють та конкурують;

– географічно зосереджені у одному чи у сусідніх регіонах (навіть якщо кластер охоплює кілька країн);

– спеціалізується у конкретній сфері діяльності, пов'язані спільними технологіями та навичками;

– традиційні, або інноваційні; більшість кластерів базуються на традиційних заходах;

– інституціоналізовані (є підрозділ з управління кластерами), або неінституціоналізовані [2].

---

* *Науковий керівник – Яцун Л.М., д.е.н., професор*

Кластери неминуче асоціюються з мережами, що є формальними та неформальними організаціями, які спрощують обмін інформацією та технологіями, а також сприяють координації заходів та співробітництва між членами кластеру.

Деякі дослідники визначають чотири стадії розвитку кластерів, зокрема ембріональну, розвиток, зрілість, розпад [3]. Макроекономічні дані вказують на концентрацію фірм у відповідних секторах економіки (кількість, розміри фірм по секторах, кількість працівників тощо). У процесі виявлення кластерів слід взяти до уваги наступні фактори: наявність та активність у регіоні інституції регіонального розвитку та інших недержавних організацій; динаміку розвитку малих підприємств і їх спеціалізацію; зовнішньоторговельну діяльність, зокрема, прикордонну торгівлю, наявність спеціалізованих наукових та освітніх установ, а також проаналізувати інші опосередковані чинники, що вказують на потенційні можливості формування кластеру чи їх ідентифікацію на різних етапах життєвого циклу.

Сьогодні у більшості країн Європи ефективно реалізують різноманітні стратегії щодо формування та розвитку кластерів. Так, на території Італії діють як національні, так і регіональні кластери. Нормативно-правовою базою, яка визначає порядок утворення та розвитку промислових районів (кластерів) є Постанова Уряду Італії від 28 грудня 2007 року «Про проекти, що спрямовані на розвиток промислових районів». Разом з тим, на регіональному рівні приймаються відповідні рішення та регіональні закони щодо визначення критеріїв, які є основою для утворення кластерів [4].

У 2001 р урядом Швейцарії було прийнято рішення про затвердження програми з розвитку міжрегіональних агломерацій. На поточний момент розвиваються 45 кластерів 3 з яких є транскордонним (з Німеччиною та Францію). За допомогою цієї програми Швейцарська Конфедерація сприяє сталому розвитку міст, включаючи підтримку наступних процесів: збереження і підвищення привабливості та якості життя в зміцнення мережі міст Швейцарії; сприяння створення спеціалізованих кластерів [1].

В Україні також почалися процеси формування кластерних ініціатив та розвитку кластерів. Кластерна модель управління регіональною економікою, суть якої полягає в кооперації та об'єднанні зусиль споріднених підприємств, фінансових, дослідницьких, навчальних, торгових структур та державних установ для спільного виробництва продукції, яка відповідає світовим стандартам, вперше на

Україні була запроваджена в Хмельницькій області [6]. У 1998 році Хмельницькою обласною громадською організацією Асоціацією «Поділля Перший» була розроблена Програма застосування концепції кластерів з метою відродження вітчизняного виробництва на Поділлі в швейній та харчовій галузях промисловості, виробництві будівельних матеріалів та будівництві, переробці сільськогосподарської продукції, туристичній галузі. Стратегія Програми передбачала зацікавленість підприємців вкладати кошти саме у місцеве виробництво, використання місцевих ресурсів, та вітчизняних передових технологій, залучаючи власні трудові ресурси та інтелектуальний потенціал.

У Львівській області опрацьовується питання утворення та діяльності транскордонного туристичного кластеру. Так, «Спільна стратегія розвитку українсько-польського транскордонного регіону (Волинська, Львівська, Закарпатська області та Люблінське і Підкарпатське воєводства), розроблена у рамках проекту ЄС «Новий рівень добросусідських відносин – розвиток польсько-української стратегії транскордонної співпраці», передбачає одним із основних пріоритетів розвиток туристично-рекреаційної сфери [5].

Кластери – це складні об'єкти, на розвиток яких можуть вплинути різноманітні види втручання. Завдання полягає в тому, щоб вибрати ефективні інструменти, які мають забезпечити утворення точок зростання (кластерів). Для забезпечення розвитку кластерних ініціатив необхідно здійснювати наступні заходи:

– здійснювати інформаційно-аналітичну підтримку реалізації кластерної політики;

– розробляти загальну стратегію напряму політики розвитку кластерів;

– ефективно використовувати існуючі інструменти і заходи економічної політики для реалізації кластерних ініціатив в регіоні;

– сприяти інтеграції принципів кластерної політики в діяльність окремих міністерств і відомств, відповідальних за економічний і соціальний розвиток регіонах;

– здійснювати конкурсну підтримку комплексних ініціатив по розвитку кластерів на регіональному рівні;

– сприяти розвитку міжнародної співпраці у сфері кластерної політики.

Ефективним кроком для України має стати розробка нової Національної Стратегії розвитку транскордонних кластерів, яка має враховувати нові реалії розвитку співробітництва між Україною та ЄС.

Література:

1. Шрьодер Ж. Кластерний підхід у стратегії регіонального розвитку. Зб. матер. міжн. конф. *«Місцевий та регіональний розвиток в Україні: виклики та можливості»*. Київ, травень 2005.

2. Посібник з кластерного розвитку. В рамках проекту ЄС «Послуги підтримки МСП в пріоритетних регіонах». EuropeAid /121495/C/SV/UA. GFA Consulting Group, Державний комітет України з регуляторної політики та підприємництва (ДКРП). Київ 2006 р. 38 с.

3. Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф., Толкованов В.В. та інші «Транскордонне співробітництво та розвиток транскордонних кластерів». Київ, «Крамар», 2009, 242 с.

4. Марковський С., Мікула Н., Ткачук А., Толкованов В. «Конкурентноспроможність територій: науково-практичний посібник». Київ, ІКЦ «Легальний статус», 2011, 251 с.

5. Куйбіда В.С., Негода В.А., Толкованов В.В. «Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи». Київ, 2009, 176 с.

6. Куйбіда В.С., Іщенко О.М., Ткачук А.Ф., Толкованов В.В. «Нова державна регіональна політика». Київ, «Крамар», 2009, 232 с.

7. Cluster policy in Europe/ A brief summary of cluster policies in 31 European countries. Europe Innovation Cluster Mapping Project. *Oxford Research AS, January*. 2008. 34 p.

8. Porter M. «Clusters and the New Economics of Competition». Harvard Business Review, November. December, 1998, pp. 77-89.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Овчінніков В.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Цифровізація комунікаційного менеджменту сільськогосподарського підприємства – невід'ємна складова інноваційного процесу інформатизації сучасного суспільства. Сучасні цифрові комунікаційні системи поступово перетворюються на основний засіб удосконалення управління економічними та іншими об'єктами. Завдяки діджиталізації технічних операцій полегшується праця управлінців, підвищується продуктивність та якість технологічних процесів.

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

Інформаційна система комунікаційного менеджменту аграрного формування характеризується сучасними цифровими технологіями, організаційною структурою, має специфічні інформаційну і технічну підсистеми [1; 2]. Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику, що вже виявляється у нещодавніх успіхах в упровадженні систем ProZorro та eHealth, а також у забезпеченні мобільного покриття 4G та запуску електронних послуг у державному та приватному секторах [3].

Інституціональне забезпечення цифрових комунікацій становлять: Міністерство цифрової трансформації України та інші зацікавлені центральні органи виконавчої влади. Законодавство України, що безпосередньо пов'язане з упровадженням та використанням технологій електронних комунікацій, нараховує кілька десятків нормативно-правових актів. При чому, цифровізація комунікативного менеджменту розглядається здебільшого не як окрема сфера, як цього вимагає розвиток сучасного суспільства, а як складова сфери інформатизації.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні інформаційної системи комунікаційного менеджменту в умовах цифровізації ресурсного потенціалу та інноваційному забезпеченні зв'язуючих процесів при прийнятті управлінських рішень. Інформаційні системи комунікаційного менеджменту включають в себе: технічні засоби обробки даних, програмне забезпечення і відповідний персонал. Чотири складові частини утворюють внутрішню інформаційну основу: засоби фіксації і збору інформації; засоби передачі відповідних даних та повідомлень; засоби збереження інформації; засоби аналізу, обробки і представлення інформації [4, с. 104].

В розбудови інформаційного суспільства традиційні способи комунікаційної взаємодії в межах аграрного підприємства стають недостатньо ефективними. Для створення нових, більш зручних методів доступу до інформації та послуг все частіше застосовуються сучасні інформаційно-комунікативні технології (ІКТ), які являють собою сукупність методів, форм та технічних засобів збору, обробки, зберігання та передачі інформації в умовах застосування цифрового контенту [4]. Можливість обробки даних цифровими програмними продуктами забезпечить впровадження технологій «SMART-управління», що відіграє важливу роль у підвищенні ефективності агротехнологічних процесів і сприятиме сталому соціально-економічному розвитку країни [6].

У даному дослідженні проведено аналіз сучасного стану цифровізації комунікаційного менеджменту аграрного підприємства на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Чугуївська» Чугуївського району Харківської області. В основі виробничої структури господарства створено первинні виробничі підрозділи: -рільничі бригади у рослинництві.

В АФ «Чугуївська» ТОВ налагоджені ефективні господарські зв'язки з наступними покупцями та замовниками сільськогосподарської продукції: ВАТ «Харківський молочний комбінат», ТОВ «Харківський м'ясокомбінат», ТОВ «Кулінічі». Найчастіше постачальниками і підрядниками даного підприємства є: СТОВ «Харівплемсервіс», ПП «Формум» (запасні частини), Укртелеком (послуги зв'язку), ПП «Темп» (ремонт сільськогосподарської техніки) та інші. З приведених даних можна зробити висновки, що місце розташування АФ «Чугуївська» ТОВ забезпечує зручність інформаційної комунікації та реалізації продукції і закупівлі матеріально-технічних ресурсів.

Для даного підприємства сьогодні відчувається необхідність у створенні автоматизованої інформаційної системи. Це дозволить підвищити оперативність, повноту і точність інформаційного обслуговування, ліквідувати невиправдане дублювання багатьох видів робіт пов'язаних зі збором інформації взагалі і найбільш трудомісткого її виду – смислової обробки правових документів.

Автоматизована система управління виробничою комунікацією базується на застосуванні комп'ютерних програм, що забезпечують сервіс інформаційних зав'язків на основі сучасних цифрових засобів передачі інформації, а також економіко-математичних методів обробки інформації на всіх рівнях. Наприклад, автоматизовані робочі місця (АРМи) мають розвинену систему периферійного обладнання і інтерфейс з локальними обчислювальними мережами. За допомогою АРМів спеціалісти можуть автоматично обробляти інформацію, надсилати і приймати повідомлення, які зберігаються в пам'яті ЕОМ, брати участь в теленарадах, організовувати і вести особисті архіви документів на машинних носіях, проводити імітаційне моделювання, виконувати обчислення й діставати готові результати в табличній або графічній формі.

В умовах підвищення концентрації виробництва для АВ «Чугуївська» ТОВ раціонально запропонувати організацію створення інформаційно-диспетчерської служби на базі наявних інформаційних потужностей господарства. Загальна мета створення інформаційної системи ефективного управління

виробничою структурою – удосконалення процесу прийняття оперативних рішень, що проявляється у якісному виконанні заданими підрозділами відповідних управлінських функцій у найсприятливіші агротехнічні строки. Основою інформаційної системи управління повинна бути регламентація функціональних прав і обов'язків усіх керівників і спеціалістів.

З метою забезпечення автоматичного управління сільськогосподарськими агрегатами, та механізованими об'єктами в умовах ризику та невизначеності (нічна праця, перевезення вантажу новим замовникам, оперативний логістичний зв'язок тощо) доцільно у господарстві впровадити GPS-навігацію об'єктів управління з підключенням до локальної мережі. Це дозволить виконати роботу з мінімальними витратами часу, палива і підвищити продуктивність правці. Для оптимізації інформаційних потоків потрібно розробити структуру інформаційної системи, елементами якої є центри функціональної відповідальності та зв'язки між ними. Основою інформаційної системи на основі цифрової моделі комунікаційного менеджменту повинна бути регламентація функціональних прав і обов'язків керівників і спеціалістів. Тому з метою досягнення високого рівня інформатизації та регламентації при організації диспетчерської служби в господарстві планується розробити Положення про інформаційно-диспетчерську службу та посадові інструкції персоналу.

Висновки. Впровадження вищевказаних заходів є важливим напрямом удосконалення комунікаційного менеджменту сільськогосподарського підприємства в умовах діджиталізації. Сучасний процес комунікаційного менеджменту повинен враховувати інноваційні зміни в інформаційному середовищі, залучати комцунікаційні технології та впроваджувати розробки цифрових моделей штучного інтелекту.

Література:

1. Бутенко Т.А., Проценко Н.М. Актуальні питання розробки та впровадження інформаційних систем аграрного менеджменту. *Ефективна економіка.* 2014. № 12. С. 57-62.

2. Грицунов О.В. Інформаційні системи та технології: Навчальний посібник. Х. : ХНАМГ, 2010. 222 с.

3. Нагаєв В.М., Дамм А.В. Формування системи інформаційного забезпечення аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ: Серія «Економіка АПК і природокористування».* 2008. № 3. С. 225-230.

ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Оникієнко Р., здобувач вищої освіти*,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

В останні десятиліття діловий світ по-справжньому зрозумів важливість комунікаційного аспекту менеджменту - як основної ланки між цілями, принципами управління та економічними механізмами. Використання підприємствами засобів комунікаційної політики за будь-якого насичення ринку може модифікувати поведінку суб'єктів господарювання, посередників і споживачів і сприяти підвищенню ефективності їх діяльності. Забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах неможливе без інтенсивного використання комунікацій, метою яких є інформування та переконання цільової аудиторії, нагадування про продукцію компанії, створення та підтримка іміджу на високому рівні [1].

У контексті управлінської діяльності всередині підприємства комунікація передбачає різноманітні взаємодії між персоналом [2]. Це процес обміну інформацією та передачі даних між окремими особами або групами осіб. Процес корпоративної комунікації - це процес, у якому менеджери розробляють системи для надання інформації багатьом людям усередині компанії чи організації, а також окремим особам та установам за її межами[3].

Комунікаційна політика є важливою і необхідною складовою системи управління підприємством, що забезпечує розвиток компанії, від якої залежить ефективність роботи всього колективу. Головну роль у цьому відіграє якість інформаційного потоку, який є основою комунікаційної політики. При цьому необхідно дбати про збереження оптимального співвідношення між досягнутими результатами та витратами на реалізацію заходів комунікаційної політики.

Комунікаційна політика в сучасному підприємстві визначає її місію по відношенню до комунікаційного простору, це надбудова над комунікаційною стратегією, яка визначає набір конкретних тактичних засобів з метою досягнення конкретних цілей. Метою комунікаційної політики є забезпечення ефективної взаємодії між об'єктом комунікації

---

* *Науковий керівник – Славкова О., д.е.н., професор*

і суб'єктом комунікаційного простору. Основним завданням комунікаційної політики є чіткий опис методів, засобів і правил комунікації, недопущення використання на практиці ненадійних, неповних і ситуативних каналів комунікації, які не відповідають цілям і завданням політики комунікаційних каналів [1].

Один зі шляхів покращення комунікації для підвищення ефективності управління підприємством полягає в безперервній підтримці відкритого та систематичного обміну інформацією, що веде до покращення робочих процесів, підвищення продуктивності та міцнішого внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства. Ефект також відчувається в прийнятті рішень, які стають швидшими. Такий підхід допомагає мотивувати персонал і, як наслідок, зробити його більш продуктивним і з більшою ймовірністю досягти реалізації бізнес-цілей.

Література:

1. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 16. С. 484-494.

2. Бондар Ю.А., Легіньова Н.І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць.* Вип. 3-4. С. 15-21.

3. Ten Benefits of internal communication. PRlab, 2023. URL: https://prlab.co/blog/benefits-of-internalcommunication/ (date of application: 10.01.2025).

IMPROVING THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Ostroverkh M., higher education candidate*,
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics, Kharkiv, Ukraine

In modern business conditions, business entities are forced to pay significant attention to management aspects aimed at ensuring, maintaining the proper level and increasing their own competitiveness in various markets. The competitiveness of an enterprise is a determining factor in its success and plays a key role in shaping financial results.

* *Scientific advisor – Podolska O.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

The process of increasing competitiveness is implemented by developing and implementing an appropriate strategy. The essence of a competitive strategy can be interpreted in two ways: as the formation of a target orientation (result strategy) and as the determination of a priority behavior model (process strategy) [1]. Achieving a sustainable competitive position in domestic and foreign markets is possible provided that resource potential is effectively used, demand for products increases, profitability and solvency are ensured, market positions are strengthened, and business results are properly managed.

Thus, in the process of developing a competitive strategy, it is essential to consider the competitive forces that significantly influence decision-making when selecting an appropriate strategy. An effective competitive strategy is one that drives an increase in consumer demand for the company's products or services, surpassing similar indicators of competitors, and ensures higher sales volumes. As a result, the company secures a stable competitive position, which, in turn, contributes to profit growth. The financial resources obtained can be allocated to improving production processes, implementing innovations, enhancing management efficiency, motivating personnel, executing marketing initiatives, and strengthening market positions.

It is worth noting that there is no single generally accepted definition of the concept of «competitive strategy», however, several of the most accurate interpretations are presented in the scientific literature. In particular, I. Ansoff defines competitive strategy as «a strategy that focuses on actions and approaches related to management, aimed at ensuring successful activity in a certain strategic area of business» [3]. Thus, competitive strategy is considered as a management tool that allows the enterprise to achieve the desired results.

Other researchers believe that a competitive strategy is a means of gaining competitive advantages by better meeting consumer needs compared to competitors in a highly competitive market environment. The primary focus is on the fact that implementing an effective competitive strategy enables a company to strengthen its market position and achieve sustainable competitive advantages.

M. Porter offers the following definition of competitive strategy: «a strategy aimed at occupying a stable and advantageous position that allows the organization to resist the influence of the forces that determine the competitive struggle in the industry» [2]. Thus, the researcher emphasizes that the main task of competitive strategy is to strengthen the market position of the enterprise and its ability to effectively respond to competitive pressure.

The analysis of scientific approaches allows us to conclude that most researchers view competitive strategy as a long-term action plan developed by a company's management to enhance its competitiveness. Such a strategy is aimed at ensuring sustainable competitive positions in the long run, taking into account dynamic changes in both the internal and external environment.

The achievement and formation of competitive advantage are accomplished through the implementation of successful offensive strategic actions, while defensive measures are aimed at protecting and maintaining already occupied positions. Offensive strategies are characteristic of companies with strong market positions that seek to establish themselves as industry leaders.

According to the approach of A.A. Thompson and A.J. Strickland, there are six main types of offensive strategies [3]:

Countering or overcoming the strengths of a competitor – aimed at direct competition with the main competitors and overcoming their key advantages;

Simultaneous attack on several fronts – involves carrying out attacks in different strategic directions, which complicates the reaction of competitors;

Capturing unoccupied market spaces – using opportunities that have not yet been mastered by competitors, which allows you to create new niches in the market.;

Guerrilla warfare – conducting small but frequent attacks on the market positions of competitors through flexible and unexpected actions;

Preemptive strikes – preventive actions aimed at weakening competitors before they can intensify their market efforts;

Using the weaknesses of a competitor – a strategy based on identifying and exploiting the vulnerabilities of competitors to gain their own advantages.

Defensive strategies are aimed at preserving the already acquired competitive advantage, reducing the risk of attacks from competitors, and maintaining the company's stable market position. The primary goal of such strategies is to minimize threats that may arise due to aggressive actions by competitors.

Effective use of defensive strategies allows the enterprise not only to maintain its position, but also to create additional barriers for competitors, which increases its stability in the long term.

Thus, based on the analysis of strategies for increasing the competitiveness of enterprises, it can be concluded that the competitive market is dynamic and diverse, and each enterprise must rationally choose a

competitive strategy in order to achieve the desired results. At the same time, the choice of strategy depends on a set of factors, in particular, the characteristics of the market environment, the features of the enterprise's functioning, the current market situation and the available information base, which ensures the validity of strategic decisions.

When determining strategies to enhance competitiveness, a company must consider the following aspects [4-5]:

Market environment – overall competition conditions, industry development level, and the influence of macroeconomic factors;

Alignment of competitive strategy with overall business development strategy – ensuring its consistency with the company's long-term goals;

Operational conditions – regulatory, economic, and technological factors affecting business activities;

Industry specifics – sector-specific characteristics that determine competition levels and growth opportunities;

Feasibility of strategy implementation – technical, human, and organizational factors affecting execution;

Product assortment – competitive advantages and alignment with market demand;

Capability to produce new product types – the company's level of innovation and ability to introduce new offerings;

Threats and risks – potential challenges that may impact strategy implementation;

Financial resources for software and technical support – assessment of investment capabilities;

Effectiveness of data processing on the company's and market's condition – the level of analytical support for managerial decisions;

Resource availability – the sufficiency of material and human resources;

Company development level – degree of competitiveness and organizational potential;

Financial position – liquidity, profitability, and the ability to attract financing;

Financial and operational performance indicators – trends in key economic metrics.

Achieving competitive advantages and ensuring a sufficient level of competitiveness of an enterprise is possible only under conditions of effective management. It is competitiveness management that determines the results of the enterprise's activities in the relevant sales markets. At the same time, the central element of this process is the development, implementation and adherence to a competitive strategy.

Therefore, to increase the competitiveness of an enterprise, it is advisable to implement a sound strategy that will contribute to its stable development, adaptation to changes in the market environment and strengthening market positions.

As a result of the analysis of strategies for increasing the competitiveness of enterprises, it was established that the choice of an effective strategy is a key factor in achieving stable market positions. A competitive strategy must take into account the specifics of the market environment, the capabilities of the enterprise, financial resources and risks that may affect its implementation. Both offensive and defensive strategies play an important role in ensuring competitive advantages, allowing the enterprise to either consolidate its positions or actively expand market share. The implementation of a strategic approach to competitiveness management contributes to increasing the efficiency of the enterprise, the development of innovations and adaptation to changes in the market environment. Therefore, the successful implementation of a competitive strategy is a necessary condition for the long-term growth of the enterprise and its stability in the market.

Literature.

1. Krogh G., Cusumano M.A. Three strategies for quick growth management. *Sloan Management Review*, 2001, vol. 42, no. 2.

2. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.

3. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perseus Books Group, New York, 1995, 224 p.

4. Podolska O.V., Bogomolova K.S. Competitiveness of small businesses in a global threat. The 10th International scientific and practical conference *"Dynamics of the development of world science"* (June 10-12, 2020). Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2020. pp. 166-171.

5. Подольська О.В., Богомолова К.С. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Innovation management in marketing : modern trends and strategic imperatives* : Proceedings of the Conference, April 12-13th, 2018. Poznan, Poland, Mieszko I School of Education and Administration, 2018. С. 16-19.

СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Подрез О.І., доктор філософії з економіки (PhG), докторант,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-099-0115
Черепанова В.О., кандидат економічних наук, професор,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут» м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0294-1678

Система управління підприємством охоплює усі сфери його функціонування. Вона базується на обґрунтуванні теоретичної основи (базису) самої дефініції «соціальна відповідальність», функцій, принципів, методів та в цілому механізмів за рівнями управління нею.

Дефініція «соціальна відповідальність» на сьогодні є достатньо розглянутою, оскільки вона використовується щодо відповідальності суб'єктів господарювання у питаннях соціального захисту, забезпечення, ризиків, надання соціальних послуг, тощо [1; 2]. Окрім цього, треба зазначити, що соціальна відповідальність розглядається як за рівнями управління – на світовому рівні, державному, галузевому, корпоративному, так і на рівні підприємства. При цьому, на наш погляд, підприємство є найнижчою ланкою управління. Зрозуміло, що наукові підходи щодо управління соціальною відповідальністю різняться.

При розробці системи управління соціальною відповідальністю на рівні підприємства доцільно визначити функції управління такі як: інформаційно-правова, виробнича, маркетинг-менеджмент та соціальна [3]. Остання вирішує питання соціальної відповідальності, охорони навколишнього середовища (екологічної відповідальності), енергетичного забезпечення (енергетична відповідальність).

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку країн важливу роль відіграє врахування:

– впливу глобалізаційних процесів на країну, регіон, підприємство [1];

– досвіду країн-лідерів щодо вирішення складних питань економічного, соціального, виробничого та інших напрямів життєдіяльності країни [4];

– обґрунтування та вибір моделі розвитку, яка дозволяє приймати вірні рішення стосовно створення ефективної системи управління суб'єктами господарювання на всіх рівнях управління [5].

В умовах повоєнного часу необхідно побудувати систему управління соціальною відповідальністю, яка б функціонувала на усіх рівнях управління (мікро-, мезо-, макро- та мега-) як єдине ціле.

Література:

1. Подрез О.І. Дослідження теоретичного базису дефініції «соціальна відповідальність» суб'єктів господарювання. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 8. С. 59-63. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.8.14

2. Подрез О.І., Черепанова В.О. Глобальна економіка та її вимоги до соціальної відповідальності підприємств. *Бізнес- Інформ.* 2023. № 6. С. 12-20. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-12-20

3. Дюжев В.Г., Подрез О.І., Черепанова В.О. Соціальна відповідальність – основна функція підприємства. Матеріали міжн. конф. Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference *«Scientific Horizon in the Context of Social Crises».* Tokyo, Japan, no. 144, pp. 11-19. URL: https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2473/2503 (дата звернення: 13.02.2025).

4. Дюжев В.Г., Подрез О.І., Дюжев О.В Компаративний аналіз управління соціальною відповідальністю підприємств: зарубіжний досвід. *Економіка. Фінанси. Право.* 2024. № 8. С. 121-126. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2024.8.25

5. Дюжев В.Г., Черепанова В.О., Подрез О.І. Моделі економічного розвитку країн у вирішенні проблем соціальної відповідальності бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2024. № 7(197). С. 43-61. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.07.04

ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В АВІАЦІЙНИХ КОМПАНІЯХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Подреза М.С., аспірант*,
ДУ «Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна
ORCID ID: http://orcid.org/0009-0002-6977-6790

Організаційна культура є одним із ключових факторів успішної діяльності авіакомпаній у сучасному світі. Вона визначає стиль управління, ставлення до співробітників і клієнтів, рівень сервісу, а також впливає на конкурентоспроможність компанії. В умовах глобалізації, технологічного розвитку та нових викликів, таких як екологічна стійкість і цифровізація, управління організаційною культурою авіакомпаній зазнає значних змін.

---

* *Науковий керівник – Кириленко О.М., д.е.н., професор*

1. Діджиталізація та технологічні інновації

– Сучасні авіакомпанії активно впроваджують цифрові технології для покращення операційних процесів і внутрішньої комунікації. Використання штучного інтелекту, автоматизованих систем управління персоналом та CRM-систем допомагає створювати прозору корпоративну культуру та забезпечувати ефективний обмін інформацією.

– Використання big data для персоналізованого підходу до співробітників.

– Впровадження корпоративних чат-ботів і платформ для внутрішньої комунікації.

– Онлайн-навчання та платформи для підвищення кваліфікації співробітників.

2. Гнучкі підходи до управління персоналом

– Авіакомпанії адаптуються до нових умов ринку, запроваджуючи гнучкі графіки роботи, віддалену співпрацю та моделі змішаного управління. Гнучкість сприяє підвищенню лояльності співробітників і покращенню балансу між роботою та особистим життям.

– Впровадження політик work-life balance.

– Використання методів agile-менеджменту.

– Підтримка ініціатив щодо ментального здоров'я та емоційного добробуту.

3. Клієнтоорієнтованість та сервісна культура

– Сучасні пасажири очікують не лише якісних перевезень, а й високого рівня сервісу. Авіакомпанії змінюють корпоративну культуру, акцентуючи увагу на клієнтоорієнтованості та вдосконаленні взаємодії з пасажирами.

– Запровадження персоналізованого сервісу для різних категорій пасажирів.

– Розвиток програм лояльності та покращення взаємодії з клієнтами.

– Використання технологій для аналізу зворотного зв'язку від пасажирів.

4. Сталий розвиток та екологічна відповідальність

– Екологічна свідомість стала невід'ємною частиною організаційної культури провідних авіакомпаній. Сучасні компанії впроваджують політики зменшення вуглецевого сліду та розвитку сталих ініціатив.

– Використання біопального та інноваційних літаків із низьким рівнем викидів.

– Зменшення використання пластику та одноразових матеріалів у бортовому сервісі.

– Програми компенсації викидів CO_2 через підтримку екологічних ініціатив.

5. Диверсифікація та інклюзивність

– Управління організаційною культурою в авіації дедалі більше орієнтоване на забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від статі, національності чи соціального статусу.

– Політики гендерної рівності та підтримка жінок у керівних посадах.

– Створення інклюзивного середовища для працівників різних національностей та культур.

– Розширення програм навчання та професійного розвитку для різних соціальних груп.

– Диверситет та інклюзивність: створення більш різноманітних та інклюзивних команд для сприяння розвитку інновацій та покращенню результатів.

Сучасні тренди в управлінні організаційною культурою авіакомпаній спрямовані на адаптацію до глобальних викликів, технологічний розвиток, підвищення рівня сервісу та відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем. Авіакомпанії, які ефективно інтегрують ці тренди у свою корпоративну культуру, отримують конкурентні переваги, підвищують лояльність співробітників і клієнтів, а також забезпечують сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Антохова І., Водянка Л., Сибирка Л. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. С. 1-9.

2. Gurina G., Andriushchenko K. Transoformation an integrated structural assessment of the export potential of the aviation complex. *Acta Innovations*, 2021, no. 39, pp. 41-53.

ВПЛИВ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Пономаренко Н.А., здобувач вищої освіти*,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-5232-3199

Сучасні бізнес-організації діють в умовах динамічних змін, викликаних розвитком цифрових технологій, глобалізацією та зміною споживчих уподобань. Для забезпечення сталого розвитку та збереження конкурентних позицій компанії повинні впроваджувати клієнтоорієнтоване управління, яке ставить потреби клієнтів у центр усіх бізнес-процесів.

Відповідно до досліджень більшість організацій реалізують менше однієї третини потенційної цінності від процесів цифрової трансформації. Відповідно до дослідження McKinsey, компанії, які дотримуються клієнтоорієнтованої стратегії, демонструють на 60 % вищу прибутковість порівняно з тими, що не орієнтуються на потреби споживачів. Аналіз Deloitte засвідчив, що 62 % опитаних компаній розглядають клієнтський досвід, який вони забезпечують, як ключовий фактор своєї конкурентної переваги. Результати дослідження Forrester вказують на те, що організації з клієнтоорієнтованою бізнес-моделлю досягли середньорічних темпів зростання на рівні 14 %, тоді як компанії з іншими стратегічними пріоритетами зазнали лише 2 % зростання. [1; 2].

Клієнтоорієнтована модель управління (customer-back business model (CBM) базується на глибокому розумінні споживчих потреб, використанні цифрових технологій та міжфункціональній інтеграції. CBM передбачає не лише покращення окремих функцій, а й повну трансформацію бізнес-моделі з фокусом на клієнта. Це дозволяє створювати цінність на кожному етапі взаємодії з клієнтом і досягати конкурентних переваг.

Клієнтоорієнтована бізнес-модель (CBM) являє собою цілісну трансформацію бізнес-процесів, спрямовану на адаптацію корпоративних можливостей до задоволення потреб клієнтів через інтеграцію штучного інтелекту. Ця модель передбачає фундаментальні зміни в управлінні компанією, де кожен елемент операційної діяльності орієнтований на підвищення цінності для споживачів.

---

* *Науковий керівник – Калінін О.В., д.е.н., професор*

Впровадження CBM базується на чотирьох ключових аспектах: орієнтації на клієнта, підтримці стратегічних цілей бізнесу, ефективному управлінні людськими ресурсами та використанні можливостей штучного інтелекту. Такий підхід забезпечує прагматичну реалізацію цифрових технологій для досягнення стійкого розвитку організації.

Незалежно від сфери діяльності – B2B, B2C чи B2B2C – компанії, які прагнуть максимально використати технологічні інновації, повинні інтегрувати їх у свої процеси для глибшого розуміння та задоволення потреб клієнтів. CBM ставить споживача в центр усіх бізнес-операцій, забезпечуючи безперервну та ефективну взаємодію між усіма корпоративними функціями. Це, у свою чергу, створює умови для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та довгострокової лояльності клієнтів.

Одним з ключових аспектів CBM є встановлення амбітної бізнес-цілі, яка орієнтується на покращення клієнтського досвіду та підвищення ефективності операцій. Компанії, що впроваджують такі моделі, інвестують у цифрові рішення, які забезпечують гнучкість, швидкість і персоналізацію послуг. Це дає змогу швидше реагувати на потреби ринку, оптимізувати витрати та підвищувати лояльність клієнтів.

Прикладом успішної реалізації CBM є промислове підприємство, яке завдяки цифровій трансформації та фокусу на клієнтах досягло значного зростання прибутків, підвищило точність прогнозування попиту та оптимізувало ланцюги постачання. Ключові результати застосування CBM [3]:

>95 % – повна та своєчасна доставка продуктів, обраних клієнтами.

2 % – зростання швидкості продажів.

1,5 % – збільшення обсягів продажів.

30 % – підвищення прибутковості.

100 % – зростання в сфері електронної комерції.

+15 процентних пунктів – збільшення індексу лояльності клієнтів (NPS).

+10 % — зростання довгострокової цінності клієнтів.

Модель підкреслює важливість інтеграції фізичних та цифрових аспектів у бізнесі, а також взаємодії з екосистемою партнерів та клієнтів. Основні елементи – залучення клієнтів, оптимізація бізнес-процесів та побудова довгострокових відносин, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність. Це доводить, що клієнтоорієнтоване управління є не лише стратегією, а й необхідністю для сучасного бізнесу.

Отже, впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління є критичним фактором успіху для бізнес-організацій. Це забезпечує не лише короткострокові вигоди, а й довгострокову конкурентоспроможність завдяки підвищенню ефективності, інноваційності та лояльності клієнтів.

Література:

1. Deloitte (2024). The promise of digital transformation. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/issues/digital.html?icid=top_digital (date of application: February 15, 2025).
2. Renascence (2024). Why Customer Experience (CX) is Important for Competitive Advantage. URL: https://www.renascence.io/journal/why-customer-experience-cx-is-important-for-competitive-advantage (date of application: February 15, 2025).
3. McKinsey&Company (2024). True customer-centricity: An operating model for competitive advantage. URL: https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/true-customer-centricity-an-operating-model-for-competitive-advantage#/ (date of application: February 15, 2025).

РОЗВИТОК EGC-КУЛЬТУРИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Поповкіна О.С., здобувачка вищої освіти*,
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Employee Generated Content (EGC) – це контент, який створюють та розповсюджують працівники компанії в мережі. Він відіграє ключову роль у цифровій трансформації бізнесу, оскільки виступає ефективним інструментом для підвищення довіри клієнтів. Цей інструмент виступає важливий елемент у формуванні бренду роботодавця, оскільки дозволяє співробітникам активно ділитись своїми успіхами, враженнями та досвідом роботи у компанії.

* *Науковий керівник – Коваленко С.В.*

Розвиток EGC-культури тільки набирає обертів, але вже його можна вважати стратегічним пріоритетом у менеджменті через кілька ключових причин. По-перше, компанії через такого роду контент, можуть висвітлювати реальний досвід працівників, що позитивно впливає на довіру аудиторії до бренду та покращує взаємодію з аудиторією. 81 % клієнтів зазначають, що повинні довіряти бренду, перш ніж у нього купувати [1]. Тому співробітники мають створювати контент який відображає їхню культуру, цінності та діяльність компанії. Це хороша можливість позиціонувати свій бренд, як привабливий та доступний для користувачів. По-друге, розвиток EGC підвищує рівень корпоративної культури та залученості співробітників, оскільки вони відчувають свою причетність до формування іміджу компанії. По-третє, EGC-культура набирає популярності через те, що соціальні мережі стають основними каналами комунікації з клієнтами та потенційними партнерами.

EGC має різні форми:

– співробітники-амбасадори, які ведуть особисті акаунти, ділячись досвідом роботи в певній компанії;

– окремі пости співробітників про певні акції чи події у компанії;

– акаунти компаній, які ведуть співробітники, або інтеграція у контент компанії окремих відео самих співробітників [2].

EGC є потужним інструментом мотивації співробітників, оскільки дозволяє їм брати участь у розвитку компанії через створення контенту, що підвищує їх залученість і відданість бренду. Наразі в Україні спостерігається активне впровадження EGC у таких компаній як Monobank, Jysk, Нова Пошта, Укрзолото, Розетка, тощо. Коли працівники активно діляться своїм досвідом роботи, історіями успіху, відгуками про компанію або її продукти, це створює більш автентичний образ бренду. Для потенційних співробітників це створює образ про прозорість та відкритість бренду, робить компанію привабливішою для тих, хто шукає місце яке відповідає їхнім особистим і професійним переконанням. Для потенційних інвесторів EGC демонструє стабільність компанії, показує інноваційних підхід до залучення нових клієнтів та утримання існуючих, підвищує довіру та демонструє досягнення стратегічних цілей. Для клієнтів створює комфортне середовище, оскільки бренд показує реальних людей які працюють з продуктами чи послугами, що підвищує довіру споживачів.

Впровадження EGC може значно покращити взаємодію між працівниками, а також сприяти більш ефективному обміну знаннями та досвідом. Для внутрішніх комунікацій впровадження даного типу контенту дозволяє залучати співробітників до прийняття рішень, підвищуючи мотивацію. Також впровадження EGC дозволяє зменшити бар'єри між різними рівнями організації, оскільки інформація, яку створюють співробітники, стає доступною для всіх, що сприяє більш швидкому реагуванню на зміни, кращому розумінню внутрішніх процесів та покращенню корпоративної культури. EGC в межах організації може бути використано для створення відкритої та прозорої комунікації.

Значення EGC для майбутнього менеджменту полягає у його здатності трансформувати внутрішні комунікації, корпоративну культуру та імідж компаній, а також впливати на соціальні та економічні процеси. Співробітники, як творці контенту, стають важливими учасниками процесів стратегічного розвитку та інновацій. У майбутньому компанії, які активно використовують EGC, зможуть залучати талановитих спеціалістів та підтримувати лояльність клієнтів через прозорість та автентичність своїх комунікацій. Поширення контенту співробітниками може підтримати розвиток нових соціальних мереж, економічних моделей та форм бізнес-співпраці.

Як висновок зазначу, контент, створений співробітниками, має велику цінність для розвитку компанії, але для ефективного використання необхідно впровадити правильне управління. Концепція EGC виглядає як тренд, але вона вже довела свою ефективність у покращенні комунікації всередині компанії та формуванні позитивного іміджу серед клієнтів. Відомі бізнеси України та світу вже використовують цей інструмент для просування, і тим, хто хоче збільшити прибуток і покращити зв'язок з клієнтами, варто йти за їх прикладом.

Література:

1. Top 34 Branding Statistics and Trends to Know In 2024. URL: https://influencermarketinghub.com/branding-statistics/ (date of application: February 01, 2025).

IGC та EGC замість UGC: що чекає соцмережі у 2025 році URL: https://mmr.ua/show/igc-ta-egc-zamist-ugc-shho-chekaye-soczmerezhi-u-2025-roczi (дата звернення: 19.01.2025)

ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОМУ ПРИКОРДОННІ

П'явка О.П., здобувач ступеня доктора філософії*,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-8777-238X

Війна в Україні кардинально змінила економічний умови, особливо для підприємств, розташованих на польсько-українському прикордонні. Ці території, що служать ключовим транзитним та логістичним вузлом, зазнають значного впливу військових дій, змін у логістичних ланцюгах та міграційних потоках. Забезпечення стійкості підприємств у цих умовах є надзвичайно важливим завданням для економічного відновлення регіону та країни в цілому. З огляду на вивчення наукових праць [1-3] можна виділити пріоритетні заходи забезпечення стійкості підприємств на польсько-українському прикордонні.

Найперше такі підприємства мають адаптуватися до нових логістичних умов. Важлива диверсифікація транспортних шляхів за рахунок розвитку альтернативних маршрутів постачання та збуту продукції, зокрема, використання залізничного та річкового транспорту, а також можливостей мультимодальних перевезень. Доцільно також оптимізувати логістичні процеси шляхом впровадження сучасних технологій управління ланцюгами поставок, що дозволить зменшити витрати та час на доставку товарів. Серед пріоритетів має бути також розвиток транспортної інфраструктури, що передбачає модернізацію пунктів пропуску через кордон, будівництво нових доріг та логістичних центрів.

Другим пріоритетним заходом повинно стати забезпечення фінансової стабільності цих підприємств. Це передбачає надання їм доступу до додаткових фінансових ресурсів за рахунок спрощення процедур отримання кредитів та грантів для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Важливо реструктурувати кредитної заборгованості через надання можливості підприємствам реструктуризувати існуючі кредити для зменшення фінансового навантаження. Серед основних завдань є також залучення інвестицій,

* *Науковий керівник – Шубала І.В., к.е.н., доцент*

що передбачає створення сприятливого інвестиційного клімату, зокрема, шляхом зменшення податкового навантаження та бюрократичних бар'єрів.

Третім пріоритетним заходам може стати розвиток виробничої кооперації. Це передбачає створення кластерів, зокрема формування виробничих кластерів, що об'єднують підприємства різних галузей для спільного вирішення проблем та підвищення конкурентоспроможності. Важливим є також розширення партнерських зв'язків за рахунок сприяння налагодженню економічної співпраці між підприємствами Польщі та України, зокрема, шляхом організації спільних бізнес-форумів та виставок. Доцільним буде залучення до міжнародних виробничих ланцюгів через створення умов для інтеграції підприємств регіону до міжнародної виробничої кооперації, що дозволить отримати доступ до нових ринків та технологій.

Четвертим важливим заходом має стати збалансування ринку місцевого праці та підвищення кваліфікації кадрів. Важливо забезпечити якісну перекваліфікацію працівників через організацію програм перекваліфікації для працівників, які втратили роботу внаслідок війни, з метою їх адаптації до нових умов ринку праці. Доцільно збільшувати підтримку освіти за рахунок сприяння розвитку професійної освіти та підготовки фахівців, які відповідають потребам сучасного ринку праці. Підприємства потребують залучення молодих спеціалістів, що передбачає створення комфортних умов для праці молодих спеціалістів на підприємствах регіону, зокрема, шляхом надання їм житла та можливостей для професійного розвитку.

П'ятий захід передбачає сприяння інноваційному розвитку підприємств. Це включає в себе підтримку наукових досліджень через збільшення сум фінансування наукових досліджень та розробок, спрямованих на створення нових продуктів та технологій. Важливим є створення інноваційних платформ, що об'єднують наукові установи, підприємства та інвесторів для сприяння розвитку інновацій. Бізнес потребує також залучення до міжнародних інноваційних програм через створення умов для участі підприємств регіону в міжнародних інноваційних програмах, що дозволить отримати доступ до новітніх технологій та знань.

Шостий напрямок діяльності передбачає забезпечення безпеки бізнесу. Зокрема, важливим є захист від кіберзагроз через впровадження заходів з кібербезпеки для захисту інформаційних систем підприємств

від зовнішніх загроз. Також важлива належна фізична охорона підприємств та їх майна від злочинних посягань. Доцільно розвивати в цьому контексті сферу страхування ризиків, зокрема бізнес-ризиків, в тому числі військових та політичних.

Наступна група заходів повинна передбачати спрощення адміністративних процедур, зокрема за рахунок зменшення бюрократичного тиску. Це можна досягнути за рахунок спрощення процедур реєстрації підприємств, отримання дозволів та ліцензій. Потрібно й надалі розвивати цифровізацію адміністративних послуг через впровадження електронних послуг для підприємців, що дозволить зменшити час та витрати на отримання необхідних документів. Актуальним питання залишається боротьба з корупцією та зловживаннями з боку посадових осіб.

Реалізація цих пріоритетних заходів потребує комплексного підходу та скоординованих дій з боку органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій. Тільки спільними зусиллями можливо забезпечити стійкість підприємств на польсько-українському прикордонні та створити умови для їх подальшого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська]; за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04

2. Melnyk T. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability,* 7(3), 07. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07

3. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1(101). С. 31-39.

МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ВИЇЗНОГО ТУРИЗМУ В КИТАЇ

Раджабов М.І., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Менеджмент туристичної галузі в міжнародному середовищі є своєрідним ініціатором, драйвером і стабілізатором соціально-економічного розвитку багатьох країн світу. Китай є державою, що володіє надзвичайно багатим і диверсифікованим внутрішнім туристичним потенціалом. Бум розвитку туризму в Китаї в 2010-2020 рр. став тому важливим свідченням. Розвиток туристичної індустрії в Китаї цілеспрямовано почалося лише після 1978 року, коли в країні стала проводитися політика «реформ і відкритості». За прогнозами ЮНВТО, Китай до 2030 року займатиме всі провідні позиції в світі за базовими показниками туристичного бізнесу [1]. Частка туризму у формуванні ВВП Китаю склав 10,18% в 2020 році, в тому числі внутрішній туризм - 6,57%. У сфері туризму та супутніх галузях постійно зайнято більше 74 млн чоловік. Для Китаю завжди була характерна відносно незначна мобільність населення. З огляду на чисельність населення КНР, різке зростання добробуту і підвищення культурно-технічного рівня найширших верств населення, є всі підстави вважати, що Китай ефективно використовує величезні перспективи для подальшого стійкого зростання туристичної індустрії. Дані фактори в їх сукупності обумовлюють актуальність комплексного вивчення ринку туристичних послуг в КНР [1; 2].

Метою дослідження є виявлення основних стратегій, актуальних проблем і перспективних напрямків прискорення розвитку туристичного комплексу виїзного туризму Китаю.

Об'єктом дослідження є система економічних, валютно фінансових і юридичних-правових відносин з приводу формування і стимулювання розвитку сучасного туристичного комплексу в КНР.

Становлення китайських виїзних потоків містить в собі декілька етапів, та охватило великий географічний простір. Перший етап розпочався в 1983 році, коли уряд дозволив обмеження кількості організованих турів в Сянган, а потім і Аоминь. Другий етап розпочався в 1990 році Тоді уряд підписав двосторонні угоди з Сінгапуром, Малайзією і Таїландом. За цими угодами китайські туристи отримали

---

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

можливість відпочивати самостійно. Реальне народження міжнародного туризму з Китаю стався тільки на третьому етапі - у 1997 році (уряд КНР видав постанову: «Попередні правила управління організацією виїзду китайських громадян за кордон») [3].

З тих пір китайський виїзний туризм управляється і регулюється статусом ОТН для країн візиту. Ця система заснована на двосторонніх угодах між Китаєм і вибраним закордонним напрямком. В рамках даної угоди громадяни Китаю можуть здійснювати поїздки з метою відпочинку в відповідні країни, але виключно в складі туристичних груп і за спеціальною візою. Країни, що володіють статусом ОТН, можуть рекламувати себе в китайських ЗМІ. Введення системи ОТН стало важливим етапом розвитку виїзного туризму, т. к. виникла можливість розвитку масового туризму [3].

Для виявлення основних причин, які сприяють зростанню і падіння в'їзду китайських туристів на територію України, доцільно виокремити основні чинники, що сприяють збільшенню в'їзду китайських туристів в Україну за рахунок підвищення туристичної привабливості країни для даного сегмента ринку [4]. У число основних факторів, що впливають на очікування і оцінку рівня якості пропонованого китайським туристам продукту, входять чинники привабливості туристичних маршрутів. За результатами опитування, проведеного в Україні для китайських туристів найбільш привабливі: історичні пам'ятки; об'єкти культури; місцеві традиції і звичаї; місцева архітектура; ландшафти; об'єкти, що надають розваги, обмежені в КНР; музеї [5].

Китайський виїзний ринок також важливий для України. Для українського туристичного ринку очевидна необхідність виявлення перспективних сегментів китайського виїзного туристичного ринку, розробка стратегій та моделей роботи на цьому ринку для український компаній. Якщо говорити про основні проблеми в роботі з прийому китайських туристів, що стоять перед українськими компаніями, представляється необхідним провести аналіз основних груп чинників, які формують можливості і загрози, для динамічного і ефективного розвитку цього сегмента ринку. Доцільно проаналізувати основні чинники, що впливають на ведення економічної діяльності по прийому туристів з КНР: інфраструктурні; іміджеві (на рівні країни, нації і компанії); історичні; ступінь зрілості ринку; крос-культурні.

Висновки. В даному дослідженні запропоновано сценарії удосконалення менеджменту міжнародного туристичного бізнесу на основі клієнтського управління попитом міжнародного туризму в Китаї

для приймаючої туристичної компанії, можливість визначити найбільш цікаві сегменти ринку і спрогнозувати попит на туристичні послуги в Україні з боку китайських туристів.

При плануванні маркетингової стратегії в системі туристичного менеджменту і стратегії просування продукту на китайському ринку необхідно сформувати структуру цього ринку і його основні суб'єкти. Крім характеристик попиту і факторів державного регулювання необхідно представляти специфіку структури ринку, зрілість і ринкову силу його основних гравців.

Література:

1. CNTA (China National Tourism Administration). Yearbook of China Tourism 2023, China Travel and Tourism Press, Beijing. 586 p.
2. Борущак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів. Монографія. Львів : ІРД НАН України, 2006. 288 с.
3. Edgell D. Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow. Routledge, 2021. 328 p.
4. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму: навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 334 с.
5. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2017. 312 с.

РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ФОРМУВАННЯ

Рощупкін О.К., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0004-2664-7782

Особливу актуальність питання формування та розвитку ринкового потенціалу набуває для українських підприємців, які змушені функціонувати в умовах руйнування логістичної та енергетичної інфраструктури, під загрозою безпеки персоналу та невизначеності ринкової кон'юнктури. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що інтеграція інформаційних технологій у бізнес-процеси сприяє глибшій діагностиці стану ринку, що дозволяє ефективніше визначати позицію підприємства та реагувати на слабкі сигнали ринку [1; 2].

* *Науковий керівник – Шарко І.О., к.е.н., доцент*

Підхід до визначення «ринкового потенціалу підприємства» часто базується на ресурсній концепції, згідно з якою потенціал трактують як узагальнену характеристику ресурсів, якими розпоряджається підприємство у конкретний часовий період [3]. У цьому контексті ключову роль відіграють компетенції менеджменту, що дозволяють перетворити наявні ресурси у конкурентні переваги. Згідно з концепцією К. Прахалада, формування потенціалу пов'язане з наявністю ключових компетенцій, які стають базою для створення стійких конкурентних переваг [4]. Також важливо враховувати інтеграційний аспект, коли сучасні технології дозволяють навіть обмежені ресурси генерувати високі економічні результати через оптимізацію бізнес-процесів [5].

Облік, аналіз і фінансовий контроль виступають незамінними інструментами у формуванні ринкового потенціалу, оскільки вони забезпечують оперативну діагностику та корекцію стратегії управління ресурсною базою підприємства. Сучасний ринковий потенціал можна розглядати як здатність підприємства створювати споживчі цінності, що базуються на економічній доцільності, конкурентних перевагах і адаптації до змін у зовнішньому середовищі [6]. Одночасно, застосування маркетингових технологій, що забезпечують як просування існуючих продуктів, так і розробку нових асортиментних лінійок, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства і розширенню його можливостей для стійкого зростання. Важливою умовою цього процесу є ефективна мережна взаємодія, що забезпечується концепцією гетерархії, яка дозволяє поєднати оперативну самостійність окремих підрозділів з єдиною стратегічною цілеспрямованістю організації [7].

Наприклад, стратегія компанії «Нова пошта», яка за останні роки трансформувалася в мультифункціональну групу (з логістичним оператором, фінансовими послугами, електронною комерцією та цифровими сервісами), демонструє успішну реалізацію принципів розбудови ринкового потенціалу за рахунок інтеграції різних бізнес-напрямків та створення синергії між ними.

Отже, ринковий потенціал підприємства визначається його здатністю створювати та пропонувати ринку ціннісні пропозиції, що ґрунтуються на ефективному використанні ресурсної бази та високих компетенціях менеджменту. В умовах кризи та обмежених ресурсів управлінські рішення повинні бути спрямовані на збереження основних можливостей бізнесу та одночасне розширення його ринкових можливостей за рахунок інтеграції додаткових ресурсів та партнерств.

Використання інструментів обліку, аналізу та фінансового контролю дозволяє систематизувати процес формування ринкового потенціалу та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [6; 7].

Література:

1. Землинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартьянова М.П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 3. С. 18-25.
2. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Bodnarchuk I., Hlado O. Small and Medium Business Structures Clustering Method Based on Their Digital Maturity. *Problems of Infocommunications. Science and Technology*, 2019, pp. 278-282.
3. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 77-84.
4. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990, vol. 68, pp. 79-91.
5. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2007. 347 с.
6. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Economics Bulletin*. 2014. № 3. С. 65-71.
7. Стадник В.В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 132-137.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сапєлкін Д.М., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний стан агропромислового виробництва потребує інноваційних змін та трансформації технологічних процесів, що вимагає підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Для досягнення цієї мети провідну роль відіграє система аграрного менеджменту, яка об'єднує всі сторони діяльності сільськогосподарського підприємства, регламентує між виробничі зв'язки, формує цілісну модель організації економічних, трудових, соціальних та інших процесів [1].

---

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

В сучасних умовах системний розвиток сільськогосподарських підприємств докорінно перебудовується: з'являються нові організаційно-правові структури, розширюється фронт контролю, створюються нові центри відповідальності, удосконалюються функціональні завдання та ін. За цих умов важливо знайти оптимальні параметри і співвідношення між усіма операційними підсистемами аграрного формування. У цьому сенсі практичного значення набувають питання удосконалення системи аграрного менеджменту, яка спрямована на досягнення оперативних і стратегічних цілей виробництва [2].

Функціонування ефективної системи сучасного аграрного менеджменту може бути реальним лише при науковому підході з урахуванням цілісності підсистем управління сільськогосподарським виробництвом, які базуються на дієвій кадровій політиці, сучасних технологічних засобах зв'язку, збирання і обробки інформації, запровадженні операційних технологічних процесів, раціоналізації обліково-планової та нормативної роботи тощо.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні компонентів системи аграрного менеджменту на прикладі функціонування сільськогосподарського підприємства.

Системний підхід – це спосіб мислення організації стосовно управління складними системами. Всі організації є соціотехнічними системами, як сукупності функціонально взаємопов'язаних елементів. В залежності від умов управління, кожна соціально-економічна система (підприємство, об'єднання, організація тощо) складається з керуючої та керованої систем. Керуюча система (суб'єкт управління) – це сукупність органів управління і управлінських працівники з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій. Вона завжди має кілька рівнів управління у порядку підпорядкованості (бригадир – начальник цеху – директор, а також може змінювати свій стан під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів найбільш істотним змінними управляючої системи є функції, структура і інформація [3; 4].

Розглянемо систему аграрного менеджменту на прикладі сільськогосподарського приватно-орендного підприємства «Нива» Гадяцького району Полтавської області. Існуюча організаційна структура господарства побудована за цеховим принципом. Розглядаючи систему аграрного менеджменту у в СПОП «Нива», необхідно проаналізувати її підсистеми, що визначаються основними функціями підприємства. До їх складу входять підсистеми: планування, організація, координація та регулювання, облік, контроль та аналіз. Кожна підсистема характеризується притаманними їй технологічним

процесом обробки інформації та способом впливу на керований об'єкт. Функції управління завжди сконцентровані на досягненні цілей управління.

Для визначення оцінки системи аграрного менеджменту нами використана методика оцінно-ситуаційного підходу. Загальна середня оцінка системи аграрного менеджменту у СПОП «Нива» складає 3,6 бали (коефіцієнт якості 0,72). При цьому начальник агроцеху виконує дані функції на 80 %, провідний агроном – на 74 %, економіст – на 72 %, бригадир ТРБ – на 66 %.

В результаті проведеного комплексного аналізу системи аграрного менеджменту господарства пропонується удосконалити організаційну структуру управління за принципом організації виробництва і впровадити в СПОП «Нива» дивізіональну продуктову структуру з госпрозрахунковими первинними виробничими колективами. У новоствореній організаційній моделі управління відокремлюються три основні підсистеми діяльності: 1) виробництво; 2) переробка; 3) реалізація (мережа пунктів реалізації в обласному, районному та місцевих населених пунктах).

Висновки. Важливим висновком дослідження є розуміння необхідності розробки концепції реформування системи аграрного менеджменту, яка має бути реалізована принципами: впровадження дієвого економічного механізму господарювання, комерційного розрахунку, оптимального співвідношення форм управління і форм власності; демократизму, відкритості, соціального захисту; приведення у відповідність до ринкових умов організаційно-правових структур на основі багатоукладної ринкової економіки). У кожному господарстві існує індивідуальна система аграрного менеджменту, яка спрямована на організацію виробничих, трудових і соціально-економічних процесів.

Література:

1. Про затвердження Комплексної програми підтримки розвитку українського села на період до 2030 року: Постанова Кабінету міністрів України. *Економіка АПК.* 2017. № 1. С. 3-34.

2. Кудінова М.М. Підвищення ефективності системи управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. № 3. С. 202-205.

3. Нагаєв В.М., Шевченко Е.А. Удосконалення структури управління у великих за розмірами державних аграрних формуваннях. *Вісник ХНАУ.* 2009. № 10. С. 111-119.

4. Настич В.Г. Вдосконалення системи управління АПК на регіональному рівні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2014. № 4(28). С. 143-146.

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Свинаренко Т.І., кандидат економічних наук, доцент,
Донбаська державна машинобудівна академія,
м. Краматорськ-Тернопіль, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4954-5784
Гаврікова А.В., кандидат економічних наук, доцент,
Донбаська державна машинобудівна академія,
м. Краматорськ-Тернопіль, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3880-9617

В сучасних умовах у всіх країнах світу як ніколи гостро стоять проблеми забезпечення національної безпеки. З цього приводу важливим напрямком наукових досліджень має бути визначення реальних і потенційних загроз всіх складових національної безпеки та пошук ефективних шляхів її забезпечення. Враховуючи соціальну спрямованість усіх складових національної безпеки, очевидною є пріоритетність дослідження сутності соціальної складової. Саме із соціальною безпекою пов'язані сталий розвиток і економічна безпека держави, забезпечення соціальної справедливості у суспільстві.

Різноманітним аспектам соціальної безпеки присвячено велику кількість наукових праць вітчизняних дослідників: І. Білоус, З. Варналій, О. Грішнова, О. Зиброва, О. Іляш, І. Корж, О. Коваль, О. Линдюк, В. Пасічник, О. Сидорчук, О. Топчій, Ю. Харазішвілі та багато інших вчених, які внесли вагомий вклад у визначення сутності соціальної безпеки, як складової національної та економічної безпеки, ідентифікацію загроз та обґрунтування індикаторів безпеки у соціальній сфері, у тому числі в умовах війни та глобалізаційних викликів. Узагальнення наявних результатів дослідження сутності терміну «соціальна безпека» доводить до висновку, що й досі не існує єдиного підходу до його визначення, а ні у нормативно-правових документах, а ні у наукових колах. Проте існують наукові дискусії щодо доцільності виділення соціальної безпеки як окремої складової національної безпеки. Тому подальші дослідження у цьому напрямку є актуальними, зокрема з урахуванням важливих подій, що відбуваються в Україні і світі.

Узагальнення досліджень щодо тлумачення поняття «соціальна безпека» доводить про те, що воно є комплексним, багаторівневим,

складним і неоднозначним, містить як соціальні, так і економічні, політичні, гуманітарні та ціннісні аспекти, що впливають на життєдіяльність та якість життя людини, на забезпечення стійкого розвитку суспільства в цілому [1-6].

Відповідно до «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» (від 2013р), соціальну безпеку слід розуміти як: «стан розвитку держави, за якого вона здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від віку, статі, рівня доходів, сприяти розвитку людського капіталу як найважливішої складової економічного потенціалу країни»[5].

Відповідно до Указу Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України", найвищою соціальною цінністю визнається «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека». Реалізація цієї конституційної норми є головною ціллю державної політики національної безпеки. Серед ключових пріоритетів національних інтересів України та забезпечення національної безпеки зазначено на захисті прав, свобод і законних інтересів громадян України, а, також, суспільному розвитку, насамперед розвитку людського капіталу [4].

Отже, соціальна безпека розглядається у вузькому смислі, зокрема як «гарантування і забезпечення державою соціальних прав і законних інтересів людини». Тобто ключовою характеристикою соціальної безпеки визнається те, що вона є елементом національної безпеки.

Про те, у Законі «Про національну безпеку України» визначено безпеку як «захищеність життєво важливих інтересів людини й громадянина, суспільства та держави, за якої забезпечується сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання та нейтралізація реальних і потенційних загроз національним інтересам», при цьому в документі не виокремлюється «соціальна безпека», а лише серед загроз національним інтересам і національній безпеці України вказується - «у соціальній та гуманітарній сферах» [3].

На підставі аналізу тлумачень сутності поняття «соціальна безпека», запропонованих провідними науковцями, С. Ліндюк робить висновок про те, що більшість наукових підходів концентрують увагу на тому, що в загальному розумінні соціальна безпека розглядається для уникнення соціальних деформацій і диспропорцій у життєдіяльності людини, ущемлення її життєво важливих інтересів, а також на розв'язанні тих чи інших проблем соціального захисту та соціального

забезпечення та визначає соціальну безпеку як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, побудовану на взаєминах соціальної системи і середовища, з метою запобігання негативним впливам соціальних ризиків та зниження рівня небезпек, а також убезпечення від загроз соціального характеру людини, держави, суспільства та їх соціальних інтересів, цінностей і потреб [2].

О. Зибарева, досліджуючи еволюцію концепції соціальної безпеки, пов'язує її з поняттям «соціальне забезпечення», але наголошує на тому, що соціально безпека як окрема концепція почала формуватися значно пізніше, лише у середині XX століття, у зв'язку з глобальними змінами і новими викликами для суспільств, такими як: соціальні конфлікти, нерівність, міграція та безпека громадян [1]. На наш погляд, слушною є думка дослідниці щодо природи сучасних проблем у соціальній та економічній сферах, що викликають небезпеку. О. Зибарева вважає, що «вирішення сучасних завдань соціально-економічної безпеки та вибір її напрямів у XXI столітті значною мірою спираються на ідеї Нобелівського лауреата С. Кузнеця: «Сучасне економічне зростання вимагає постійного вжиття заходів для подолання зародкових конфліктів, які безперервно породжуються змінами в економіці та соціальній структурі» [1].

Тобто, дослідниця спирається на два аспекти, які вважає найважливішими: конфлікти як невід'ємну складову сучасного фінансового, економічного та соціального розвитку; зміни в соціальній структурі (де фінансові та економічні перетворення відіграють визначальну роль), які є провідними соціально-економічними проблемами міжнародної економіки сьогодення [1].

Отже, соціальну безпеку, з одного боку, можна розглядати як відсутність небезпеки, з іншого, як наявність стану захищеності життєво важливих інтересів суспільства та окремої людини. Тобто вона може розглядатися одночасно метою, засобом і результатом діяльності людини щодо захисту від чинників, явищ, подій та процесів, що становлять їй загрозу. Під загрозами розуміють системні чинники, що зумовлюють внутрішні та зовнішні загрози. Тому під «соціальною безпекою» слід вважати сукупність заходів і стратегій для захисту суспільства від зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на якість життя громадян.

Водночас, враховуючі сучасні інтеграційні процеси, соціальну безпеку необхідно розглядати як багаторівневу систему. Науковці з цього приводу мають різні підходи до класифікації рівнів соціальної безпеки.

У дослідженнях Б. Язлюк та О. Зиброві пропонується трирівнева класифікація: соціальна безпека держави, соціальна безпека суспільства, соціальна безпека окремої людини [1].

М. Кальницька визначає чотири рівні соціальної безпеки: «нанорівень (особистісна безпека), мікрорівень (безпека підприємства), мезорівень (безпека регіону) та макрорівень (державна безпека)» [1].

З. Варналій, пропонує більш розширену багаторівневу систему соціальної безпеки: соціальна безпека людини (нанорівень); соціальна безпека суб'єкта господарювання (мікрорівень); соціальна безпека регіону (мезорівень); соціальна безпека держави (макрорівень); глобальна соціальна безпека (мегарівень) [6].

На наш погляд, саме останній підхід щодо класифікації рівнів економічної безпеки розкриває багатогранність змісту категорії «соціальна безпека» та відповідає її завданням як складової національної безпеки держави. Гарантування соціальної безпеки на усіх рівнях можна характеризувати як можливість реалізації системи соціальних інтересів.

Таким чином, «соціальна безпека» означає поєднання соціальних і захисних механізмів для створення умов, завдяки яким людина може відчувати себе захищеною у суспільстві. Соціальна безпека повинна бути спрямованою на створення сучасної системи соціального захисту, оновлення соціальної структури суспільства, сприяння у досягненні особистого успіху людини шляхом розвитку відповідних ринкових відносин, завдяки яким людина може самореалізуватися та вийти на гідний рівень реалізації потреб та інтересів.

Перспективами подальших наукових досліджень має бути вдосконалення механізму виявлення загроз та формування ефективної системи забезпечення соціальної безпеки, як важливого елементу формування національної безпеки країни.

Література:

1. Зибарева О.В. Еволюція концепції соціальної безпеки: від національного до глобального контексту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-04

2. Линдюк С. Теоретичні інтерпретації концепту «соціальна безпека» в українському науковому дискурсі. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 92-113. DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-92-113

3. Про національну безпеку України: закон України від 09.08.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 14.02.2025).

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12 (дата звернення: 15.02.2025).

5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text (дата звернення: 12.02.2025).

6. Varnalii Z. Багаторівнева система соціальної безпеки. *Економіка і регіон.* 2022. № 1(84). С. 21-27. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2547

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Сергієнко Т.І., кандидат політичних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4654-9248

У сучасному світі глобалізація, цифровізація, екологічні виклики та соціально-економічні зміни визначають нові правила стратегічного управління на рівні національних економік. Глобальні тренди в менеджменті, такі як цифрова трансформація, штучний інтелект, автоматизація, сталий розвиток та ESG-принципи, радикально змінюють традиційні підходи до управління економікою та бізнесом.

Сучасні держави змушені адаптувати свої економічні стратегії до цих змін, формуючи нові моделі розвитку, що базуються на інноваціях, гнучкості та довгостроковій сталості. Важливим аспектом стає синергія між державним управлінням, корпоративним сектором та міжнародними організаціями у розробці стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність економік на світовій арені.

Актуальність дослідження цієї теми полягає в необхідності аналізу впливу глобальних трендів на формування ефективної державної політики, підтримку інноваційного підприємництва та розбудову соціально орієнтованої економіки. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростаючий науковий інтерес до впливу глобальних трендів у менеджменті на стратегічний розвиток національних економік. Зокрема, питаннями трансформації

управлінських підходів у контексті цифровізації, сталого розвитку, інноваційного менеджменту та глобалізаційних викликів займалися такі вчені, як Альберт М., Артьомова Т., Білорус О.Г., Гжегож В., Кравчук Н., Колодко П., Сафонов Ю., Хедоури Ф., Шапошніков К. Їхні дослідження висвітлюють різні аспекти впровадження сучасних управлінських стратегій, адаптації національних економік до світових змін, інтеграції інноваційних технологій у державне та корпоративне управління, а також формування ефективних моделей розвитку в умовах невизначеності та нестабільності глобального ринку. Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання комплексного впливу глобальних трендів у менеджменті на формування довгострокових стратегій розвитку національних економік. Зокрема, потребують подальшого аналізу механізми інтеграції інноваційного, цифрового та сталого менеджменту в державну політику, адаптація управлінських рішень до викликів світової економіки.

Проводячи аналіз механізмів інтеграції інноваційного, цифрового та сталого менеджменту в державну політику, необхідно враховувати багатовекторний вплив глобальних тенденцій на управлінські процеси. Інноваційний менеджмент сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки завдяки впровадженню новітніх технологій, цифровий менеджмент забезпечує ефективність управлінських рішень через автоматизацію та аналітику даних, а сталий менеджмент спрямований на збалансований розвиток, що відповідає принципам ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) [1].

Глобальні тренди в менеджменті значною мірою визначають стратегічні підходи до розвитку національних економік. У сучасних умовах ключовими напрямами управлінських змін є цифрова трансформація, інноваційне управління, сталий розвиток та адаптація освітніх систем до потреб ринку праці [2, с. 97]. Успішна інтеграція цих тенденцій вимагає системних реформ та стратегічного планування на державному рівні (див. табл.).

Одним із важливих глобальних трендів є цифровізація менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та прискоренню комунікацій між державними та бізнесовими структурами. Прикладом є Естонія, яка завдяки впровадженню e-Estonia стала лідером у сфері електронного врядування. Цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси державного управління, сприяють прозорості та мінімізують бюрократичні бар'єри.

Таблиця

Вплив глобальних трендів у менеджменті на стратегії розвитку національних економік

Глобальний тренд	Основні аспекти	Вплив на стратегії національних економік	Приклад успішної реалізації
Цифровізація	Впровадження новітніх технологій, автоматизація, використання великих даних, розвиток електронного врядування.	Підвищення ефективності управлінських рішень, зменшення бюрократії, покращення доступу до послуг.	Естонія (e-Estonia)
Інноваційний менеджмент	Створення інноваційних екосистем, підтримка стартапів, стимулювання наукових досліджень та впровадження нових технологій.	Збільшення конкурентоспроможності економіки, розвиток високих технологій, покращення інноваційного потенціалу.	США (Кремнієва долина), Німеччина (Індустрія 4.0)
Сталий розвиток (ESG)	Впровадження екологічних, соціальних та корпоративних стандартів управління, циркулярна економіка, енергетична ефективність.	Підтримка зелених ініціатив, розвиток відновлювальних джерел енергії, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.	Данія (зелена енергетика), Нідерланди (циркулярна економіка)
Адаптація освітніх систем	Реформа освіти, інтеграція цифрових технологій, розвиток STEM-напрямків, адаптація навчальних програм до змін на ринку праці.	Підготовка фахівців, здатних працювати в умовах цифрових трансформацій, розвитку нових технологій та інновацій.	Фінляндія (компетентнісний підхід), Сінгапур (STEM)
Міжнародна співпраця	Обмін досвідом, залучення інвестицій, участь у глобальних ініціативах та стратегічних партнерствах.	Підвищення інституційної спроможності, доступ до передових управлінських практик та нових інвестицій у стратегії розвитку.	Південна Корея (ОЕСР, Світовий банк)

Інноваційний менеджмент є ще одним визначальним фактором економічного розвитку. Створення екосистем, що стимулюють підприємництво, наукові дослідження та впровадження технологій, сприяє підвищенню конкурентоспроможності країн. США демонструють ефективну модель завдяки діяльності Кремнієвої долини, а Німеччина активно впроваджує ініціативу «Індустрія 4.0», що орієнтована на цифровізацію промисловості та інтеграцію інноваційних технологій у виробничі процеси.

Глобальна увага до сталого розвитку зумовила впровадження нових підходів у стратегічне управління національними економіками. Данія є лідером у сфері відновлюваної енергетики, а Нідерланди активно розвивають циркулярну економіку, спрямовану на повторне використання ресурсів та мінімізацію відходів. Такі стратегії дозволяють забезпечити баланс між економічним зростанням та екологічною стійкістю.

Адаптація освітніх програм відповідно до потреб сучасного менеджменту є ще одним ключовим трендом. Фінляндія реформує систему освіти, впроваджуючи компетентнісний підхід та цифрові технології у навчальний процес, а Сінгапур орієнтується на розвиток STEM-напрямків та навичок критичного мислення. Це сприяє підготовці висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати в умовах швидких змін. Співпраця з міжнародними організаціями дозволяє країнам залучати передові управлінські практики та інвестиції у стратегічні сектори економіки. Південна Корея демонструє ефективну модель економічного розвитку завдяки співпраці з ОЕСР та Світовим банком, що сприяло її трансформації в одного зі світових лідерів у сфері інновацій.

Аналізуючи вплив глобальних трендів у менеджменті на стратегії розвитку національних економік, можна зробити висновок, що їхня інтеграція сприяє зміцненню інституційної спроможності держав, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довготривалого економічного зростання. Використання успішного міжнародного досвіду дозволяє країнам ефективно адаптувати свої стратегії управління до викликів глобальної економіки.

Література:

1. Єфремова Н., Ломовських Л. Управління сучасними трендами розвитку глобальної економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5(84). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05

2. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Богатирьов К.О., Гришина Н.В., Купчишина О.А., Ракіпов В.Р. Форсайт цифрової трансформації національної економіки та її вплив на забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5. С. 96-101.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Стрішкова Ю.С., здобувачка вищої освіти,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
Рубан А.К., кандидат педагогічних наук, доцент,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0427-3551

Економічна безпека як складне соціальне явище є предметом комплексних наукових досліджень. Представники різних наукових дисциплін вивчають проблему економічної безпеки з метою розв'язання спеціальних завдань у рамках своєї специфіки.

Зокрема, політологів, які цікавляться економічною безпекою, хвилюють наслідки економічної політики різних суб'єктів та акторів; юристів-правові норми та гарантії економічної безпеки, легітимність відповідних структур; соціологів громадська думка та динаміка змін громадської думки під впливом різних чинників(загроз та небезпек економічної взаємодії держави та громадян); економісти намагаються проаналізувати економічні відносини та економічну діяльність з точки зору забезпечення безпеки [2].

Економічна безпека – це складна, багатофакторна категорія, яка забезпечує стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз та характеризує здатність національної та регіональної економіки до самовідтворення з метою задоволення потреб людини, суспільства і держави на даному рівні розвитку.

Економічна безпека характеризується захищеністю регіональної економіки та економічної інтересів регіональних громад від дестабілізуючих факторів, узгодженістю регіональних інтересів в економічній , соціальній та екологічній сферах, здатністю регіональної економічної системи раціонально використовувати економічний потенціал регіону та відтворювати себе при дотриманні соціальних та економічних вимог і обмежень. [1, с. 759].

З метою розробки концептуальних засад економічної безпеки в Україні та використання позитивних рис глобалізації для соціально-економічного розвитку держави необхідно вивчити міжнародний досвід забезпечення та вирішення проблем економічної безпеки.

Наприклад, економіка є важливою метою національної безпеки США. Адміністрація США розробила експортну стратегію з 65 конкретними рекомендаціями для приватного сектору щодо

збільшення експорту американської продукції. У США вже давно встановилися стабільні фіскальні відносини між центром і регіонами. Ця економічна політика розвивається і постійно вдосконалюється. Це пов'язано з розподілом повноважень між різними рівнями влади. Штати практично мають такі ж податкові права, як і союз в цілому [3, с. 179].

У стратегії національної безпеки США чітко зазначено, що для підтримки високого рівня боєздатності армії необхідно підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність економіки, освоювати нові зовнішні ринки і створювати нові робочі місця. Країни-члени ЄС мають значний позитивний досвід реалізації євроінтеграційних стратегій на регіональному рівні . За кордоном автономні уряди мають багатий економічний, правовий та фіскальний інструментарій та інструменти впливу для захисту регіональних інтересів та забезпечення регіональної соціальної-економічної безпеки.

Політичний погляд на захист громадян , суспільства і держави в Республіці Болгарія від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз національній безпеці викладено в Концепції національної безпеки ,прийнятій Народними зборами в 1998 році.

Національними інтересами Республіки Болгарія вважаються:

– Підвищення рівня життя населення та якості соціальних і медичних послуг.

– Забезпечення державного суверенітету та економічної незалежності.

– Досягнення фінансової стабільності та високого рівня економічного і соціального розвитку.

– Підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої економічної політики.

До загроз економічній безпеці Республіки Болгарія можна віднести:

1. Значна економічна та соціальна диверсифікація країн континенту з непередбачуваними наслідками, які загрожують регіональній суспільно-політичній та соціально-економічній стабільності.

2. Поширення міжнародної фінансової-економічної злочинності, контрабанда товарів.

3. Торговельні, економічні та фінансові санкції проти сусідніх країн соціальна нестабільність держав, критичний стан національної економіки.

4. Зниження рівня життя населення ,демографічна криза, міграційні процеси.

Шведська модель економічної безпеки пов'язана зі становленням і зміцненням Швеції як однієї з найбільш передових країн за рівнем соціально-економічного розвитку в другій половині 20-го століття і характеризується поєднанням ефективного управління ,політичної стабільності, стійкого економічного зростання, високого рівня соціального захисту та належного соціального забезпечення.

Раціональна державна політика Швеції, яка надає найвищий пріоритет забезпеченню високої конкурентоспроможності національної економіки та належного добробуту суспільства, заохочує як корпоративне середовище, так і працівників до постійного покращення умов виробничої діяльності та підвищення продуктивності праці і прибутковості компаній. Тому досвід Швеції, особливо в економічній та безпековій політиці, становить великий інтерес для країн світу та Європи, особливо для «транзитних країн», до яких і належить Україна.

Як свідчить світовий досвід, враховуючи національні особливості України, найбільшого ефекту можливо досягти шляхом поєднання централізованого підходів до формування регіональної економіки та забезпечення економічної безпеки, а саме:

– Об'єктом безпосереднього впливу у забезпечені економічної безпеки, як на національному , так і на регіональному рівні, має бути людина з її потенціалом та соціально-економічним проблемами.

– Співвідношення незалежного регулювання та державного впливу має базуватись на децентралізації та державній підтримці репресованих регіонів.

– Розвивати національну та регіональну економіку через інноваційне, інвестиційно орієнтоване економічне зростання.

– Національні ініціативи, регіональні стратегії та програми розвитку мають бути інструментами регіонального управління.

Концептуальний документ, який би визначав засади національної безпеки, в тому числі економічної, є вкрай необхідним. Наразі економічна безпека в Україні регулюється Законом України «Про Раду національної безпеки і оборони», Законом України «Про основи національної безпеки України», Стратегією національної безпеки України та Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29 жовтня 2013 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки».

Однак слід зазначити, що перелічені в цих документах загрози та сфери діяльності не є чітко структурованими та диференційованими

відповідно до цілей, які становлять національну безпеку в цілому та економічну безпеку як окремі структурні елементи. Описана вище модель економічної безпеки може бути прикладом ефективного впровадження нової ідеології безпеки в Україні та регіоні, що базується на економічному та регіональному розвитку, захисті від зовнішніх та внутрішніх загроз, ефективному використанні державних ресурсів та задоволенні соціально-економічних потреб населення.

Література:

1. Антонова Л.В. Перспективи удосконалення державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні крізь призму забезпечення економічної безпеки держави. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 21. С. 759-788.

2. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 11 серпня 2021 р. № 347. URL: https://surl.li/btqikb

3. Федосова К.В. Механізм формування та реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки в зарубіжних країнах. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2024. № 1(20). С. 179-188.

МЕНЕДЖМЕНТ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Сумець А.Є., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: http://orcid.org/0009-0006-9957-6481

Якість є системним поняттям, яке відбиває ефективність усіх сторін діяльності підприємства і забезпечується низкою організаційно-технічних, психофізіологічних та соціально-економічних факторів. Проблема менеджменту контролю якості - багатогранна і має науково-технічний і організаційний аспекти [1]. В сучасних умовах євроінтеграції України питання якості набувають принципово важливого значення, адже насиченість розвинутого ринку сільськогосподарської продукції примушує виробників запроваджувати сучасні стандарти якості. У цьому сенсі практичного значення набувають питання удосконалення системи менеджменту контролю

* *Науковий керівник – Нагаєв В.М., д.п.н., професор*

агропромислового виробництва (МКАВ), що спрямований на забезпечення досягнення місії організації [2]. Якість продукції – це сукупність її властивостей, що зумовлюють придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення. Виробництво високоякісної продукції дає потрійний зиск: 1) зниження виробничих витрат, 2) підвищення доходу, 3) розширення ринків збуту продукції [3; 4].

Об'єктом дослідження було обрано державне підприємство «Дослідне господарство «Кутузівка» Харківського району Харківської області. Існуюча структура управління господарства побудована за територіальним принципом і має рослинницьку і тваринницьку спеціалізацію. Питання управління якістю продукції покладені на керівників виробничих підрозділів - завідувачів фермами, бригадирів. На підприємстві якість продукції є центральним елементом системи агропромислового виробництва, що визначається організаційно-економічними заходами.

Слід зазначити, що по галузі рослинництва спостерігаємо підвищення урожайності за більшістю сільськогосподарських культур. По галузі тваринництва відмічаємо циклічність продуктивності за роками. Наведені дані доводять необхідність розробки в господарстві системи управління якістю продукції, яка має забезпечити поступове зростання показників якості.

Для визначення оцінки складових системи менеджменту контролю агропромислового виробництва нами були використані методичні підходи експертної методики оцінки виробничих ситуацій [6]. Критеріями її оцінки було обрано показники, які визначені системою операційного менеджменту. У ДП ДГ «Кутузівка» експертним методом нами було визначено рівень якості виробництва та споживання продукції на стадії виробництва та на стадії споживання. Дослідження показало, що загальна середня оцінка якості виробництва і споживання продукції складає 4,33 бали. При цьому оцінка якості виробництва продукції сягає 4,25 бали, а споживання – 4,4 бали. Найвищу оцінку отримали показники: періодичність контролю якості продукції; результативності оцінки і прийняття рішень (4,66 бали). Найнижчу оцінку складає показник: оцінка рівня якості продукції за показниками ефективності (3,66 бали).

У відповідності до вищенаведених результатів аналізу у ДП ДГ «Кутузівка» пропонується впровадити комплексну систему менеджменту контролю агропромислового виробництва, яка буде інтегрована в існуючу систему управління підприємством.

Комплексна система МКАВ включатиме підсистеми: планування і стимулювання, аналізу і оцінки якості продукції, технології виробництва і переробки продукції, інформаційного забезпечення, контролю якості виробництва, переробки і реалізації продукції. Відповідальність кожної підсистеми буде покладена на керівників і спеціалістів відповідної функції управління. Це забезпечить проведення єдиної політики з питань якості на всіх стадіях життєвого циклу продукції, впровадження досягнень науки і техніки, використання економічних стимулів, додержання планової, трудової, технологічної і виконавчої дисципліни. Регламентація діяльності буде забезпечена «Положенням про менеджмент контролю якості агропромислового виробництва у ДП ДГ «Кутузівка».

На основі огляду міжнародних стандартів якості ISO серій 9000 та 14000 з метою удосконалення системи менеджменту контролю якості агропромислового виробництва у господарстві пропонується розробити і провести комплекс таких заходів: розробити методику оцінки підсистем МКАВ на всіх етапах життєвого циклу продукції; впровадити сучасні технічні засоби з метою забезпечення якісного виконання сільськогосподарських робіт; удосконалити стандарти на сільськогосподарську продукцію в напрямі підвищення вимог до якості; впровадити сучасні форми і методи управління підприємством та його підрозділами; сформувати дієву систему мотивації праці; розробити програми поетапного підвищення кваліфікації персоналу; сформувати принципи і критерії розвитку системи менеджменту контролю агропромислового виробництва.

Література:

1. Михайлова Л.І. Проблеми сутності, значення та оцінки якості менеджменту в агроформуваннях. *Вісник ХНАУ*. 2004. Вип. 3-4(13-14). С. 14-18.

2. Нагаев В.М. Удосконалення організації системи якості управлінської праці в аграрних формуваннях. *Вісник ХНАУ*. 2011. № 5. С. 52-65.

3. Должанський А.М., Очеретна Н.М., Ломов І.М. Системи управління якістю: навчальний посібник. Дніпро, 2009. 390 с.

4. Койфман Ю.І. Міжнародна стандартизація та сертифікація систем якості: Довідник. К., 2006. 260 с.

5. Балановська Т.І. Інноваційні підходи до формування системи управління якістю сільськогосподарського підприємства як спосіб адаптації до вимог ринку. *Біоресурси і природокористування*. Київ, 2013. № 5-6. С. 146-154.

6. Лапін О.В., Фрідріф В.П. Впровадження міжнародних стандартів ISO серій 9000 та 14000, НАССР (ХАССП) і формування систем менеджменту якості на аграрних підприємствах України. *Агросвіт*. 2014. № 23. С. 43-47.

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ткаченко О.П., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4739-6036
Даценко Н.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

В сучасних ринкових умовах, які в наслідок повномасштабного вторгнення рф в Україну, характеризуються максимальною нестабільністю та непрогнозованістю, ускладняється управління суб'єктами господарювання, зокрема торговельної сфери, а перспективи розвитку стають все менш передбачуваними. За сучасних реалій основною проблемою розвитку підприємства є необхідність у постійній оптимізації системи управління підприємством, зокрема, управління розвитком. Зазначені особливості визначають доцільність оптимізації системи управління розвитком до умов зовнішнього та внутрішнього середовища [4-5].

Торговельні підприємства є частиною ринкової системи і в значному ступені залежать від розвитку цієї системи. Вітчизняний торговельний бізнес зазнав значних збитків через повномасштабне вторгнення так само, як і інші сфери діяльності. За опублікованими даними Асоціації рітейлерів України, роздрібна торгівля за час війни зазнала збитків на понад 50 мільярдів гривень [3]. Значна частка торговельних підприємств різних форматів постраждали або були фізично знищені, а інфраструктура, що підтримувала їхню діяльність, отримала критичні ушкодження, серйозно зачепивши економічний потенціал різних регіонів.

Запроваджений воєнний стан по всій підконтрольній території України накладає значні обмеження на економічну діяльність торговельних підприємств. Торговельні підприємства стикнулися з логістичними, фінансовими, кадровими проблемами, проблемами безпеки та попиту. Які характеризуються перебоями в постачанні товарів через пошкодження інфраструктури транспортних шляхів; зниженням обсягів продажу, витратами на відновлення пошкодженого майна; виїздом працівників за кордон, мобілізацією, психологічними та соціальними наслідками для персоналу; ризиком пошкодження майна та загрозою життю і здоров'ю персоналу внаслідок військових дій; нестабільністю та зміщенням попиту на товари першої необхідності, зниженням попиту на інші товари; втрати ринків збуту [3; 5].

За опублікованими даними «Європейської Бізнес Асоціації», основними проблемами в сфері торговельного бізнесу залишається [3]:

– невизначеність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку;

– непередбачені дії з боку держави, які негативно впливають на бізнес-середовище;

– низька купівельна спроможність; фінансування та доступ до кредитів;

– брак необхідного капіталу для розвитку;

– дефіцит кваліфікованих працівників та труднощі із забезпеченням захисту співробітників від мобілізації [3].

Складність і невизначеність факторів зовнішнього середовища, що спричиняють вплив на внутрішні параметри діяльності торговельного підприємства зумовлюють необхідність підприємств не тільки до швидкої адаптації до мінливого бізнес-середовища, але й змушують активізувати процеси розробки та впровадження нових стратегій розвитку у довгостроковій перспективі, що включають пошук альтернативних постачальників, переорієнтацію на внутрішній ринок, використання цифрових технологій для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами [1-2].

Незважаючи на труднощі, завдані війною, торговельні підприємства змогли поступово адаптуватися до сучасних викликів, переорієнтувати управління всіма бізнес-процесами для того щоб впоратися з невизначеною та критичною ситуацією шляхом пошуку таких способів розвитку і функціонування на ринку, які могли б у довгостроковій перспективі забезпечити конкурентні переваги. Таким чином, торговельні підприємства і надалі продовжують розвиватися, масштабуватися та створювати нові види діяльності на тих територіях, де це можливо.

За таких умов стабільне функціонування та конкурентоспроможність торговельних підприємств залежить від оптимізації системи управління розвитком підприємства та обґрунтування конкретних сценаріїв та побудови стратегії розвитку у довгостроковій перспективі з урахуванням специфічних особливостей підприємства. Підґрунтям стратегії розвитку підприємства є раціональне використання всіх ресурсів, удосконалення бізнес-процесів з управління асортиментом продукції та надання послуг задля задоволення потреб споживачів [1-3].

Сучасні умови разом із оперативним управлінням поточною ситуацією вимагають ретельного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень спрямованих на довгострокову перспективу. Стратегії диверсифікації, глобального розширення чи

розробки нових бізнес-моделей надають підприємству можливість адаптуватися до нових ринків та продуктів [1-2].

В сучасних умовах ефективне управління розвитком торговельного підприємства, як і будь-якої бізнес-організації вимагає збалансованого підходу, який охоплює як оперативні, так і стратегічні інструменти [2].

Оперативні інструменти, спрямовані на короткострокові результати, стають ключовими у реагуванні на тимчасові проблеми, що виникають через військові дії, а також в управлінні різними аспектами виробництва та обслуговування:

– оперативні інструменти управління розвитком;
– контроль виконання завдань (Task Monitoring);
– тактичне планування;
– бюджетування;
– ефективність процесів (Process Efficiency);
– система управління взаємовідносинами з клієнтами.

За допомогою оперативних заходів, таких як управління запасами чи планування збуту, можна швидко адаптувати бізнес до змін, забезпечуючи тимчасову стійкість та уникнення негативних наслідків військового стану.

Стратегічні інструменти стають визначальними для довгострокової стабільності та адаптації підприємства до нових реалій:

– SWOT-аналіз;
– бізнес-планування;
– методологія Balanced Scorecard (BSC);
– бенчмаркінг;
– розробка нових продуктів та інновації;
– методика Scenarios Planning;
– культура інновацій (Innovation Culture);
– розробка довгострокових планів та стратегій.

Важливо утримувати баланс між оперативним та стратегічним управлінням, створюючи комплексну стратегію, що охоплює усі аспекти діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити як тимчасову стійкість, так і готовність до довгострокових змін, забезпечуючи стабільний розвиток та успішну адаптацію [2].

Таким чином, щоб врахувати вплив факторів зовнішнього середовища, процес оптимізації системи управління розвитком підприємства повинен базуватися на систематичному відслідковуванню змін зовнішнього середовища і відповідно до їх динамічності корегувати цілі і завдання підприємства, які направлені на досягнення

його місії. Керівники та спеціалісти, які діють у швидкозмінному середовищі, мають володіти методами та інструментами управління у ситуаціях загальної дезорганізації та непередбачуваності зовнішнього бізнес-середовища. Займатися систематичним і професійним стратегічним плануванням необхідно не тільки для того, щоб вижити, але й для того, щоб посилити свою конкурентоспроможність на ринку.

Література:

1. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А., Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81

2. Гарафонова О.І., Онищенко О.С., Ященко І.В. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development Service Industry Management*, 2023. № 3. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)

3. Гирич С.В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79

4. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57

5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3). С. 07. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Терещенко Є.В., здобувач вищої освіти*,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Відповідно до сучасних тенденцій, значення людського капіталу як основного ресурсу підприємства продовжує зростати. З кожним роком все більше роботодавців, керівників та фахівців з управління персоналом усвідомлюють, що рівень розвитку професійних та ділових якостей працівників безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та ефективність організації. У зв'язку з цим, управління кар'єрою працівників стає важливою складовою стратегії управління персоналом у сучасних компаніях. Кар'єрне планування

* *Науковий керівник – Турчина С.Г., к.е.н., доцент*

дозволяє не лише підвищити професіоналізм працівників, а й забезпечити сталий розвиток підприємства через оптимізацію внутрішніх процесів, зменшення плинності кадрів та підвищення мотивації співробітників. Важливість цього інструменту в управлінні персоналом визнається практично всіма підприємствами, оскільки він сприяє реалізації потенціалу кадрів, що в свою чергу підвищує загальну ефективність і здатність компанії адаптуватися до змін на ринку.

Управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві є важливою складовою стратегії управління персоналом, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та розвиток людського капіталу [3]. Професійне навчання готує працівника до виконання різних виробничих функцій у межах конкретної посади. Протягом своєї професійної кар'єри людина, зазвичай, займає не одну, а кілька посад. Така послідовність посад складає зміст професійної кар'єри, що є важливою складовою розвитку як окремого працівника, так і організації в цілому. У рамках сільськогосподарських підприємств кар'єра може включати як технічні, так і управлінські посади, що забезпечує більш гнучку модель розвитку та адаптації до потреб ринку.

Послідовність посад, які займає працівник в одній організації, визначає його кар'єру в межах цієї організації. Для деяких осіб кар'єра є результатом реалізації детального довгострокового плану, для інших – це сукупність випадкових подій. Відповідно до досліджень А.С. Пономаренко, існують три основних підходи до побудови ділової кар'єри в організаціях: економічний (коли виробничий процес є головною метою підприємства, а інтереси персоналу не враховуються), органічний (коли підприємство акцентує увагу на людських ресурсах, що беруть участь у виробничій діяльності), та гуманістичний (де основна увага приділяється людині, її інтересам та цілям) [2].

У сучасних сільськогосподарських підприємствах України застосовуються сучасні методи побудови ділової кар'єри працівників. Ці методи активно використовуються також на підприємствах США та європейських країн, адаптуючи їх до специфіки аграрного сектора. Як зазначають автори Мішина С.В. та Мішин О.Ю., сучасний підхід до побудови кар'єри передбачає формування широкого профілю професійних компетенцій, що дозволяють спеціалісту успішно працювати в різних сферах діяльності [1].

Важливими етапами розвитку кар'єри на сільськогосподарських підприємствах є: підготовчий етап (до 25 років), становлення (25-30 років), просування (30-45 років), збереження (45-60 років) та

завершення кар'єри (60-65 років). Кожен з цих етапів вимагає відповідного підходу в управлінні кар'єрою працівників, що включає не лише планування, а й мотивацію та розвиток професійних компетенцій, що відповідають вимогам ринку праці та інноваціям у сільському господарстві.

Управління кар'єрним ростом на сільськогосподарському підприємстві має включати не лише формальну оцінку кар'єрних досягнень працівників, а й створення ефективної системи мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. На сьогоднішній день на більшості сільськогосподарських підприємств ще недостатньо розвинена система розвитку горизонтальної кар'єри, хоча цей аспект набуває важливості в контексті збільшення мобільності працівників і забезпечення їхнього професійного зростання в межах різних функціональних напрямків. У перспективі, розвиток горизонтальної кар'єри дозволить знизити плинність кадрів, сприяти кращій адаптації працівників до різних умов роботи та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Для досягнення високих результатів в управлінні кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві необхідно розвивати кадрові резерви, створюючи умови для розвитку кар'єри не лише на вертикальному рівні, але й через горизонтальне переміщення в межах організації. Впровадження ефективної системи оцінки та мотивації працівників, зокрема через компенсацію витрат на освіту, а також створення внутрішнього кадрового резерву, сприятиме підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню загальної атмосфери в колективі.

Отже, управління діловою кар'єрою на сільськогосподарському підприємстві є важливою технологією управління персоналом, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи сталий розвиток та успіх в умовах динамічних змін на ринку.

Література:

1. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34

2. Пономаренко А.С. Стратегії розвитку кар'єри в умовах сучасної економіки. *Вища освіта України*. 2023. № 11. С. 123-130.

3. Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. Budni: медіаплатформа від robota.ua. URL: http://surl.li/vlcgdc (дата звернення: 15.02.2025).

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ

Ткаченко О.П., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4739-6036
Кургуз А.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Вітчизняний бізнес зазнав значних збитків через повномасштабне вторгнення так само, як і інші сфери життєдіяльності. Пов'язані з цим зміни та кризові процеси негативно позначилися на функціонуванні ресторанного господарства, яке є найчутливішим до соціально-економічних криз, суттєво ускладнивши можливості ведення бізнесу. Незважаючи на труднощі, що призвели до масового банкрутства, закриття закладів та системних проблем функціонуючих закладів ресторанного господарства, ресторатори змогли поступово відновити свої позиції, адаптуватися до сучасних реалій і надалі продовжують розвиватися та шукати нові можливості розвитку на територіях, де це можливо.

Сучасні виклики диктують нові правила, змінюючи підходи до управління, обслуговування та стратегій розвитку ресторанного бізнесу.

Згідно опублікованих результатів аналізу української ресторанної індустрії вже на четвертому місяці повномасштабного вторгнення 70 % закладів ресторанного господарства відновили свою роботу. Станом на вересень 2024 року в Україні налічувалося 16400 закладів проти 10750 закладів у 2023 році. Найбільший приріст спостерігається у західних регіонах країни. Поступове відновлення та деокупація частини територій також сприяли відкриттю нових закладів [1].

Кадровий дефіцит через міграцію та мобілізацію, зниження прибутку та, як наслідок, зменшення кількості гостей, інфляцію, ускладнення логістики та впровадження комендантської години – це далеко не повний перелік проблем, з якими зіткнувся ресторанний бізнес за сучасних умов [2-3].

Результати дослідження діяльності понад 7 тис. закладів ресторанного господарства у 2024 році демонструють збільшення обсягу виручки від реалізації на 10 % у порівнянні з попереднім роком. Спостерігається підвищення суми середнього чеку на 17 %, що в першу чергу спричинено зростанням цін, що є для рестораторів значною проблемою. У розрізі типів закладів найбільше збільшення виручки від реалізації та підвищення середнього чеку демонструє сегмент «суші»

16 % та 10 % відповідно; кав'ярні – виручка +14 %, середній чек +15 %; пекарні – виручка +11 %, середній чек +12%; ресторани – виручка +8 %, середній чек +18 %; піцерії, бари та фастфуд – виручка +4 %, середній чек +12-13 % [1; 5].

Зростання цін відзначається не тільки на продукти. Серед факторів, що вплинули на собівартість відзначено підвищення тарифів на комунальні послуги, підвищення податків та зборів та інші видаткові статті, на які ресторатори вплинути не можуть.

На прибутковість ресторанів і як наслідок – на зарплату персоналу впливає кількість відвідувачів. Але під час війни платоспроможність населення значно знизилася. Також, слід зазначити, що у більшості заклади ресторанного господарства (кафе, ресторани, клуби) – це індустрія дозвілля, і за сучасної ситуації вона не знаходиться на першому місці серед найнеобхіднішого для споживачів. Наразі, спостерігається зниження відвідуваності закладів на 3 % в цілому по країні. Найбільше падіння відвідуваності зафіксовано у м. Дніпро (-5 %). Позитивна динаміка спостерігається у м. Харків (+2 %), м. Львів та м. Одеса (+1 %). Аналіз відвідуваність у розрізі типів закладів свідчить, що найбільше постраждали піцерії (-8%), фастфуд (-7%) та ресторани (-7 %). У той же час сегмент «суші» показав приріст відвідуваності на 1 %, а кафе формату «кава з собою» утримали свої позиції. За такої ситуації основним трендом в Україні залишається стрімке зменшення платоспроможності більшості населення, а головним завданням залучення та утримання споживачів [1; 5].

Головною проблемою для рестораторів залишається кадровий дефіцит. Дефіцит професійних кадрів, мобілізація та відсутність мотивації працювати – фактори, що ускладнили роботу закладів. Проблема найняти команду, проблема утримати колектив. Лише 39 % рестораторів змогли зберегти команди у повному складі, а 28 % рестораторів залучили нових працівників [1; 4].

Майже половина рестораторів (47%) відзначила зниження рентабельності бізнесу, 21 % опитаних взагалі не отримували прибутку у 2024 році [5].

Разом з наведеними проблемами, регулярні відключення світла змушували рестораторів переходити працювати в умовах автономного електропостачання, що вимагало додаткових інвестицій та створювало навантаження на операційні бюджети.

За опублікованим даними, рейтинг найбільших проблем для сфери ресторанного бізнесу [5]:

– зібрати (зберегти) команду – 46,9 %;
– тримати стабільні ціни у закладі – 32,2 %;

– власна мотивація до роботи – 8,4 %;

– повернення податкових перевірок (з 8 грудня 2023 року частково було знято мораторій на перевірки) – 6,3 %;

– інше – 6,2 %.

Незважаючи на виклики, багато рестораторів відкривали нові заклади, у тому числі за межами України. За приблизними підрахунками, за кордоном працюють близько 200 закладів української кухні, які відкривають гастрономічний світ України та її традиції у всьому світі [1].

Наведені дані свідчать, що ресторанний бізнес демонструє небувалу стійкість, є неймовірно адаптивним і на нього завжди є попит навіть в умовах військового стану, а ключовими трендами стають співробітництво та партнерство.

За словами експертів ресторанного бізнесу, після завершення війни саме ресторанний бізнес має всі шанси стати одним із секторів, що швидко відновлюються, через його гнучкість та відносно низькі витрати, що дозволить швидко адаптуватися до нових умов і задовольнити попит, що накопичився за час обмежень. Також експерти прогнозують переломний момент у 2025 році, коли ринок почне відновлюватись [5].

За сучасних реалій головним завданням суб'єктів ресторанного ринку є їх виживання, забезпечення стабільного функціонування та створення підґрунтя для успішного відновлення бізнесу у післявоєнний період.

Література:

1. Національна ресторанна асоціація України URL: https://nraua.org/news/kruhlyy-stil (дата звернення: 04.02.2025).

2. Роїк О.Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. № 66. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct66-14 (дата звернення: 07.02.2025).

3. Клевцов Є.Г., Філіппова О.Ю. Діяльність ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 2(52). DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-52-58 (дата звернення: 04.02.2025).

4. Бойко В.О., Бойко Л.О. Український ринок HORECA в умовах воєнного стану та його ревіталізація. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12 (дата звернення: 07.02.2025).

5. Ресторанний ринок: тренди 2025 року та очікування експертів. URL: https://www.komersant.info/ru/restorannyy-rynok-trendy-2025-roku-ta-ochikuvannia-ekspertiv/ (дата звернення: 07.02.2025).

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ У РЕГІОНАХ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Тихонов О.В., здобувач ступеня доктора філософії*,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-5025-0715

Польсько-українське прикордоння характеризується значним потенціалом для розвитку «зеленої» економіки, що обумовлено значним природно-ресурсним потенціалом, вигідними умовами для розвитку транскордонного співробітництва та перспективами євроінтеграції.

Розвиток «зеленої» економіки в регіонах польсько-українського прикордоння є важливим для досягнення сталого розвитку, забезпечення екологічної безпеки та підвищення якості життя населення. Ці проблеми досліджувалися протягом останніх років рядом вчених [1-3], але, заважаючи на актуальність, потребують подальших наукових досліджень.

Важливо виділити пріоритетні напрями розвитку «зеленої» економіки у регіонах польсько-українського прикордоння. Перш за все потрібно забезпечувати енергоефективність та впровадження відновлюваних джерел енергії. Цього можна досягнути за рахунок впровадження у виробництві та побуті відновлюваних джерел сонячної, вітрової та біоенергетики. Важливим напрямом може також стати підвищення енергоефективності будівель за рахунок їх термомодернізації та використання енергозберігаючих технологій. Доцільно стимулювати розвиток сталої транспортної системи шляхом переходу на електричний транспорт, велосипеди та електросамокати, розвиток «чистого» громадського транспорту тощо.

Наступним пріоритетним напрямом має стати підвищення ефективності управління відходами та ресурсозбереження. Насамперед це передбачає впровадження системи роздільного збору та переробки відходів, розвиток виробництв з вторинної сировини, заохочення споживання екологічно чистої продукції.

Важливим пріоритетом має стати також сільське господарство та органічне виробництво. Це потребує підтримка органічного сільського господарства, розвитку екологічного туризму, збереження біорізноманіття, водних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки,

---

* *Науковий керівник – Шубалий О.М., д.е.н., професор*

очищення стічних вод, захист водних ресурсів від забруднення, а також раціональне використання води.

Для успішного досягнення вказаних пріоритетів потрібно сформувати економічні механізми формування і реалізації стратегій, програм і планів розвитку «зеленої» економіки.

Зокрема, потрібно сформувати належне законодавче забезпечення, що передбачає удосконалення законодавства у сфері охорони навколишнього середовища та «зеленої» економіки відповідно до вимог нормативної бази ЄС.

Важливо також сформувати систему фінансового стимулювання, яка б передбачала надання грантів, субсидій, пільгових кредитів для підприємств, що впроваджують «зелені» технології. Потрібно активізувати й інформаційну підтримку шляхом поширення інформації про «зелені» технології та можливості їх впровадження. Наступним механізмом має стати міжнародне співробітництво через обмін досвідом та залучення інвестицій з країн ЄС.

Зрозуміло, реалізація визначених пріоритетів розвитку «зеленої» економіки у регіонах польсько-українського прикордоння, зокрема зі сторони України, може зайняти багато часу та залежить від сприяння з боку інституцій ЄС. В той же час, за умови успішності усіх заходів можна отримати ряд важливиєх результатів: зниження негативного впливу на навколишнє середовище, створення нових «зелених» робочих місць, підвищення енергетичної незалежності регіону, покращення якості життя населення.

Отже, розвиток «зеленої» економіки є важливим завданням для регіонів польсько-українського прикордоння. Успішна реалізація пріоритетних напрямів сприятиме сталому розвитку цих регіонів, а також забезпечить екологічну безпеку та підвищить їх конкурентоспроможність на міжнародному рівні, дозволить прискорити євроінтеграцію України.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Марченко О.Ю. Ключові напрями «зеленої» трансформації економіки регіонів в період повоєнної відбудови України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Т. 35(74), № 1. С. 66-73.

2. Шубалий О.М. Трансформація економіки польсько-українського прикордоння в контексті повоєнного відновлення України. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку:* Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 10-річчю переміщення Донецького національного університету імені Василя Стуса до м. Вінниці (10-11 жовтня 2024). Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 178-180. URL: https://jrupp.donnu.edu.ua/issue/view/547

3. Косінський П.М. Напрями «зеленої» трансформації економіки польсько-українського прикордоння. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир'я, 2024. С. 26-28.

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Божко С.А., здобувач вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
Угрімова І.В., кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4641-1051

В умовах сучасної економіки, яка характеризується нестабільністю, швидкими технологічними змінами та глобальними викликами, тема кризи та стійкості підприємств набуває особливої актуальності для України. Після тривалого періоду політичних і економічних трансформацій, а також у зв'язку з геополітичними подіями, включно з війною в країни та економічними санкціями, багато українських підприємств зіткнулися з серйозними кризовими ситуаціями.

Вивчення механізмів стійкості підприємств стає критично важливим для забезпечення їх довгострокового розвитку та стабільності економіки в цілому. [1]

Тема є особливо важливою з огляду на наступні фактори:

1. Економічна нестабільність: Через збройний конфлікт та наслідки пандемії COVID-19 українська економіка переживає значні шоки. Підприємства повинні мати стратегії для виживання та відновлення у нестабільних умовах.

2. Інтеграція в європейський ринок: Україна поступово інтегрується в економіку Європейського Союзу, що вимагає підвищення

конкурентоспроможності підприємств та їх стійкості до конкуренції на глобальному рівні.

3. Глобалізація: Українські підприємства стають частиною глобальних виробничих ланцюгів, що ставить їх перед необхідністю швидко реагувати на світові економічні кризи та адаптуватися до зовнішніх викликів.

Дослідження стійкості підприємств у кризових умовах має важливе прикладне значення для різних галузей виробництва та науки. Практичні результати такого дослідження сприятимуть розвитку ефективних стратегій управління ризиками та розробці нових моделей бізнесу, здатних до виживання в умовах кризи.

У сучасних умовах це стає критично важливим для багатьох сфер, а особливо:

1. Промисловість: вивчення механізмів стійкості підприємств дозволить оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та забезпечувати стабільне функціонування навіть у складних економічних умовах.

2. Агропромисловий сектор: сільське господарство є однією з ключових галузей нашої країни. Дослідження стійкості агропідприємств допоможе зберегти стабільні поставки продукції на внутрішній та зовнішні ринки.

3. Малі та середні підприємства: вони становлять основу української економіки. Розробка стратегій стійкості та адаптації для цього бізнесу сприятиме зростанню та розвитку.

4. Інновації та інноваційний розвиток: дослідження криз і стійкості підприємств сприятиме розвитку інноваційних підходів до управління, зокрема в галузях високих технологій, це забезпечить конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

5. Енергетична галузь: в умовах енергетичних криз та залежності від імпортних енергоресурсів, стійкість підприємств в енергетичному секторі набуває особливого значення. Вивчення кризових сценаріїв та адаптаційних стратегій допоможе забезпечити стабільне постачання енергії та розвиток альтернативних джерел енергії, що критично важливо для України.

Дослідження кризи і стійкості підприємств матиме як теоретичну, так і прикладну цінність. З теоретичної точки зору, воно розширить розуміння закономірностей розвитку підприємств у кризових умовах, допоможе уточнити класифікацію криз та формулювати нові підходи до стійкості підприємств. Це може стати основою для подальших наукових розробок у сфері менеджменту,

економіки та управління ризиками. З прикладної точки зору, дослідження сприятиме створенню нових управлінських інструментів, які допоможуть підприємствам протистояти кризам, швидко адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток. Для України це особливо важливо, оскільки допоможе зміцнити економічну безпеку держави, зберегти ключові виробничі потужності та підвищити загальну стійкість національної економіки [5, с. 312].

Економічна стійкість українських підприємств є важливим чинником для стійкого зростання національної економіки, залучення іноземних інвестицій і реалізації стратегічних завдань щодо інтеграції у світову економіку. Також зміцнення стійкості підприємств допоможе зменшити залежність української економіки від зовнішніх факторів, підвищить її самодостатність і сприятиме відновленню в посткризовий період. Створення умов для стійкого функціонування бізнесу також позитивно вплине на добробут населення, сприяючи економічному розвитку регіонів та забезпечуючи соціальну стабільність [4, с. 404].

Тема кризи і стійкості підприємств є надзвичайно актуальною для сучасної України в умовах глобальних економічних і політичних викликів. Вивчення механізмів криз та розробка стратегій стійкості допоможе не лише підвищити ефективність роботи окремих підприємств, але й зміцнити національну економіку в цілому.

І хоча криза є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якого підприємства, але в умовах правильної підготовки та управління, різні підприємства можуть зберігати стійкість і навіть виходити з кризових ситуацій сильнішими. Ключовим аспектом є вміння швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та розвивати інновації

Література:

1. Геєць В.М. «Економічна стабільність і кризи: аспекти управління підприємствами в умовах нестабільності». Харків : Фоліо, 2016. 520 с.

2. Бажанова Ю.М. «Кризи в економіці: теорія і практика». Київ : Наукова думка, 2017. 280 с.

3. Коваленко О.В. «Кризовий менеджмент: основи теорії та практики». Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2015. 348 с.

4. Лалукін Т.І. «Стійкість підприємств в умовах глобалізації». Київ : Академія, 2018. 404 с.

5. Піщік В.В. «Проблеми стійкості підприємств в умовах ринкової економіки». Одеса : ОНУ, 2019. 312 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ КЕРІВНИКА: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ткаченко О.П., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4739-6036
Торчун О.С., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

У сучасних умовах стабільне функціонування та конкурентоспроможність підприємства залежить від якості управління, а особливого значення набуває спрямованість системи організації праці на вирішення стратегічних завдань розвитку підприємства. Удосконалення управління та управлінської праці, підвищення управлінського потенціалу підприємства необхідно розглядати як один із головних факторів підвищення ефективності функціонування та ринкової стійкості підприємства. Усі показники ефективності господарської діяльності та управління мають покращуватися одночасно.

Організація праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людини у систему, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов діяльності і рівня відповідальності [1].

Головними завданнями організації праці є: планування робочих місць на основі раціонального розподілу праці і поєднання професій, досягнення погодженої діяльності між працівниками на взаємозв'язаних ділянках виробництва, нормування праці відповідно до цільових установок діяльності підприємства, раціоналізація усього комплексу трудових операцій у процесі виробництва продукції та ін. [1].

Таким чином, процес праці є головною складовою операційного процесу, у ході здійснення якого необхідним є підбір і розстановка працівників: організація робочих місць та їх оснащення; нормування праці та створення сприятливих умов праці тощо. Це поєднується загальним поняттям організація праці, яка є необхідною складовою операційного процесу.

Ефективність функціонування, отже, і конкурентоспроможність підприємства залежить не стільки від безпосередніх працівників, скільки від ефективного управління їхніми діями, ефективної діяльності керівників та фахівців управлінських підрозділів підприємства [2].

Децентралізація управління підприємствами та організаціями зумовлює необхідність повсюдного формування раціонального змісту управлінської праці шляхом цілеспрямованого організаційного проектування.

Основними завданнями організації управлінської праці є планування та розподіл його часу, організація контактів із працівниками, організація правильної роботи з інформацією та документами тощо.

За підсумками раціонального поділу праці з управлінню розробляються найефективніші методи організації праці управлінських працівників. При цьому враховується характер та зміст праці, що визначаються технічними, організаційними та економічними умовами на керованій ділянці.

Оцінка діяльності керівника визначається підсумками роботи очолюваного ним підрозділу чи підприємства, соціально-психологічним кліматом у колективі та рівнем організації праці самого керівника (повнота виконання своїх функцій, структура витрат робочого часу тощо) [3].

В даний час необхідне формування принципово нового керівника, необхідно здійснити перехід до нової якості керівника – його професійної управлінської компетентності – керівника ініціативного типу.

Оцінка ефективності управлінського потенціалу має проводитись за наступними напрямами:

– аналіз ефективності використання ресурсів підприємства;
– аналіз стану організації управлінської праці;
– аналіз внутрішньофірмового планування;
– аналіз фінансового становища підприємства.

Науково обґрунтована організація операційного процесу потребує раціональної наявності та використання всіх видів ресурсів: трудових, фінансових, інформаційних, інноваційних, основних виробничих фондів та оборотних коштів.

Головною метою оцінки стану організації управлінської праці є підвищення ефективності операційної діяльності на основі покращення використання управлінської праці. Існує кілька методів оцінки рівня організації управлінської праці. Найбільш поширеним методом є розрахунок рівня організації праці керівника, який оцінюється за наступними факторами:

– рівень використання робочого часу;
– рівень технічної оснащеності праці;

– рівень умов праці;
– рівень організації робочих місць;
– рівень нормування праці.

Цілі внутрішньофірмового планування можуть бути різні на різних підприємствах. Функціям внутрішньофірмового планування може надаватися різне значення залежно від виду та обсягів діяльності підприємства:

1. Планування як економічний прогноз. Керівництво підприємства незалежно від його виду і обсягів діяльності має знати, які завдання у сфері економічної діяльності може запланувати наступного періоду. Групи зацікавлених у діяльності підприємства осіб висувають певні мінімальні вимоги до результатів його господарської діяльності. Також, при плануванні конкретних видів діяльності, необхідно знати які економічні ресурси потрібні для виконання поставлених завдань. інтенсифікації та ефективності господарської діяльності.

2. Планування як основа контролю. У міру реалізації планів потрібно фіксувати фактичні результати діяльності підприємства. Порівнюючи фактичні результати із запланованими, можна здійснювати контроль. При цьому основна увага приділяється показникам, що мають відхилення від запланованих, з встановленням та аналізом причини відхилень.

3. Планування як засіб координації – це виражена у вартісних показниках програма дій у сфері операційної діяльності (закупівель сировини чи товарів, асортименту, реалізації продукції та послуг, кадрової політики тощо). У програмі дій має бути забезпечена тимчасова та функціональна координація (узгодження) конкретних заходів.

4. Планування як основа постановки завдань. Розробляється на майбутній період; при цьому необхідно ухвалювати рішення. У такому разі існує більша ймовірність того, що розробникам плану вистачить часу для обґрунтування та аналізу альтернативних пропозицій, ніж у ситуації, коли рішення приймається в останній момент.

5. Планування як делегування повноважень. Схвалення керівництвом підприємства плану підрозділу є відправною точкою, що надалі оперативні рішення приймаються лише на рівні цього підрозділу (децентралізовано). Якщо ж плани на рівні підрозділу не розробляються, керівництво підприємства навряд чи буде схильним до децентралізації процесу прийняття оперативних рішень.

Література:

1. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 49. DOI: https://doi.org/10.32841/2307-1745.2021.49.25

2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Сучасні підходи до організування праці менеджера. *Наукові записки*. 2017. № 2(55). С. 161-168.

3. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Особливості організації та оцінювання трудової діяльності керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 334-339.

ПИТАННЯ СУЧАСНОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кліщов Н.Р., здобувач вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
Угрімова І.В., кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4641-1051

На сьогодні всі підприємства нашої країни працюють в кризових умовах. Немає різниці – велике підприємство чи мале, але на нього значний вплив здійснюють не тільки внутрішні, а в першу чергу, – зовнішні чинники. Більшість підприємств інших країн також постійно знаходяться під значним впливом зовнішніх факторів і під час свого функціонування стикаються з різного роду кризовими явищами.

Через непередбачуваність глобальних подій багато сучасних організацій намагаються визначити потенційні кризи до того, як вони настануть, щоб встигнути розробити плани по вирішенню цих проблем. Якщо виникає криза, часто трапляється така ситуація, що організація повинна мати можливість різко змінити курс для того щоб вижити.

Можна вважати, що криза «COVID-19» стане хрестоматійним прикладом кризового менеджменту. Підприємства по всьому світу були змушені закрити свої двері; мільйони співробітників були звільнені та відправлені додому; основні служби не працювали. Ще більш складним прикладом кризового менеджменту можна вважати війну Росії проти України: більшість підприємств зруйновані, решта змушена

змінювати своє розташування або взагалі покидати країну; критична нестача робочої сили змушує скорочувати виробництво та залучати жінок до важкої праці.

Прикладом сучасного складного становища можуть бути не тільки вітчизняні підприємства. Складна ситуація склалася і на підприємствах багатьох європейський країн. Військові дії між Росією та Україною позначаються своїм впливом майже на всіх підприємствах Європи. Здорожчання енергоресурсів негативно впливає на більшість іноземних підприємств, особливо страждає малий та середній бізнес. Та ця проблема не обходить і великі корпорації.

Будь-який бізнес, великий чи малий, може зіткнутися з проблемами, які негативно вплинуть на його нормальне функціонування. Криза може приймати різні форми, по суті, це може бути будь-що: пожежа, смерть керівника або ключового менеджера, теракт, витік даних або стихійне лихо. Ці фактори можуть призвести до матеріальних і нематеріальних витрат для компанії у вигляді втрати продажів, шкоди її репутації, і зменшення доходу.

У світі, в якому відбуваються постійні зміни і непередбачувані глобальні події, підприємства та різні організації повинні застосовувати на практиці так званий «підтримуючий підхід». Це означає, що вони мають для того, щоб запобігти значному впливу криз на свій стан - передбачати потенційні кризи та встигнути підготуватися до них. Важливість цієї підготовки неможливо переоцінити. Можливість швидко виявити кризи і реагувати на них може означати різницю між виживанням і невдалим існуванням [1].

Підприємства, які впроваджують план безперервності на випадок непередбачених ситуацій, можуть пом'якшити наслідки негативної події. Процес створення плану забезпечення безперервності бізнесу на випадок кризи відомий як антикризове управління.

Література:

1. Дан Агбо. Crisis Management: Definition, How It Works, Types, and Example. 2024 URL: https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp (дата звернення: 10.02.25).

2. Клінт Фонтанелла. Вісім типів криз, з якими може зіткнутися ваша компанія (і захистити від них). 2023. URL: https://blog.hubspot.com/service/types-of-crisis (дата звернення: 10.02.25).

РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У РЕГІОНАХ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Хомицький В.М., здобувач ступеня доктора філософії*,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2016-0821

Розвиток циркулярної економіки є ключовим напрямом сталого розвитку, що передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво-споживання-утилізація» до замкнутого циклу, де ресурси використовуються максимально ефективно, а відходи мінімізуються. У регіонах польсько-українського прикордоння, враховуючи їх транскордонний характер та інтеграційні прагнення, розвиток циркулярної економіки є особливо актуальним.

Проблеми розвитку циркулярної економіки активно досліджуються на усіх рівнях [1-3]. Основні напрями та заходи розвитку циркулярної економіки передбачають виділення кілька груп.

Найперше важливим є створення сприятливого законодавчого та регуляторного середовища, що передбачає: розробку та прийняття регіональних програм з розвитку циркулярної економіки, що враховують специфіку прикордонних регіонів; гармонізацію законодавства у сфері управління відходами та ресурсозбереження з європейськими стандартами; спрощення адміністративних процедур для підприємств, що впроваджують циркулярні моделі бізнесу.

Друга група заходів має бути спрямована на стимулювання інновацій та технологій, зокрема на: підтримку наукових досліджень та розробок у сфері циркулярної економіки; створення інноваційних кластерів та технопарків, що спеціалізуються на циркулярних технологіях; залучення інвестицій у розвиток циркулярної інфраструктури та виробництва.

Третя група заходів націлена на розвиток інфраструктури для переробки та повторного використання ресурсів, тобто передбачає: створення мережі сучасних сміттєпереробних заводів, що відповідають європейським стандартам; розвиток системи роздільного збору відходів та їх подальшої переробки; створення умов для повторного використання матеріалів та компонентів.

Також важливо зосередити увагу на заохочення бізнесу до впровадження циркулярних моделей, що можна забезпечити шляхом:

---

* *Науковий керівник – Шубалий О.М., д.е.н., професор*

надання податкових пільг та інших економічних стимулів для підприємств, що впроваджують циркулярні моделі бізнесу; спрощення доступу до фінансових ресурсів для реалізації циркулярних проектів; організації навчальних програм та семінарів для бізнесу з питань циркулярної економіки.

Доцільно звернути увагу і на формування культури циркулярного споживання через: проведення інформаційних кампаній серед населення щодо переваг циркулярної економіки; заохочення споживання товарів, виготовлених з перероблених матеріалів; створення умов для ремонту та повторного використання речей.

Не менш важливо активізувати транскордонне співробітництво, що передбачає: обмін досвідом та кращими практиками між регіонами Польщі та України у сфері циркулярної економіки; реалізацію спільних проектів з переробки відходів та повторного використання ресурсів; створення спільних підприємств, що спеціалізуються на циркулярних технологіях.

Розвиток освіти та підготовки кадрів відноситься до важливих пріоритетів, що зосереджується на: включення питань циркулярної економіки до навчальних програм шкіл та університетів; підготовку фахівців для роботи у сфері циркулярної економіки; організацію курсів підвищення кваліфікації для працівників підприємств, що впроваджують циркулярні моделі бізнесу.

Реалізація цих заходів сприятиме створенню в регіонах польсько-українського прикордоння сталої та екологічно безпечної економіки, зменшенню залежності від природних ресурсів, створенню нових робочих місць та покращенню якості життя населення.

Отже, ключовими напрямами розвитку циркулярної економіки є створення сприятливого законодавчого та регуляторного середовища, стимулювання інновацій та технологій, розвиток відповідної інфраструктури, заохочення бізнесу до впровадження циркулярних моделей, формування культури циркулярного споживання, активізація транскордонного співробітництва та розвиток освіти і підготовки кадрів у сфері циркулярної економіки.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 *«Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».*

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Злотнік М., Ткачук Б. Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36

2. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52

3. Яценко О.М., Швиданенко О.А., Швиданенко Г.О. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2022. № 4(87). С. 150-167. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2794

THE IMPACT OF AI ON THE LABOR MARKET

Shaptala R.V., PhD,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4367-5775
Yakovenko Y.Y., PhD,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi
National University, Kremenchuk, Ukraine
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5042-2701

The debate surrounding the future of work centres on whether automation will generate new job opportunities or lead to widespread unemployment is ongoing. Some researchers [1] believe that if machines can eventually produce all current goods and services at minimal cost, there will likely be enough wealth to enhance everyone's well-being. However, others [2; 3] raise concerns about job displacement and economic inequality. Even in a future where machines surpass human capabilities in most tasks, governments may employ citizens in childcare and elder care rather than relegating these vital functions entirely to robots.

Historically, people paid for encyclopedias, mail delivery, and phone calls. Today, internet access grants individuals free access to all these resources. This phenomenon leads some to believe that the income required for a dignified life is decreasing (Table 1).

Table 1

Comparative Analysis of AI's Impact on Different Sectors

Sector	Potential Benefits of AI	Potential Risks of AI
Manufacturing	Increased efficiency, reduced costs, improved quality control	Job losses, skill mismatch
Healthcare	Enhanced diagnosis, personalized treatment, drug discovery	Ethical concerns, job displacement for low-skilled workers
Finance	Fraud detection, algorithmic trading, risk assessment	Job losses in back-office operations, algorithmic bias

Reducing income inequality is a worthy goal for a future dominated by AI. This is supported by both ethical arguments and evidence suggesting that greater equality strengthens democracy. It is crucial to adopt proactive measures to mitigate the negative consequences of AI-driven automation. One such measure is lifelong learning (Table 2). Individuals can acquire the skills necessary to adapt to the changing job market by investing in education and training programs.

Table 2

Comparative Analysis of Lifelong Learning Strategies

Strategy	Benefits	Challenges
Online courses and MOOCs	Flexible, affordable, accessible	Lack of hands-on experience, potential for information overload
Apprenticeships and internships	Practical experience, networking opportunities	Limited availability, competitive
Government-funded training programs	Targeted support, subsidized education	Bureaucracy, potential for misallocation of resources

Therefore, the conversation about shaping the future economy must involve AI researchers, roboticists, economists, and the broader public. Understanding the specific non-monetary benefits of work and identifying alternative ways to provide them in a workless society is a complex undertaking. While some individuals find fulfilment in their jobs, others find their work tedious and unrewarding. Moreover, many individuals, such as children, students, and homemakers, thrive without traditional employment.

To sum up, the future of work in the age of AI is uncertain, but it is clear that proactive measures are needed to ensure a just and equitable transition. By investing in education, training, and social safety nets, we can harness the power of AI to create a better future for all.

Literature:

1. Brynjolfsson E., & McAfee A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company.

2. Acemoglu D., & Restrepo P. (2017). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. (NBER Working Paper No. 23285). DOI: https://doi.org/10.3386/w23285

3. Stiglitz J.E. (2018). People, power, and profits: Progressive capitalism for an age of discontent. W.W. Norton & Company.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОПЕРАЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Шевченко Н.В., кандидат економічних наук, доцент,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1815-7554

Протягом останніх десять років українські підприємства формували операційну стратегію опираючись на цілі збільшення прибутковості, обсягів виробництва продукції чи надання послуг, підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному ринку. Проте із початком повномасштабних воєнних дій, які спричинили економічну та політичну кризу підприємства механізм реалізації операційної стратегії підприємств значно змінився, зокрема, підвищився рівень забезпечення більш високої якості продукції та послуг, формування стратегії пов'язують з оцінкою ризиків, забезпечують інноваційні підходи, визначають тенденції та купівельні спроможності споживачів.

Війна та криза зумовили підприємства більш раціонально та інноваційно підходить до розвитку бізнесу, враховуючи обстріли та руйнування, зниження рівня доходів клієнтів, підвищення курсу іноземних валют, проблеми з логістикою та сировиною. До основних факторів, що впливають на операційну стратегію українських підприємств варто віднести:

– війна та постійні обстріли країни агресора;
– інфляція;

– податкове навантаження на українські підприємства;
– відсутність фінансової підтримки малого та середнього бізнесу;
– коливання валютного курсу;
– проблеми з логістикою, блокування кордонів та доставки сировини і запчастин, техніки;
– рівень доступності кредитних ресурсів;
– постійні зміни у законодавстві, законодавчі обмеження щодо діяльності підприємств, співпраці на міжнародному ринку тощо;
– доступність до сучасного обладнання;
– рівень автоматизації виробництва;
– рівень застосування інновацій та нововведень;
– рівень цифровизації та використання технологій;
– рівень монополізації ринку та кількість конкурентів, наявність іноземних компаній на ринку України;
– доступ до сировини;
– можливість експорту та імпорту;
– рівень доходу населення;
– рівень міграції високоефективних працівників через війну;
– рівень кваліфікації працівників;
– ризиковість вкладання інвестицій у сучасний бізнес (як капітальні так і портфельні);
– потреба у впровадженні екологічно чистих технологій;
– забезпечення вимоги міжнародних стандартів.

Кожен із наведених вище факторів може суттєво впливати на формування та реалізацію операційної стратегії підприємств, визначаючи їхню ефективність і довгострокову стійкість на ринку.

В умовах кризи та військових дій вітчизняним підприємствам необхідно адаптувати свою операційну стратегію для забезпечення стабільності та розвитку. По-перше, слід диверсифікувати постачання сировини та матеріалів, щоб зменшити залежність від одного постачальника. По-друге, варто оптимізувати витрати, впроваджуючи енергоощадні технології та скорочуючи неефективні процеси. Також важливо підвищувати рівень цифровізації, використовуючи автоматизовані системи управління та аналітику для прийняття оперативних рішень.

Підприємства мають розглядати можливість часткової або повної релокації в безпечні регіони для збереження виробничих потужностей. Крім того, необхідно підтримувати кадровий потенціал, запроваджуючи гнучкі умови праці та програми професійного розвитку. Значну увагу слід приділити співпраці з державними та міжнародними партнерами для отримання фінансової та технологічної

підтримки. Нарешті, слід активно розширювати ринки збуту, орієнтуючись на експортні можливості та адаптуючи продукцію до вимог міжнародного ринку.

Література:

1. Шевченко Н., Копитко М. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 86-93.

2. Шевченко Н.В., Мельник С.І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

3. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4(26). С. 77-81.

РОЛЬ PR У МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Шептуха О.М., кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6117-5125

Під час війни український бізнес стикається з низкою викликів, зокрема, руйнуванням інфраструктури, нестачею фінансових ресурсів та зміною поведінки споживачів. У таких умовах PR відіграє критично важливу роль, допомагаючи компаніям зберігати довіру клієнтів, підтримувати репутацію та адаптувати комунікацію до нових реалій. Ефективна публічна комунікація дозволяє бізнесу не лише виживати, а й зміцнювати зв'язок із суспільством через соціальну відповідальність і прозорість.

Війна кардинально змінила поведінку споживачів: люди стали більш обережними у витратах, надаючи перевагу товарам першої необхідності та підтримці українських виробників. Споживачі очікують від брендів не лише якісної продукції, а й соціальної відповідальності, допомоги ЗСУ, волонтерських ініціатив та прозорої комунікації. Українці стали більш патріотичними у виборі товарів та послуг, активно підтримуючи локальний бізнес замість міжнародних компаній, які не проявили чіткої позиції щодо війни.

Водночас війна спричинила серйозні економічні труднощі: падіння купівельної спроможності, проблеми з логістикою та

нестабільність на валютному ринку. Багато компаній змушені були скоротити персонал, закрити частину своїх потужностей або повністю змінити напрямок діяльності, щоб вижити в нових умовах. Бізнес-середовище зазнало масштабних трансформацій: зросла роль цифрових каналів, онлайн-продажів та соціальних мереж як основних платформ для взаємодії з клієнтами.

Важливо вибудовувати комунікацію у декількох напрямках: через соціальні мережі, ЗМІ, e-mail-розсилки та персональні звернення. У воєнний період клієнти та партнери очікують не лише інформації, а й підтримки та розуміння їхніх потреб. Бізнес повинен уникати маніпуляцій і дотримуватися балансу між емоційним та раціональним підходом у PR-кампаніях. Варто також бути готовими до критики та конструктивно на неї реагувати, демонструючи відкритість до діалогу.

У період війни соціальна відповідальність бізнесу стала не просто етичним обов'язком, а й важливим PR-інструментом, що формує довіру, зміцнює репутацію та сприяє довгостроковому розвитку компанії [1]. Українські підприємства активно долучаються до благодійних ініціатив, підтримують Збройні сили України, допомагають цивільним та співпрацюють із державними і волонтерськими організаціями.

З початком повномасштабної війни багато компаній спрямували значні ресурси на підтримку української армії. Бізнес допомагає фінансувати закупівлю амуніції, транспорту, дронів та іншого обладнання, необхідного для оборони країни. Деякі підприємства виділяють частину прибутку або ж створюють спеціальні фонди для допомоги військовим. Наприклад, українські IT-компанії та банки регулярно перераховують кошти на потреби ЗСУ, а виробничі підприємства переорієнтовують свої потужності на виготовлення бронежилетів чи медичних турнікетів. Такі дії не тільки допомагають армії, а й формують позитивний імідж бізнесу, що піклується про майбутнє країни.

Ще одним важливим напрямком соціальної відповідальності є гуманітарна допомога. Компанії організовують збори продуктів харчування, ліків, теплого одягу для переселенців та постраждалих у зоні бойових дій. Деякі ритейлери та виробники відкривають гуманітарні центри або запускають спеціальні соціальні програми для найбільш вразливих верств населення. Наприклад, торговельні мережі пропонують знижки або безкоштовні продукти для пенсіонерів, багатодітних сімей та людей, що опинилися в складних життєвих обставинах [2].

Успішна соціальна відповідальність неможлива без співпраці з державними та волонтерськими структурами. Бізнес об'єднується з фондами, такими, як «Повернись живим» або UNITED24, для масштабних проєктів із відновлення країни. Взаємодія з державою дозволяє ефективно координувати ресурси та спрямовувати їх на найбільш критичні потреби. Крім того, підприємства активно підтримують місцеві волонтерські ініціативи, допомагаючи їм фінансово або надаючи матеріальні ресурси.

Соціальні мережі стали основним каналом взаємодії бізнесу з аудиторією. Вони дозволяють швидко інформувати про зміни в роботі, спеціальні пропозиції та ініціативи компанії. Публічний діалог із клієнтами допомагає зміцнити довіру, що є особливо важливим у кризові часи. Брендам варто приділяти увагу прозорості, відкритості та оперативності у відповідях.

У поточній ситуації аудиторія надає перевагу контенту, який не лише рекламує продукти, а й має соціальну цінність. Формати, що добре працюють: інформативні пости про корисні сервіси, історії співробітників та клієнтів, відео з рекомендаціями, благодійні ініціативи, що демонструють соціальну відповідальність компанії. Крім того, ефективними залишаються вебінари, прямі ефіри та інтерактивні формати, які підвищують залученість аудиторії [3].

Партнерство з журналістами та інфлюенсерами допомагає посилити вплив бізнесу та розширити охоплення. Позитивні матеріали у ЗМІ підвищують довіру до бренду, а рекомендації від лідерів думок сприймаються аудиторією як більш автентичні. Співпраця може включати спільні проєкти, експертні коментарі або спонсорство важливих ініціатив. Важливо дотримуватися етичності у комунікаціях і не використовувати кризові теми винятково для комерційної вигоди.

У часи війни український бізнес змушений не лише адаптувати свою діяльність до нових умов, а й змінювати підходи до комунікації. Багато компаній змогли ефективно адаптувати свої PR-стратегії, що допомогло їм не лише зберегти довіру клієнтів, а й зміцнити репутацію [4].

Приклади українського бізнесу, який зміг ефективно адаптувати PR-стратегію:

1. Нова пошта. Компанія одразу після початку війни сфокусувалася на підтримці військових та волонтерів. Вона впровадила безкоштовну доставку гуманітарних вантажів, що значно посилило її імідж як соціально відповідального бізнесу. Також компанія оперативно інформувала клієнтів про роботу відділень у зонах бойових дій.

2. Rozetka. Інтернет-магазин не тільки продовжив роботу в умовах війни, а й активно займався благодійністю, надаючи товари першої необхідності біженцям та волонтерам. Відкрита комунікація в соціальних мережах та швидка адаптація асортименту допомогли бренду зберегти довіру клієнтів.

3. Сільпо. Мережа супермаркетів оперативно реагувала на зміни ситуації, забезпечуючи доступ до продуктів харчування та підтримуючи співробітників. Вони комунікували через соціальні мережі про нові логістичні рішення, безкоштовну допомогу військовим та переселенцям, що значно підвищило рівень довіри до бренду.

Українські компанії показали, що PR у кризових умовах – це не лише реклама, а справжня підтримка та турбота про суспільство.

Література:

1. Дідок О. Комунікації бізнесу під час війни: як говорити про корпоративну соціальну відповідальність. URL: https://forbes.ua/company/shcho-vi-robili-pid-chas-viyni-yak-biznesu-komunikuvati-pro-korporativnu-sotsialnu-vidpovidalnist-praktichniy-gayd-vid-ekspertki-z-piaru-olgi-didok-02112023-17050 (дата звернення: 13.02.2025).

2. Маранчак М. PR воєнного часу: до яких рішень звертаються рітейлери з початком війни. URL: https://rau.ua/novyni/pr-voiennogo-chasu/ (дата звернення: 13.02.2025).

3. Слово - зброя: як український tech PR трансформувався під час війни. URL: https://ain.ua/2023/02/25/slovo-zbroya-yak-ukrayinskyj-tech-pr-transformuvavsya-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 13.02.2025).

4. Як робити PR під час війни: стратегії українських брендів. URL: https://ciau.org.ua/novyny/yak-robyty-pr-pid-chas-viyny-stratehii-ukrainskykh-brendiv/ (дата звернення: 13.02.2025).

ЗАХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПРИКОРДОННИХ З ПОЛЬЩЕЮ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

Шубала І.В., кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-5714-7108
Залевський П.М., здобувач ступеня доктора філософії,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-5714-7108

Цілі сталого розвитку 2030 (ЦСР), ухвалені Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році, є глобальним планом дій, спрямованим на досягнення сталого розвитку в економічній, соціальній та

екологічній сферах. Для України, зокрема для її прикордонних з Польщею регіонів, реалізація ЦСР є важливим кроком на шляху до європейської інтеграції та забезпечення сталого розвитку країни.

Проблематика сталого розвитку, зокрема стосовно прикордонних з Польщею регіонів України досліджується багатьма вченими [1-4]. Реалізація ЦСР у прикордонних регіонах України має враховувати їх специфіку, зокрема транскордонний характер, багатий природний потенціал та культурну спадщину.

Заходи щодо реалізації Цілей сталого розвитку 2030 у прикордонних з Польщею регіонах України можна згрупувати за компонентами сталого розвитку.

Економічна складова передбачає комплекс заходів, спрямованих на: створення нових робочих місць шляхом підтримки малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та розвитку туризму; підвищення кваліфікації працівників та сприяння їх зайнятості, модернізація системи освіти відповідно до сучасних вимог ринку праці; створення сприятливих умов для розвитку інновацій та залучення інвестицій; підтримку розвитку промисловості та малого та середнього бізнесу; розвиток транспортної, енергетичної та інформаційно-комунікаційної інфраструктури; сприяння переходу на моделі сталого споживання та виробництва; заохочення використання екологічно чистої продукції та технологій.

Соціальна складова спрямована на реалізацію заходів у таких сферах: забезпечення соціального захисту населення, зокрема шляхом надання соціальної допомоги та підтримки вразливих категорій громадян; створення умов для доступу до якісної освіти для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу; розвиток професійної освіти та навчання протягом життя; покращення якості медичних послуг та забезпечення їх доступності для населення; сприяння здоровому способу життя та профілактика захворювань; розвиток спортивної інфраструктури та популяризація фізичної культури; боротьба з дискримінацією за ознакою статі та забезпечення рівних можливостей для жінок та чоловіків; сприяння участі жінок у політичному та економічному житті; запобігання насильству та дискримінації щодо жінок; забезпечення доступу до правосуддя для всіх громадян; сприяння розвитку громадянського суспільства та участі громадян у прийнятті рішень.

Екологічна складова також націлена на реалізацію ряду специфічних заходів: модернізація систем водопостачання та

водовідведення; очищення стічних вод та запобігання забрудненню водних ресурсів; забезпечення доступу населення до якісної питної води; розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та біоенергетика; підвищення енергоефективності будівель та промислових об'єктів; забезпечення доступу населення до доступної та чистої енергії; управління відходами та ресурсозбереження; скорочення викидів парникових газів та перехід на низьковуглецеву економіку; адаптація до зміни клімату та зменшення її негативного впливу, збереження біорізноманіття та екосистем; відновлення деградованих земель та лісів; сприяння сталому сільському господарству та лісовому господарству.

Важливо зазначити, що всі три компоненти сталого розвитку є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Успішна реалізація ЦСР потребує комплексного та збалансованого підходу, який враховує інтереси всіх трьох компонентів.

Отже, реалізація ЦСР у прикордонних з Польщею регіонах України є важливим кроком на шляху до забезпечення сталого розвитку країни та її інтеграції до європейського простору. Успіх реалізації ЦСР залежить від консолідованих зусиль органів державної влади, бізнесу, громадського суспільства та міжнародних партнерів.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Бондаренко Л., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48

2. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 93-103. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13

3. Панчишин Т., Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23

4. Зомчак Л., Коваль Л. Сталий розвиток регіонів України: просторово-панельний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 211-215. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct65-35

НАПРЯМИ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Шубалий О.М., доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9131-1896

Війна в Україні стала каталізатором глибоких економічних змін, особливо в регіонах, що межують з країнами-членами ЄС. Польсько-українське прикордоння, як один із ключових транзитних та економічних коридорів, зазнає значного впливу цих процесів, а також має значні додаткові можливості підвищення його ролі у економіці як України, так і Польщі. Але для отримання додаткових ефектів для обох країн важливо провести структурну трансформацію економіки регіонів польсько-українського прикордоння. Це передбачає як максимальне використання внутрішнього природно-ресурсного, економічного та людського капіталу, так і залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

В попередні роки робилися спроби як інституціонального, так і наукового обґрунтування транскордонної стратегії розвитку польсько-українського прикордоння [1-3]. Але війна в Україні суттєво вплинула на практично усі сфери життєдіяльності регіонів польсько-українського прикордоння. Зокрема, війна суттєво змінила традиційні торговельні шляхи та логістичні потоки. Переорієнтація на європейський ринок та зміцнення економічних зв'язків з Польщею створюють нові можливості для розвитку прикордонних регіонів. Водночас, це вимагає адаптації місцевого бізнесу до нових умов конкуренції та вимог європейського законодавства.

Негативним наслідком війни стала також значна міграція населення як всередині країни, так і за кордон. Частина мігрантів, ймовірно, залишиться в прикордонних регіонах, що може створити додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру та ринок праці. Водночас, кваліфіковані мігранти можуть стати цінним ресурсом для розвитку інноваційних галузей економіки.

Також слід врахувати, що надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС відкриває нові перспективи для розвитку прикордонних регіонів. Участь у європейських програмах фінансування, доступ до єдиного ринку та гармонізація законодавства створюють сприятливі умови для залучення інвестицій та модернізації економіки.

Війна виявила залежність української економіки від окремих галузей та ринків. Структурна трансформація передбачає

диверсифікацію економіки прикордонних регіонів, розвиток нових перспективних напрямів, таких як ІТ-технології, відновлювана енергетика, органічне сільське господарство та туризм.

Ефективне вирішення питань структурної трансформації можливе лише за умови активного транскордонного співробітництва між Україною та Польщею. Обмін досвідом, реалізація спільних проектів, створення спільних підприємств та розвиток міжрегіональної інфраструктури сприятимуть збалансованому та сталому розвитку прикордонних регіонів.

Питання структурної трансформації економіки регіонів польсько-українського прикордоння тісно пов'язані з безпекою цих територій. Стабільна та розвинена економіка є важливим фактором внутрішньої та зовнішньої безпеки. Економічне зростання, створення нових робочих місць, підвищення рівня життя населення сприяють соціальній стабільності та зменшують ризик виникнення соціальної напруги та конфліктів. Війна в Україні показала, що безпека є критично важливим фактором для економічного розвитку. Інвестиції та економічне зростання можливі лише в умовах безпеки та стабільності. Тому питання безпеки мають бути враховані при розробці стратегій структурної трансформації економіки регіонів.

Ефективне вирішення питань безпеки потребує активного транскордонного співробітництва між Україною та Польщею. Спільні проекти у сфері боротьби зі злочинністю, охорони кордону, цивільного захисту сприятимуть зміцненню безпеки в прикордонних регіонах та створюватимуть сприятливі умови для економічного розвитку.

Тому питання безпеки мають бути інтегровані в стратегії структурної трансформації економіки регіонів польсько-українського прикордоння. Тільки комплексний підхід, який враховує економічні, соціальні, гуманітарні та військові аспекти безпеки, може забезпечити сталий розвиток цих регіонів та зміцнення безпеки України та її сусідів.

Важливо, щоб процеси структурної трансформації економіки цих регіонів дозволили розвинути ті види економічної діяльності, які, з одного боку, відповідають сучасним тенденціям розвитку економіки ЄС в напрямку Європейського зеленого курсу, стратегій цифрової та інтелектуальної трансформації, а з іншого – були спрямовані на прискорення повоєнної відбудови України, а також створення нових центрів економічного зростання для зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Отже, регіони польсько-українського прикордоння мають значний потенціал для розвитку транскордонного співробітництва у різних сферах, таких як переробна промисловість, енергетика, торгівля, цифрові технології, туризм, культура, освіта тощо. Структурна трансформація буде сприяти реалізації цього потенціалу та зміцненню міжрегіональних зв'язків з максимальною користю для обох країн.

З огляду на вищезазначене, вирішення питань структурної трансформації економіки регіонів польсько-українського прикордоння є не тільки актуальним, але й стратегічно важливим завданням для забезпечення сталого розвитку України в умовах війни та повоєнного відновлення. Успішна реалізація цього завдання потребує комплексного підходу, залучення наукового потенціалу, додаткових фінансових ресурсів бізнесу, ефективних рішень від органів влади та розуміння громадянського суспільства.

Дослідження проведено в рамках проекту EURIZON ID 829 «Structural transformation of the economy of the Polish-Ukrainian borderlands as a response to common challenges of security, green, digital and intellectual transition».

This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 Research and Innovation programme under Grant Agreement no. 871072.

Література:

1. Strategia Współpracy Transgranicznej Województwa Lubelskiego, Obwodu Lwowskiego, Obwodu Wołyńskiego i Obwodu Brzeskiego na lata 2014 – 2020. (2014) Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin.
2. Miszczuk (red.), Wyzwania rozwojowe pogranicza polsko-ukraińskiego, Norbertinum, Lublin 2017, ss. 288.
3. Jakubowski A., Miszczuk A., Informacja statystyczna jako czynnik rozwoju pogranicza polsko-ukraińskiego [w:] A. Miszczuk (red.), Wyzwania rozwojowe pogranicza polsko-ukraińskiego, Norbertinum, Lublin 2017, s. 237-258.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ПП «НАДЬ»

Шумік В.В., здобувач вищої освіти*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Аграрний сектор України відіграє важливу роль у формуванні національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, створюючи робочі місця та роблячи суттєвий внесок у валовий

* *Науковий керівник – Заїка С.О., к.е.н., професор*

внутрішній продукт [4; 5]. Однак сучасні умови господарювання постійно змінюються, що змушує підприємства перебудовувати свої процеси відповідно до нових економічних, технологічних та ринкових реалій. Зокрема, зростаюча конкуренція, вплив глобальних економічних тенденцій, коливання попиту та пропозиції на аграрну продукцію, а також зміни клімату ускладнюють ведення діяльності та вимагають нових рішень. У таких умовах особливо важливо підвищувати продуктивність праці та застосовувати сучасні підходи до управління. Це дозволить удосконалити виробничі процеси, покращити фінансові показники та забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору [4].

Приватне підприємство «Надь», розташоване в Сумській області, спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також здійснює діяльність у сфері тваринництва. Підприємство обробляє понад 2201 га сільськогосподарських угідь, має налагоджену систему логістики, що забезпечує ефективне транспортування сировини, а також необхідну інфраструктуру для переробки продукції. Завдяки цьому воно має потенціал для нарощування виробничих потужностей та виходу на нові ринки.

Проте, незважаючи на стабільні показники виробництва, підприємство стикається з низкою проблем, що впливають на ефективність його роботи, однією з яких є недостатнє використання цифрових технологій, які могли б допомогти оптимізувати виробничі процеси, покращити контроль за ресурсами та зменшити витрати. Автоматизація управління дозволила б точніше прогнозувати врожайність, краще планувати використання добрив та засобів захисту рослин тощо.

Ще однією проблемою є відсутність довгострокового плану розвитку підприємства. Це ускладнює прийняття рішень щодо майбутніх інвестицій, розвитку матеріально-технічної бази та розширення ринків збуту. В умовах динамічного ринку важливо мати чітко сформовану програму дій, яка дозволить адаптуватися до змін і впевнено рухатися вперед.

Крім того, підприємство стикається з нестачею висококваліфікованих спеціалістів у сфері аграрного менеджменту. Наявність досвідчених управлінців, які володіють сучасними знаннями в області економіки, організації виробництва та впровадження інновацій, є важливим чинником для підвищення ефективності господарської діяльності. На сьогоднішній день спостерігається тенденція до дефіциту кадрів у аграрному секторі,

що потребує активних заходів з боку підприємства щодо навчання персоналу, співпраці з профільними закладами освіти та залучення молодих спеціалістів.

Ще одним значним фактором, що впливає на діяльність підприємства, є залежність від змін ринкової кон'юнктури [1]. Коливання цін на аграрну продукцію, зміни у державному регулюванні та торговельних умовах можуть суттєво впливати на прибутковість господарства. Для зменшення ризиків необхідно розширювати асортимент продукції, освоювати нові сегменти ринку та розглядати можливості диверсифікації виробництва.

Аналізуючи поточний стан управління на підприємстві, можна виокремити кілька напрямів, що потребують покращення. Насамперед, доцільно впроваджувати сучасні цифрові рішення, які сприятимуть більш ефективному плануванню, контролю за виробничими процесами та аналізу ринкової ситуації [2]. Використання програмного забезпечення для аграрного бізнесу дозволить підприємству підвищити продуктивність праці та зменшити витрати на виробництво продукції.

Не менш важливим кроком є розробка довгострокової програми розвитку, яка охоплюватиме всі напрями діяльності підприємства. Це дозволить більш раціонально розподіляти фінансові та матеріальні ресурси, визначати перспективи інвестування та ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Окрему увагу варто приділити кадровому потенціалу. Для забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями необхідно налагодити співпрацю з закладами вищої освіти, розробити внутрішні програми підвищення кваліфікації та впроваджувати систему мотивації для працівників. Залучення молодих спеціалістів через стажування та практику надасть можливість створити кадровий резерв і забезпечити стабільний розвиток підприємства у майбутньому.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із ринковими змінами, підприємству доцільно розширювати сфери діяльності. Розгляд можливості впровадження органічного землеробства, виробництва нових видів продукції чи поглибленої переробки сільськогосподарської сировини сприятиме зменшенню залежності від коливань цін на ринку та відкриє нові можливості для зростання доходів [3].

Важливим етапом у процесі покращення управління є визначення основних проблем, з якими стикається підприємство, та розробка відповідних заходів для їх усунення. В таблиці наведено питання, що потребують вирішення, а також можливі шляхи їх подолання.

Таблиця

Основні проблеми підприємства та шляхи їх вирішення

Проблема	Шляхи вирішення
Обмежене використання цифрових технологій	Впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами
Відсутність довгострокового плану розвитку	Розробка комплексної програми розвитку на 5-10 років
Нестача висококваліфікованих спеціалістів	Співпраця з навчальними закладами, впровадження програм підвищення кваліфікації, залучення молодих фахівців
Висока залежність від ринкових змін	Диверсифікація виробництва, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту

Таким чином, удосконалення управління підприємством є необхідною умовою для його подальшого розвитку. Впровадження цифрових технологій, розробка довгострокових планів, підвищення кваліфікації персоналу та диверсифікація діяльності сприятимуть підвищенню ефективності виробництва, оптимізації витрат і зміцненню позицій на ринку. Реалізація цих заходів дозволить підприємству «Надь» не лише зберегти поточні результати, а й вийти на якісно новий рівень господарювання.

Література:

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Trends of marketing development in the condition of digital economy. *Economy digitalization in a pandemic condition: processes, strategies, technologies*: International scientific conference (January 22-23, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 150-154. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-028-5-31

2. Бондаренко В., Омельяненко О. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163

3. Заїка С.О. Тенденції розвитку органічного землеробства. *Органічне виробництво і продовольча безпека*. Житомир: «Полісся», 2013. С. 244-246.

4. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.

5. Заїка С.О., Грідін О.В. Проблеми формування інноваційно-орієнтованої стратегії розвитку аграрних підприємств. *Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин:* матеріали у 2 ч. Ч. 1. Умань: Видавець «Сочінський М.М.». 2016. С. 90-91.

КРИЗА УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Олійник Т.І., доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3312-3133
Линник В.В., здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Глобальні виклики, що з'являються на тлі сучасних політичних, економічних і природних змін, спричиняють серйозні кризи в управлінні. У такій ситуації управлінські системи часто виявляються непідготовленими до масштабів і складності кризових ситуацій, що проявляється у відсутності скоординованих стратегій, нездатності оперативно реагувати на нові загрози, а також дефіциті ресурсів для їх подолання.

Одним із досліджень, що аналізує ефективність державного управління під час глобальних викликів, є аналітична записка «Аналіз проблем стійкості України до глобальних ризиків у контексті ефективності державного управління» підготовлена Національним інститутом стратегічних досліджень. Вона аналізує проблеми державного управління України, включаючи питання нечіткого розмежування повноважень між органами влади, кадрові виклики, та недостатню ефективність реформ у контексті управління ризиками та кризами [1].

Метою проведеного дослідження було виявлення проблем які виникають в управлінні в умовах глобальних викликів та пропозицій щодо їх вирішення.

Розглянемо, які основні проблеми можуть виникати в управлінні в умовах глобальних наслідків:

– неефективність взаємодії між державними структурами та громадськістю;

– відсутності належних механізмів прогнозування й управління ризиками;

– політична поляризація та брак довіри до урядів ускладнюють прийняття управлінських рішень та їх реалізацію на місцях.

Одним із важливих аспектів кризи управління в умовах глобальних викликів є потреба в більш гнучких і адаптивних моделях управління. Сучасні виклики не обмежуються лише однією галуззю чи територією. Це стосується як національних урядів, так і міжнародних організацій, що мають знаходити спільні шляхи

розв'язання криз та інтегрувати кращі практики для забезпечення глобальної безпеки та стабільності.

Неефективність взаємодії між державними структурами та громадськістю. Взаємодія позначає сумісну дію кількох суб'єктів, за якої результат дії одних впливає на інші. У контексті державного управління, це стосується взаємодії між державними структурами та громадськістю. Однак, неефективність цієї взаємодії стає суттєвою проблемою, коли комунікація між органами влади і громадянами не забезпечує належного рівня обміну інформацією, підтримки та реагування на потреби суспільства. Функціонування та розвиток держави потребують злагодженої співпраці між державними інституціями та громадськістю. Однак, у багатьох випадках ця взаємодія не досягає бажаного рівня ефективності через недостатнє залучення громадян до процесу прийняття рішень, низький рівень прозорості дій влади, а також брак механізмів зворотного зв'язку. В Україні характер цієї взаємодії значною мірою визначається відсутністю належного розподілу повноважень між органами виконавчої влади та інституціями громадянського суспільства. Це призводить до слабкої координації дій та взаємної недовіри, особливо в умовах делегування функцій та відповідальності. Ефективна взаємодія між державними структурами та громадськістю повинна будуватися на принципах прозорості, відкритості, врахування інтересів обох сторін та відповідальності за прийняті рішення. Неефективність цього процесу перешкоджає розвитку демократії, що, своєю чергою, знижує рівень довіри до влади та породжує суспільну апатію або протестні настрої [2].

Відсутність належних механізмів прогнозування й управління ризиками. Державні установи щоденно стикаються з різноманітними ризиками, що можуть вплинути на досягнення їхніх цілей, завдань і планів. Однак, відсутність належних механізмів прогнозування й управління ризиками стає серйозною перешкодою для забезпечення ефективної діяльності установ, особливо у сфері використання бюджетних коштів. Управління ризиками має важливе значення для прийняття управлінських рішень з урахуванням невизначеностей та потенційних подій, які можуть мати вплив на досягнення цілей. Однак, без впровадження системних і логічних підходів до цього процесу установи часто виявляються нездатними передбачити можливі загрози або реагувати на них вчасно. Відсутність належних механізмів прогнозування ризиків призводить до непередбачуваних наслідків, які можуть загрожувати стабільності діяльності та досягненню запланованих результатів. Успішне управління ризиками вимагає застосування чітко визначених методів,

що враховують середовище функціонування установи, специфіку її завдань, повноважень, а також інструментарій, який використовується для організації процесів. Відсутність цих елементів створює «прогалини» в системі управління, що ускладнює своєчасне виявлення ризиків та ефективне реагування на них [3].

Політична поляризація та недовіра до урядів значно ускладнюють процес ухвалення та впровадження управлінських рішень, особливо на місцевому рівні. Поляризація загострює розбіжності між політичними силами та різними групами інтересів, що ускладнює досягнення згоди та компромісів. Це затягує процес прийняття рішень, а самі рішення часто стають результатом взаємних поступок, які не завжди відповідають реальним потребам суспільства [4].

Низький рівень довіри до уряду, зумовлений тим, що громадяни відчувають неврахування їхніх інтересів, знижує підтримку урядових ініціатив на місцевому рівні. Відсутність довіри ускладнює реалізацію управлінських рішень, оскільки громади можуть не лише не підтримувати, але й активно протидіяти урядовим заходам. Це суттєво впливає на ефективність державних програм і реформ, оскільки без активної співпраці на місцях досягти національних цілей стає складніше Політична поляризація та недовіра до урядів є серйозними викликами для стабільності та ефективності управління, особливо в кризових ситуаціях [5].

Отже, в умовах сучасних глобальних викликів, ефективне управління стає критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку держави. Однак кризи, спричинені політичною поляризацією, відсутністю довіри до урядів, недоліками у прогнозуванні та управлінні ризиками, суттєво ускладнюють цей процес. Неефективність взаємодії між державними структурами та громадськістю перешкоджає формуванню продуктивних стратегій, що відповідають реальним потребам суспільства. Відсутність належних механізмів управління ризиками збільшує непередбачуваність і ускладнює реагування на нові загрози. Подолання цих проблем вимагає системного підходу до управління, зокрема, підвищення прозорості, залучення громадськості до прийняття рішень та розвитку ефективних механізмів ризик-менеджменту. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності державних програм, але й зміцненню довіри громадян до влади, що є основою для подолання криз і забезпечення стабільного розвитку.

Література:

1. Аналіз проблем стійкості України до глобальних ризиків у контексті ефективності державного управління. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/analiz-problem-stiykosti-ukraini-do-globalnikh-rizikiv-u-konteksti (дата звернення: 15.02.2025).

2.Неефективність взаємодії між державними структурами та громадськістю. URL: https://epidruchniki.com/content/2050_58vzaemodiya_v_organah_pyblichnogo_ypravlinnya.html (дата звернення: 15.02.2025).

3. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/download/page/4180 (дата звернення: 15.02.2025).

4. Політична поляризація та недовіра до урядів. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2021/12/11/7317070/ (дата звернення: 15.02.2025).

5. В Україні найнижчий у світі рівень довіри до влади. URL: https://www.dw.com/uk/в-україні-найнижчий-у-світі-рівень-довіри-до-влади-дослідження/a-48008771 (дата звернення: 15.02.2025).

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Величко Є.Г., аспірант,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Пенкіна Н.М., кандидат технічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0125-4275
Михайлова М.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1700-4687

За останнє десятиліття індустрія гостинності стала свідком трансформаційних змін, спричинених швидким технологічним прогресом. Цифровізація змінила принципи роботи готелів і ресторанів, дозволивши оптимізувати процеси, покращити клієнтський досвід і оптимізувати загальне управління.

За сучасних умов, коли очікування клієнтів постійно змінюються, готелі та ресторани звертаються до цифрових рішень, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Цифрові системи бронювання стали незамінними в індустрії гостинності. Через веб-сайт

готелю чи сторонні платформи, такі як Booking.com або OpenTable тощо. Ці системи дозволяють клієнтам робити бронювання у зручний для них час. Оновлення доступності в режимі реального часу, безпечні платіжні шлюзи та автоматичні підтвердження сприяють більш зручному досвіду гостей і зменшують навантаження на персонал.

Штучний інтелект (AI) та автоматизація все частіше впроваджуються в менеджмент гостинності. Наприклад, чат-боти можуть цілодобово обробляти звичайні запити гостей і запити на бронювання, надаючи швидкі відповіді та звільняючи людські ресурси для більш складних завдань. Аналітика на основі штучного інтелекту також може передбачати тенденції бронювання, персоналізувати маркетингові стратегії та оптимізувати кількість персоналу.

Інструменти цифровізації управління приносять багато переваг, але також створюють проблеми. Початкові інвестиції та витрати на поточне обслуговування цифрових сервісів можуть бути значними, особливо для невеликих готелів. Крім того, інтеграція нових систем із існуючими процесами вимагає ретельного планування та управління змінами, щоб забезпечити плавний перехід. Навчання менеджерів і персоналу ефективному використанню цифрових інструментів має вирішальне значення. Їхня постійна підтримка та адаптація до змін є важливою для максимального використання потенціалу.

Програмне забезпечення для планування, системи управління продуктивністю та інші цифрові інструменти можуть оптимізувати роботу, підвищити задоволеність працівників і, зрештою, покращити клієнтський досвід [1]. Величезна кількість даних, отриманих за допомогою цифрових платформ, є важливою для прийняття рішень. Інструменти бізнес-аналітики допомагають менеджерам аналізувати поведінку гостей, тенденції продажів і операційну ефективність [2]. Використовуючи аналітику даних, готелі та ресторани можуть приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, рекламних акцій і розподілу ресурсів, що призводить до підвищення прибутковості та ефективності. Знання інструментів аналізу даних та бізнес-аналітики маж важливе значення для управління готельним бізнесом.

Особливістю готельного бізнесу є домінування позмінної роботи та часу пікового обслуговування. Це ставить планування роботи персоналу на першорядне місце. Програмне забезпечення для управління робочою силою допомагає менеджерам оптимізувати розподіл персоналу, прогнозуючи періоди завантаженості та відповідно вирівнюючи зміни працівників. Такі інструменти, як додатки для планування змін і системи відстеження часу, не тільки зменшують

адміністративне навантаження, але й покращують спілкування між менеджерами та персоналом. Вони надають співробітникам миттєвий доступ до їхніх розкладів, що дозволяє краще балансувати між роботою та особистим життям і зменшує конфлікти в плануванні.

Інтегровані системи оцінки продуктивності часто включають функції для самооцінки, експертної оцінки та відгуків клієнтів, що забезпечує комплексне уявлення про внесок працівника. Використовуючи аналітику даних, ці інструменти можуть визначати тенденції та напрямки для вдосконалення, таким чином сприяючи культурі постійного навчання [3].

Ефективне використання нових технологій потребує відповідної підготовки. Опір змінам серед персоналу також може стати проблемою. Навчання є постійною необхідністю в готельній та ресторанній індустрії. Оскільки протоколи обслуговування, стандарти безпеки та тенденції обслуговування клієнтів часто оновлюються, дуже важливо, щоб персонал був добре оснащений, щоб відповідати мінливим очікуванням. Платформи LMS пропонують інтерактивні модулі, відеоуроки та тести, які дозволяють співробітникам навчатися у своєму власному темпі. Крім того, ці системи допомагають відстежувати перебіг навчання та гарантують, що всі співробітники відповідають необхідним сертифікатам і компетенціям.

Сучасні засоби зв'язку, зокрема програми обміну миттєвими повідомленнями, соціальні мережі та платформи для відеоконференцій, сприяють безперебійному обміну інформацією між співробітниками та відділами. Ці інструменти особливо корисні для координації роботи великих команд, обміну важливими оновленнями та забезпечення відповідності кожного працівника, будь то на робочому місці чи за лаштунками, цілям і стандартам бізнесу.

Висновки. Підвищення ефективності та продуктивності: автоматизація рутинних завдань дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічному плануванні та вирішенні проблем, що зрештою призводить до підвищення ефективності роботи.

Прийняття рішень на основі даних: аналітичні можливості сучасних систем управління персоналом дають цінну інформацію про продуктивність співробітників і операційні тенденції, підтримуючи обґрунтоване прийняття рішень.

Покращена задоволеність працівників: інструменти, які спрощують планування, навчання та комунікацію, сприяють створенню більш задовільного робочого середовища, зменшуючи плинність кадрів і залучаючи найкращі таланти.

Відповідність і управління ризиками: автоматичне відстеження сертифікацій, робочого часу та дотримання нормативних вимог мінімізує ризик юридичних проблем і забезпечує дотримання галузевих стандартів.

Налаштування та масштабованість. Системи управління персоналом пропонують настроювані функції, які можна адаптувати до конкретних потреб бізнесу, забезпечуючи масштабованість у міру зростання операцій.

Література:

1. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Видавець Іванченко І.С. 2021. 209 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/905/1/Monografiya%20Savicka%20N.L.%2c%20Chmil%20G.L.%2c%20Dzhgutashvili%20N.M..pdf

2. Savytska, N., Shtal, T., Piddubna, L., Penkina, N., Priadko, O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 2024, no. 11(3), pp. 112-124. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112

3. Shtal T., Proskurnina N., Savytska N., Mykhailova M., Bubenets I. (2023). Analysis of the Vectors of Digital Transformation of Retail Trade in Ukraine: Determination Methodology and Trends. *Economic Affairs*, vol. 68(Special Issue), pp. 939-945.

ЦИФРОВА АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Полевич А.О., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Цифрова адаптація має вирішальне значення для підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними, ефективними і стійкими на сьогоднішньому ринку, що швидко змінюється. На цифрову адаптацію підприємств впливають багато різноманітних факторів [1]. За ознакою впливу на управління підприємством нами систематизовано ці фактори на екзогенні та ендогенні. На рис. 1. наведено фактори зовнішнього впливу.

* *Науковий керівник – Савицька Н.Л., д.е.н., професор*

Рис. 1. Фактори екзогенного впливу на цифрову адаптивність підприємства

Екзогенний вплив мають наступні фактори, наведені на рис. 1.

1. Ринкова конкуренція. Компанії повинні адаптуватися до цифрових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цифрова трансформація допомагає підвищити ефективність, клієнтський досвід та інновації.

2. Технологічні інновації. Нові технології, такі як AI, IoT, блокчейн і хмарні обчислення, спонукають підприємства до модернізації операцій. Розвиток автоматизації та аналізу даних змінює бізнес-моделі.

3. Очікування споживачів. Клієнти, які знають цифрові технології, вимагають безперебійної роботи в Інтернеті, персоналізованих послуг і швидшої відповіді. Підприємства повинні використовувати цифрові інструменти для залучення та утримання клієнтів.

4. Нормативні вимоги та правила. Уряди встановлюють нормативні акти щодо цифрових технологій, наприклад закони про захист даних (GDPR, CCPA). Відповідність вимагає цифрової адаптації безпеки та конфіденційності даних.

5. Економічні та світові тенденції. Глобалізація та економічні зміни спонукають бізнес використовувати цифрові рішення для економічності та масштабованості. Такі події, як пандемія COVID-19, прискорили впровадження цифрових технологій у віддалену роботу та електронну комерцію. Війна в Україні прискорила впровадження цифрових рішень на всіх рівнях економічної системи.

На рис. 2 зображено фактори внутрішнього впливу.

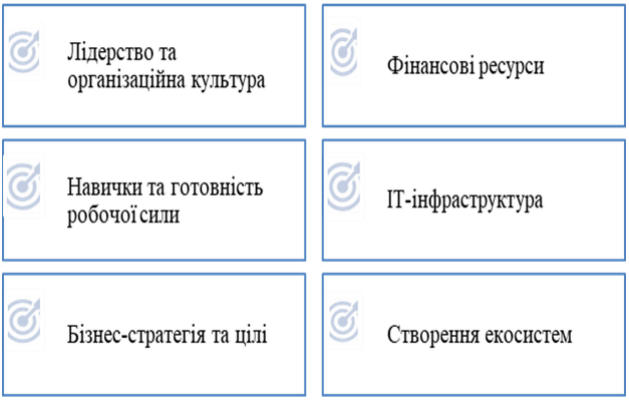


Рис. 2. Фактори екзогенного впливу

До факторів ендогенного впливу, наведені на рис. 2 належать наступні:

1. Лідерство та організаційна культура. Відкритість керівництва цифровим ініціативам визначає швидкість адаптації. Культура інновацій сприяє успішній цифровій трансформації.

2. Фінансові ресурси. Для адаптації необхідні інвестиції в цифрові інструменти, інфраструктуру та навчання робочої сили. Обмежений бюджет може сповільнити процес.

3. Навички та готовність робочої сили. Співробітники потребують цифрової грамотності та підвищення кваліфікації для інтеграції нових технологій. Готовність до запровадження змін сприяє адаптаційним зусиллям.

4. Існуюча IT-інфраструктура. Компанії із застарілими системами можуть зіткнутися з проблемами при переході на цифрові платформи. Хмарні обчислення та сучасні IT-архітектури сприяють більш плавній адаптації.

5. Бізнес-стратегія та цілі. Цифрова адаптація має узгоджуватися з довгостроковим баченням і цілями компанії. Галузі з цифровим підходом (наприклад, електронна комерція, фінтех) надають пріоритет адаптації швидше, ніж традиційні сектори. Важливим також є стійкість підприємств до зовнішніх викликів – резильєнтність [2]. Адаптація до цифрових тенденцій часто вимагає переосмислення ціннісної пропозиції для клієнта, щоб залишатися актуальною на конкурентному ринку.

6. Створення екосистем, які заохочують співпрацю між внутрішніми командами та зовнішніми партнерами, полегшує доступ до нових технологій і досвіду. Інтеграція екосистеми дозволяє використовувати зовнішні мережі, покращуючи здатність підприємства швидко реагувати на цифрові тенденції та зміни ринку.

Таким чином, цифрова адаптація вимагає цілісного підходу, коли лідерство, технології, конфіденційність та відкритість даних, бізнес-стратегія працюють на результат. Кожен фактор відіграє важливу роль у створенні гнучкого, інноваційного та стійкого підприємства, готового змінюватись в епоху цифрових технологій.

Література:

1. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O. & Bubenets I. (2023). Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. Journal of Information Technology Management, 15(1), pp. 124-134. DOI: https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740
URL: https://journals.ut.ac.ir/article_90740_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6accc5f811.pdf

2. Савицька Н.Л., Пахуча Е.В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 244-257. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257

ЧИННИКИ АДАПТИВНОСТІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Пушкар М.І., аспірант,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Пенкіна Н.М., кандидат технічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0125-4275
Михайлова М.В., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1700-4687

Насамперед, управління адаптивністю в закладах гостинності стосується здатності готелів, курортів, ресторанів та інших постачальників послуг ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Ці зміни можуть включати зміни в уподобаннях клієнтів, економічні коливання, технологічний прогрес і кризи.

За останнє десятиліття індустрія гостинності в Україні зіткнулася зі значними викликами, зокрема політичною нестабільністю, економічними коливаннями, пандемією COVID-19 і триваючою війною з Росією. Незважаючи на ці труднощі, українські заклади гостинності продемонстрували надзвичайну адаптивність. Вони пішли шляхом запровадження стратегічних змін, нових технологічних рішень, гнучких операційних моделей та поведінкової резильєнтності [1], щоб вижити й вистояти.

Стратегії управління кризовими ситуаціями, плани готовності тепер включають непередбачені обставини на будь-який випадок, від раптових відключень електроживлення до екстреної евакуації, гарантуючи захист як персоналу, так і гостей. Споживчі вподобання в Україні також змінилися, зумовлені турботою про безпеку та інтересом до внутрішнього туризму. Заклади гостинності пропонують персоналізовані послуги, гнучкі умови бронювання. Цільові маркетингові стратегії тепер є ключовими для залучення гостей [2].

Застосування теорій динамічних можливостей і сервісного менеджменту [3] допомагає подолати розриви в сервісному обслуговуванні, яке виникає внаслідок нестабільного попиту та проблем із забезпеченням кваліфікованими кадрами.

Аналіз ситуації, дозволив виокремити ключові чинники, що впливають на адаптивність українських закладів сфери гостинності, наведені на рис.

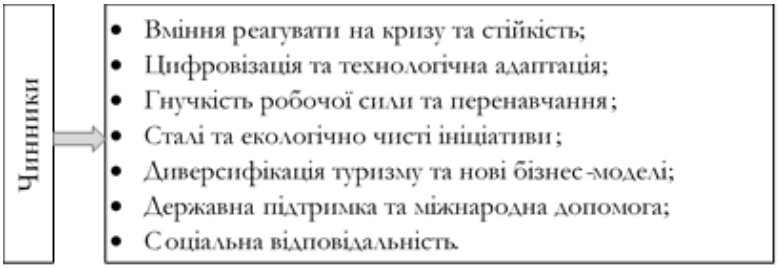


Рис. 1. Чинники адаптивності закладів сфери гостинності в Україні

Розглянемо детальніше виокремлені на рис. фактори. Через збої, пов'язані з війною, багато готелів і ресторанів перепрофілювали свою роботу для розміщення внутрішньо

переміщених осіб (ВПО), волонтерів і гуманітарних працівників, а деякі підприємства гостинності переїхали до Західної України, де відносна стабільність дозволила їм продовжувати роботу. Готовність до надзвичайних ситуацій українських підприємств сфери гостинності проявилася, наприклад, за рахунок забезпечення альтернативних джерел енергії та ланцюгів постачання.

Пандемія прискорила цифрову трансформацію в секторі гостинності: готелі та ресторани запровадили платформи онлайн-бронювання, безконтактні платежі та автоматизовані послуги. Багато компаній інтегрували маркетинг у соціальні мережі, запровадили додатки для доставки їжі та віртуальні тури, щоб залучити клієнтів.

Однак війна призвела до нестачі робочої сили, що вимагало від компаній навчання персоналу різнопрофільним професіям і найму віддалених працівників. Онлайн-навчальні програми та міжфункціональний розвиток навичок допомогли працівникам адаптуватися до мінливих вимог роботи.

Враховуючи прагнення України до європейської інтеграції та сталого розвитку, багато підприємств гостинності впроваджують зелені технології. Готелі та ресторани впроваджують енергозберігаючі заходи, програми скорочення відходів, використовують екологічно чисті будівельні матеріали. Готелі в Карпатському регіоні використовують сонячні батареї та концепції еко-житла для залучення екологічно свідомих туристів.

Із зниженням потоків міжнародного туризму компанії зосередилися на внутрішніх мандрівниках, пропонуючи унікальні місцеві враження та доступні варіанти проживання. Деякі готелі урізноманітнили свої послуги, надавши коворкінги, пакети лікувального туризму та культурні заходи.

Слід зазначити вплив держави у розвиток підприємств гостинності, уряд України запровадив програми фінансової допомоги, податкові пільги та гранти для підтримки малого та середнього бізнесу в сфері гостинності. Міжнародні та неурядові організації виділили кошти на відновлення та розвиток туристичної сфери: Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) підтримує підприємців сфери гостинності у відновленні зруйнованих під час війни підприємств.

Наступний фактор адаптивності це соціальна відповідальність українців: багато підприємств гостинності беруть участь у

благодійних ініціативах, надаючи безкоштовне харчування, житло та роботу тим, хто постраждав від війни. Готелі та ресторани співпрацюють з неурядовими організаціями, щоб запропонувати соціальні програми для переміщених сімей: ресторани в Києві та Одесі запускають програми харчування за принципом «pay-it-forward» для потребуючих.

Розглянувши основні фактори та тенденції змін у роботі українських підприємств галузі гостинності, хочеться зазначити що підприємства гостинності повинні постійно розробляти гнучкі стратегії, щоб передбачати зміни та мати вплив на них. Немаловажним є планування, оцінка ризиків і плани на випадок надзвичайних ситуацій, які допомагають підприємствам більш вдало долати етапи невизначеності. Перехресне навчання співробітників дозволяє гнучко виконувати посадові ролі, забезпечуючи безперебійну роботу під час нестачі персоналу.

Висновок. Управління адаптивністю стало стратегією виживання закладів гостинності в Україні. Завдяки цифровій трансформації, гнучкості робочої сили, стійкості та соціальній відповідальності цей сектор продовжує розвиватися, незважаючи на значні виклики. Стійкість українських гостинних бізнесів підкреслює їхню здатність долати кризи, зберігаючи бездоганний рівень обслуговування та сприяючи відновленню країни. Інтегруючи стратегічну гнучкість, технологічні інновації, адаптивність робочої сили та стійкі практики, компанії можуть підвищити стійкість, клієнтський досвід і зберегти сильну позицію на ринку.

Література:

1. Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O., Bubenets I. Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management,* 2024, no. 16(4), pp. 100-121. DOI: https://doi.org/10.22059/jitm.2024.99053

2. Savytska N., Shtal T., Piddubna L., Penkina N., Priadko O. Analytical tools for evaluating customer experience in the context of marketing management of service companies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 2024, no. 11(3), pp. 112-124. DOI: https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.112

3. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Видавець Іванченко І.С. 2021. 209 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/905/1/Monografiya%20Savicka%20N.L.%2c%20Chmil%20G.L.%2c%20Dzhgutashvili%20N.M..pdf

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КООПЕРАТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Тростянська К.М., кандидат економічних наук,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7970-9367

У сучасних умовах сталий розвиток є одним із ключових пріоритетів економічної політики багатьох країн світу. Виникають нові виклики, пов'язані з глобальною економічною нестабільністю, зміною клімату, соціальною нерівністю та необхідністю переходу до більш екологічних моделей ведення бізнесу. У цьому контексті кооперативні бізнес-моделі набувають особливої актуальності, оскільки вони поєднують у собі принципи соціальної відповідальності, демократичного управління та економічної ефективності.

Генеральна Асамблея ООН визнала кооперативи ключовими рушійними силами сталого розвитку, проголосивши 2025 рік Міжнародним роком кооперативів [1]. Це рішення підтверджує стратегічне значення кооперативних бізнес-моделей для досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, адже вони сприяють інклюзивному економічному зростанню, соціальній згуртованості та формуванню стійких громад.

Кооперативні бізнес-моделі відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку завдяки їхній орієнтації на довгострокову стабільність та підтримку місцевих громад. Вони сприяють зниженню економічної нерівності, створюють нові робочі місця та забезпечують доступ до фінансових ресурсів для малих та середніх підприємств. Кооперативи відрізняються від традиційних корпоративних структур тим, що прибуток розподіляється між учасниками пропорційно до їхнього внеску, а управління здійснюється за принципом «один член – один голос».

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та охорони навколишнього середовища. Кооперативи можуть ефективно вирішувати ці завдання завдяки своїй унікальній структурі. В економічному аспекті вони забезпечують фінансову стійкість навіть у кризові періоди, оскільки орієнтуються на задоволення потреб членів, а не на максимізацію прибутку для акціонерів. Кооперативи

демонструють кращу фінансову стабільність та здатність зберігати робочі місця під час криз. Так, під час глобальної фінансової кризи 2008-2011 років кооперативи мали нижчий рівень банкрутств та боргів, що робить їх більш стійкими у довгостроковій перспективі [2]. Порівняно з підприємствами з традиційними бізнес-моделями, кооперативи швидше відновлюються після кризових періодів завдяки стабільній системі управління та соціальній відповідальності.

Соціальний аспект кооперативних моделей полягає в їхньому внеску у розвиток місцевих громад, підвищення соціальної згуртованості та створення умов для гідної праці. Кооперативи забезпечують справедливий розподіл прибутку, що дозволяє їхнім членам отримувати кращі соціальні гарантії, зокрема страхування, пенсійне забезпечення та професійний розвиток. Крім того, вони сприяють інклюзивному зростанню, залучаючи до економічної діяльності соціально вразливі групи, включаючи молодь, жінок і людей з обмеженими можливостями, що підвищує рівень добробуту та економічної незалежності громад.

Екологічний вимір кооперативних бізнес-моделей передбачає впровадження принципів циркулярної економіки, раціональне використання ресурсів та підтримку екологічно чистого виробництва. Особливе місце в цьому займають енергетичні кооперативи, які сприяють розвитку відновлюваної енергетики та зменшенню вуглецевого сліду. Такі моделі успішно реалізуються у країнах Європейського Союзу, де громади спільно інвестують у проєкти сонячної та вітрової енергетики.

Однією з ключових тенденцій розвитку кооперативних моделей є їхня цифровізація. Завдяки використанню сучасних технологій, таких як блокчейн, децентралізовані фінансові платформи (DeFi) та смарт-контракти, кооперативи отримують нові можливості для прозорого управління фінансами та залучення інвестицій. Платформний кооперативізм дозволяє створювати цифрові платформи, що забезпечують взаємодію між учасниками без посередників та сприяють справедливому розподілу прибутку.

Попри позитивні перспективи, кооперативні моделі стикаються з низкою викликів. Це, зокрема, регуляторні обмеження, недостатність фінансової підтримки з боку держави та конкуренція з традиційними корпораціями. Технологічні ризики, такі як кібербезпека та захист персональних даних, також є важливими питаннями для цифрових кооперативів.

У майбутньому кооперативні бізнес-моделі можуть стати однією з основних форм організації бізнесу в умовах сталого розвитку. До 2030 року очікується активна інтеграція цифрових технологій у кооперативний сектор, що дозволить підвищити ефективність управління та залучити нових учасників [3]. У середньостроковій перспективі можливе створення глобальних кооперативних мереж, які сприятимуть обміну досвідом та спільному вирішенню екологічних і соціальних проблем.

Отже, кооперативні бізнес-моделі відіграють ключову роль у сталому розвитку завдяки демократичному управлінню, соціальній відповідальності та стійкості до криз. Державна підтримка, сприятливе законодавче середовище та впровадження інноваційних технологій є ключовими факторами для подальшого розвитку кооперативного руху. Важливими факторами розвитку є інвестиції у цифрову трансформацію кооперативів та підвищення рівня обізнаності суспільства про переваги кооперативних моделей.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз ефективності цифрових кооперативних бізнес-моделей та їхню роль у формуванні нової економічної парадигми.

Література:

1. United Nations. General Assembly. International Year of Cooperatives 2025: *Resolution adopted by the General Assembly on 19 June 2024*. URL: https://undocs.org/en/A/RES/78/289 (date of application: February 15, 2025).

2. Roelants B., Dovgan D., Eum H., Terrasi E. The Resilience of the Cooperative Model: How Worker Cooperatives, Social Cooperatives, and Other Worker-Owned Enterprises Respond to the Crisis and Its Consequences. *European Confederation of Industrial and Service Cooperatives (CECOP-CICOPA Europe)*. Brussels. 2012. URL: https://ica.coop/sites/default/files/2023-03/report_cecop_2012_en_web.pdf (date of application: February 15, 2025).

3. International Cooperative Alliance. A People-Centered Path for a Second Cooperative *Decade (2020-2030). International Cooperative Alliance*. 2020. URL: https://ica.coop/en/media/library/fact-sheets-brochure-leaflet/ica-2020-2030-strategic-plan (date of application: February 15, 2025).

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Гросул А.В., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Сучасний економічний простір характеризується інтенсифікацією цифрової трансформації, де платформні рішення стають ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Цифрові платформи, як інтеграційні екосистеми, об'єднують учасників ринку, технології та ресурси, трансформуючи традиційні бізнес-моделі. Їхня роль полягає у формуванні нових конкурентних переваг, що базуються на інноваційності, гнучкості та здатності адаптуватися до динамічних змін ринкових умов.

Основною перевагою цифрових платформ є здатність генерувати мережевий ефект, де зростання кількості користувачів прямо впливає на цінність платформи для усіх її учасників. Це забезпечує масштабованість, яка неможлива в класичних бізнес-структурах, та формує бар'єри для входження нових конкурентів. Такі платформи створюють самопідживлюваний механізм зростання, де кожен новий учасник підвищує привабливість системи в цілому. Крім того, використання аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє пропонувати персоналізовані рішення, підвищуючи лояльність клієнтів і зміцнюючи їхній зв'язок із брендом.

Важливим фактором конкурентоспроможності є операційна оптимізація. Автоматизація процесів через інтеграцію хмарних сервісів, IoT чи API знижує витрати на управління та прискорює виконання завдань. Це дозволяє підприємствам перерозподіляти ресурси на розробку інноваційних продуктів чи вдосконалення якості послуг. Наприклад, автоматизовані системи логістики чи динамічного ціноутворення допомагають ефективно реагувати на коливання попиту, що особливо критично в умовах глобалізованого ринку.

Цифрові платформи також розширюють географічні межі діяльності, надаючи доступ до світових ринків навіть малим і середнім підприємствам. Глобалізація можливостей руйнує традиційні бар'єри, пов'язані з фізичною присутністю, і відкриває перспективи для

---

* *Науковий керівник – Зубков С.О., д.е.н., професор*

масштабування бізнесу без значних капіталовкладень. Одночасно платформи сприяють зменшенню транзакційних витрат шляхом усунення посередників, що робить послуги доступнішими для кінцевих споживачів і підвищує рентабельність бізнесу.

Однак інтеграція цифрових платформ супроводжується викликами, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Кібербезпека залишається критичним аспектом, оскільки вразливість даних або їхня втрата може призвести до збитків і падіння довіри клієнтів. Регуляторні обмеження, такі як вимоги до зберігання даних або антимонопольна політика, змушують компанії враховувати правові ризики та адаптувати стратегії. Крім того, залежність від сторонніх платформ створює загрозу втрати контролю над клієнтською базою або даними, що може підірвати стабільність бізнесу.

Для успішного використання цифрових платформ необхідна стратегічна адаптація. По-перше, важливо визначити цільові сегменти аудиторії та інтегрувати технології, які відповідають їхнім потребам – від хмарних рішень для B2B-ринку до мобільних додатків для споживачів. По-друге, ключовим є побудова екосистеми, де партнери, розробники та клієнти взаємодіють у єдиному середовищі, що посилює інноваційний потенціал. Інтеграція блокчейну для прозорості операцій або AI для прогнозування ринкових трендів стає конкурентною перевагою.

Конкурентоспроможність у цифрову епоху вимагає неперервного вдосконалення. Моніторинг зворотного зв'язку, тестування нових функцій та ітераційні оновлення дозволяють підтримувати актуальність платформи. Крім того, інвестиції в кібербезпеку, навчання персоналу та адаптацію до регуляторних змін є обов'язковими елементами стратегії.

Цифрові платформи перетворюються на стратегічний стрижень конкурентоспроможності, де успіх визначається здатністю комбінувати технологічні інновації з ефективним управлінням ризиками. Майбутнє належить децентралізованим моделям, де взаємодія в рамках екосистем, гнучкість та швидкість адаптації стають вирішальними чинниками. Компаніям, які прагнуть лідерства, необхідно розглядати цифрові платформи не лише як інструмент, а як інтегральний компонент довгострокової стратегії розвитку, спрямованої на створення стійких конкурентних переваг у світі, що постійно змінюється.

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Колесник А.О., кандидат технічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9890-6040

В умовах тотальної цифровізації малі та середні підприємства (МСП), що є фундаментом багатьох економік, стикаються з унікальним комплексом викликів у процесі цифрової трансформації. Обмеженість ресурсів, нестача експертних знань, швидка зміна технологічного ландшафту та непередбачуваність ринкових умов роблять класичні стратегічні підходи недостатньо ефективними. Необхідність виживання та розвитку вимагає від МСП розробки гнучких, адаптивних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни та використовувати нові можливості. Ця доповідь представляє методологію формування саме такої адаптивної стратегії цифрової трансформації, враховуючи специфіку та обмеження МСП.

Перш за все, важливо чітко окреслити проблеми, з якими стикаються МСП. Емпіричні дослідження однозначно вказують на фінансові обмеження, нестачу кваліфікованих кадрів, відсутність чіткої стратегії та зростаючі ризики кібербезпеки як ключові перешкоди. Висока вартість впровадження та підтримки цифрових технологій, складнощі з наймом та утриманням ІТ-фахівців, недостатнє розуміння потенціалу цифрових інструментів та зростаюча загроза кібератак значно ускладнюють процес цифрової трансформації для МСП.

Теоретичною основою запропонованої методології є концепція динамічних можливостей. Цей підхід дозволяє МСП не лише виживати, але й процвітати в умовах постійних змін, зосереджуючись на трьох ключових аспектах: відчуття – постійний моніторинг та аналіз технологічних трендів, ринкових можливостей та змін у поведінці споживачів; захоплення – мобілізація ресурсів та формування організаційних структур для швидкого впровадження цифрових інновацій; та реконфігурація – гнучка адаптація бізнес-моделей, організаційних процесів та технологічної інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності. Важливою складовою є інтеграція принципів Agile-управління, що забезпечує швидке реагування на зміни та ітеративне вдосконалення цифрових рішень.

Методологія складається з шести взаємопов'язаних етапів. Перший – діагностика цифрової зрілості МСП, що передбачає оцінку поточного стану цифрової трансформації, виявлення сильних та слабких сторін. Другий – визначення стратегічних цілей цифрової трансформації, формулювання чітких та вимірюваних цілей, узгоджених з загальною бізнес-стратегією МСП. Третій – аналіз ринкових можливостей та технологічних трендів, виявлення потенційних можливостей для впровадження цифрових інновацій та адаптація до змін у поведінці споживачів. Четвертий – розробка дорожньої карти цифрової трансформації, визначення конкретних кроків та проектів, необхідних для досягнення стратегічних цілей. П'ятий – впровадження цифрових рішень та моніторинг результатів, забезпечення швидкого та ефективного впровадження цифрових технологій, а також постійний моніторинг ключових показників ефективності. Шостий – адаптація стратегії на основі зворотного зв'язку, гнучка корекція стратегії та процесів на основі аналізу результатів та змін у зовнішньому середовищі.

Ефективна реалізація адаптивної стратегії вимагає використання відповідних інструментів та технологій. Хмарні платформи забезпечують масштабованість, гнучкість та економічну ефективність. Інструменти аналітики даних дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу великих обсягів інформації. CRM-системи покращують взаємодію з клієнтами та управління відносинами. Платформи автоматизації оптимізують бізнес-процеси та зменшують ручну працю. А інструменти управління проектами забезпечують ефективну співпрацю та контроль виконання проектів.

Для оцінки успіху цифрової трансформації необхідно використовувати відповідні ключові показники ефективності (KPI). Показники клієнтського досвіду дозволяють оцінити задоволеність клієнтів та їх лояльність. Фінансові метрики відображають економічну ефективність цифрової трансформації. Операційна ефективність показує покращення операційних процесів. А інноваційні метрики демонструють здатність МСП до інновацій та адаптації.

Аналіз практичних кейсів МСП, що успішно впровадили адаптивні стратегії цифрової трансформації, підтверджує позитивний вплив на їх конкурентоспроможність та фінансові результати. Ці приклади демонструють, що правильно спланована та реалізована цифрова трансформація може значно підвищити ефективність бізнесу, розширити ринкові можливості та збільшити прибутковість.

Підсумовуючи, запропонована методологія адаптивної стратегії цифрової трансформації дозволяє МСП ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості цифрового світу. Вона забезпечує системний підхід до оцінки та впровадження цифрових технологій, гнучкість у адаптації до змін ринкового середовища, оптимізацію використання обмежених ресурсів МСП та підвищення конкурентоспроможності через інновації та покращення операційної ефективності. Застосування цієї методології дозволяє МСП не лише вижити в умовах цифрової епохи, але й досягти сталого розвитку та процвітання.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці інструментів для автоматизованої оцінки цифрової зрілості МСП, а також на дослідженні впливу штучного інтелекту та інших новітніх технологій на адаптивність стратегій цифрової трансформації. Важливо також вивчити специфіку цифрової трансформації в різних галузях та розробити галузеві рекомендації для МСП.

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЦИФРОВОГО ЗРОСТАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Семернін П.В., аспірант*,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Цифрова трансформація стала визначальним фактором успіху та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у XXI столітті. Вона вимагає не просто впровадження окремих технологій, а комплексного переосмислення бізнес-моделі, що охоплює стратегію, структуру, процеси, компетенції та корпоративну культуру. В умовах четвертої промислової революції (Industry 4.0) цифрові технології виступають каталізатором економічного зростання, трансформуючи способи створення цінності, взаємодії з клієнтами та конкурентної боротьби.

За даними McKinsey, компанії, які реалізують цілісну стратегію цифрового зростання, демонструють підвищення рентабельності на 35-50 % порівняно з конкурентами, що обмежуються фрагментарними рішеннями [1]. Однак, незважаючи на високі темпи адаптації (90 % організацій впроваджують цифрову трансформацію), лише 35 % таких ініціатив досягають успіху, що підкреслює складність та багатогранність цього процесу [2].

---

* *Науковий керівник – Зубков С.О., д.е.н., професор*

У контексті України цифрова трансформація набуває особливого значення як інструмент подолання економічних викликів та інтеграції у глобальну цифрову економіку. Проте існують специфічні перешкоди, такі як нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, особливо у сільській місцевості, та дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій.

У світлі вищезазначених тенденцій та викликів цифрової епохи, стає очевидним, що успішна цифрова трансформація вимагає не лише технологічних інновацій, але й комплексного стратегічного підходу. Для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного цифрового середовища, суб'єкти господарювання мають зосередитися на ключових напрямках, які формують основу їхнього цифрового зростання. Розглянемо детальніше стратегічні імперативи, що визначають траєкторію успішної цифрової трансформації та забезпечують довгострокову життєздатність бізнесу в епоху четвертої промислової революції.

1. Гіперперсоналізація клієнтського досвіду. Використання Big Data та AI дозволяє виходити за межі класичного маркетингу, трансформуючи клієнтоорієнтованість у предиктивне управління потребами. Машинне навчання та аналітика реального часу забезпечують кастомізацію продуктів, проактивний сервіс та побудову тривалих лояльних відносин.

2. Перманентна інноваційність. Сучасний бізнес вимагає постійної генерації та впровадження технологічних рішень. Для цього необхідно культивувати експериментальність (тестування MVP, fail-fast підходи) та інституалізувати процеси внутрішнього краудсорсингу, що сприяє зниженню опору змінам.

3. Адаптивні організаційні структури. Agile-методології, кросс-функціональні команди та гнучкі HR-практики (наприклад, upskilling/reskilling) стають ключовими інструментами реакції на ринкові зрушення. Акцент на оперативній гнучкості дозволяє мінімізувати витрати на координацію змін.

4. Холістична інтеграція технологій. Цифровізація не може обмежуватися ізольованими «пілотними» проектами – вона потребує синхронізації всіх функціональних підсистем. Це передбачає спільну роботу IT-департаментів, фінансових служб і топ-менеджменту над єдиним roadmap трансформації.

5. Стратегічна синергія в екосистемах. Умови четвертої промислової революції змушують компанії поєднувати власні ресурси з можливостями зовнішніх партнерів: технологічних стартапів,

платформних операторів, R&D центрів. Така колаборація прискорює доступ до інновацій та зменшує капітальні витрати.

6. Даноцентричне управління. Система KPI, заснована на реальних метриках (EOFY, retention rate, digital adoption rate), є основою інформованого прийняття рішень. Інтеграція BI-інструментів забезпечує оперативну кореляцію стратегії з ринковим контекстом.

7. Трансформаційна зрілість організації. Успіх цифрової перебудови залежить від психологічної готовності колективу до змін. Це вимагає системної роботи з корпоративною культурою: формування цифрового мислення, подолання когнітивних упереджень та мотивації через участь у змінах.

8. Кібербезпека як основа стратегії. В умовах зростаючих кіберзагроз, особливо в контексті геополітичної ситуації в Україні, забезпечення надійного захисту даних та цифрових активів стає критичним фактором успіху цифрової трансформації.

Цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а фундаментальною зміною бізнес-моделей та організаційної культури. Для українських суб'єктів господарювання вона відкриває можливості для підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку, оптимізації операційної діяльності та створення інноваційних продуктів і послуг.

Успішна реалізація стратегічних імперативів цифрового зростання вимагає системного підходу, що охоплює технологічні, організаційні та культурні аспекти трансформації. Ключовими факторами успіху є лідерство, готовність до змін, інвестиції в розвиток цифрових компетенцій та створення екосистеми інновацій.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на розробці методології оцінки цифрової зрілості українських підприємств та аналізі впливу державної політики на темпи цифрової трансформації в різних галузях економіки.

Література:

1. Digital Transformation and Customer Experience. URL: https://www.3pillarglobal.com/insights/blog/digital-transformation-and-customer-experience/#:~:text=Digital%20Transformation%20and%20Customer%20Experience (date of application 14.02.2025).

2. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. 111 p. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

РИЗИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Кудрич В.П., кандидат економічних наук, доцент,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика» м. Миколаїв, Україна
Ломакін М.С., здобувач вищої освіти,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика» м. Миколаїв, Україна
Носань О.С., здобувач вищої освіти,
ПЗВО «Міжнародний класичний університет
ім. Пилипа Орлика» м. Миколаїв, Україна

У сучасних умовах господарювання підприємства постійно стикаються з різноманітними ризиками, які можуть впливати на їхню ефективність, стійкість та прибутковість. Важливість дослідження ризиків обумовлена необхідністю розробки стратегій їхнього управління та мінімізації можливих негативних наслідків.

Ризик у підприємницькій діяльності визначається як можливість виникнення несприятливих ситуацій або втрат у процесі досягнення поставлених цілей. Він пов'язаний із невизначеністю, що виникає через зовнішні та внутрішні фактори, які можуть змінювати умови функціонування підприємства.

Ризики підприємницької діяльності класифікують за різними критеріями:

– за джерелами виникнення: внутрішні ризики (неефективне управління, недостатнє фінансування, технічні збої тощо), зовнішні ризики (зміни в законодавстві, економічна нестабільність, природні катаклізми);

– за характером впливу: фінансові (зниження прибутковості, нестабільність валютного курсу), операційні (перебої у виробничому процесі, проблеми з постачанням ресурсів), репутаційні (зниження довіри споживачів, негативний імідж);

– за рівнем контрольованості: контрольовані ризики (можуть бути мінімізовані за рахунок управлінських рішень), неконтрольовані ризики (залежать від зовнішнього середовища і важко піддаються управлінню).

Для ефективного управління ризиками підприємства використовують наступні методи:

– ідентифікація ризиків, який включає: виявлення потенційних загроз – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть спричинити ризики; оцінку вразливості підприємства – визначення найбільш критичних аспектів діяльності; документування ризиків – створення реєстру ризиків для подальшого моніторингу та управління;

– оцінка ризиків передбачає визначення ймовірності виникнення кожного ризику та його потенційного впливу на діяльність підприємства та передбачає: аналіз ймовірності виникнення ризику – статистичні методи, експертні оцінки; оцінку можливих наслідків – вплив ризику на фінансові, операційні та стратегічні показники; пріоритет ризиків – визначення найбільш критичних ризиків, які потребують негайного реагування; розробку відповідних заходів – визначення стратегій реагування на ризики;

– розробка стратегій мінімізації ризиків передбачає: диверсифікацію – розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності для зменшення залежності від одного фактора; страхування – використання страхових механізмів для зменшення фінансових втрат; фінансове планування – формування резервних фондів та управління ліквідністю; застосування сучасних технологій – автоматизація процесів для зниження операційних ризиків; розвиток корпоративної культури управління ризиками – навчання персоналу та впровадження політик управління ризиками;

– моніторинг і контроль ризиків є важливим етапом у процесі управління ризиками, який забезпечує постійний аналіз, оцінку ефективності заходів, використання інформаційних технологій та коригування стратегії управління ризиками.

Отже, ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, однак правильне їхнє управління дозволяє зменшити можливі втрати та забезпечити стабільність бізнесу. Використання комплексного підходу до аналізу та управління ризиками сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому успіху підприємств.

СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Дяконенко О.І., кандидат економічних наук,
старший дослідник, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та проблем якості життя
НАН України, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4645-7471

Соціальна згуртованість – вагомий засіб акумуляції ресурсного потенціалу на місцевому рівні для воєнного та повоєнного відновлення територіальних громад. Територіальні громади, що характеризуються

соціальною згуртованістю досягають вищого рівня соціально-економічного розвитку, а відтак, і рівня життя мешканців.

Вітчизняні та зарубіжні науковці неодноразово акцентували увагу на проблематиці соціальної згуртованості населення та її важливості у відновленні територіальних громад. В Україні цю проблематику вивчають фахівці Інституту демографії та проблем якості життя НАН України: Т. Заяць [1-2], В. Звонар [1, 3, 4], І. Новак [1], О. Сова [4], Г. Краєвська [2] в рамках дослідження інституційного механізму збалансування розподілу соціальної відповідальності у суспільстві, соціального капіталу населення поселень, значимості згуртованості у повоєнному відновленні територіальних громад. Політику згуртованості та її значимість також досліджували Чіска М. та Чіструга Б. [5], які зауважили про важливість політики згуртованості для фінансово слабкіших територій, а також Гулер І. і Неркар А., які, досліджуючи згуртованість на рівні організацій, дійшли висновку про позитивний вплив локальної згуртованості на інноваційний результат діяльності, в той час як глобальна згуртованість – чинить негативний вплив [6].

Впродовж війни соціальна згуртованість населення України зазнавала динамічних трансформацій та характеризувалась зрушеннями у просоціальній поведінці українців та соціальній структурі громадянського суспільства. В перший рік повномасштабного вторгнення серед мешканців територіальних громад спостерігався злет соціальної згуртованості населення: за результатами опитування Factum Group Ukraine індекс відчуття згуртованості серед українців у березні 2022 року перевищував показник аналогічного періоду попереднього року в 2,4 рази, що підтримувався високим рівнем довіри, взаємодопомоги, благодійності та волонтерства. В подальші три роки показник згуртованості мав тенденцію до зниження внаслідок військових втрат/невдач та прогалин у державній/місцевій політиці по консолідації населення. Соціальна неоднорідність та низька злагодженість дій мешканців у сукупності з деструктивним впливом фрагментарної соціальної згуртованості, що формується на основі закритих мереж і комунікацій, стримують процес відновлення громад, поглиблюючи розрив між територіальними громадами за рівнем життя.

Російсько-українська війна трансформує структуру громадянського суспільства та соціальної згуртованості населення. У розрізі громад трансформація соціальної згуртованості проявляється: на окупованих територіях – зниженням соціального капіталу за рахунок міграції населення в безпечніші регіони, трансформацією

громадянського суспільства, зростанням значущості неофіційних зв'язків та соціальної мережі; в громадах «близького тилу» – зростанням дезадаптації й екстернальності під впливом тривалих психологічних стресів та економічних негараздів; у громадах «глибокого тилу» – трансформацією соціального капіталу під впливом процесів міграції кваліфікованих людських ресурсів з високим рівнем соціального капіталу та низькою спроможності місцевої влади використати соціальний капітал ВПО та потенціалу релокації бізнесу на користь інноваційного відновлення громади.

Кореляційно-регресійний аналіз показників соціальної згуртованості дав можливість зробити наступні висновки: у разі зростання кількості громадських та благодійних організацій на 1 % середній рівень доходів місцевих бюджетів на одну особу зросте на 2,9 %; середній рівень доходів місцевих бюджетів на одну особу зросте на 0,4 % за умови зменшення в територіальних громадах на 1 % кількості громадян, що обслуговуються територіальними центрами та перебувають на обліку у зв'язку зі складними життєвими обставинами і потребують надання соціальних послуг; у разі зменшення кількості громадських та благодійних організацій у розрахунку на 100 тис. населення на 1 % кількість неформально зайнятого населення у віці 15-70 років зросте на 0,95 %; зменшення кількості населення, що користувалося послугами Інтернету на 1 % зумовить зростання кількості неформально зайнятого населення у віці 15-70 років на 0,14 %; зменшення кількості зареєстрованих колективних договорів на 1 % призведе до збільшення кількості неформально зайнятого населення у віці 15-70 років на 0,4 %.

Література:

1. Заяць Т.А., Звонар В.П., Новак І.М., Жаховська В.Л. Інституційні механізми збалансування розподілу соціальної відповідальності у суспільстві. У кн.: *Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи*. Київ, 2019. С. 117-149.

2. Zaiats T., Kraievska H., Diakonenko O. Social capital of rural territorial communities in Ukraine: problems of strengthening and directions of their solution. *Agricultural and Resource Economics*, 2022, no. 8(2), pp. 158-178. URL: https://salo.li/0efc53B

3. Zvonar V., Dyakonenko O., Kotenko T. Social capital in labor relations influenced by digitalization trends. In: Regimes of Capital in the Post-Digital Age. Series: Routledge Studies in Social and Political Tought. Ed. by S. Wróbel, K. Skonieczny. London: Taylor & Francis, 2023, pp. 170-178. URL: https://salo.li/72b0A5c

4. Звонар В.П., Дяконенко О.І., Сова О.Ю. Закономірності формування соціального капіталу в Україні: теоретичні засади і міжнародний контекст. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 3(49). С. 102-122. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2022.03.102

5. Chisca M., Chistruga B. The Role of Cohesion Policy in Strengthening European Union's Innovation and Research Potential. *Revista Economica*, 2017, no. 69(6), pp. 19-25.

6. Guler I., Nerkar A.: The impact of global and local cohesion on innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 2011, no. 33(5), pp. 535-549.

ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЗМІНИ У ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ораєвський А.А., аспірант,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0001-8892-5846
Миколайчук І.П., кандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7380-5000

Формування та розвиток будівельної галузі в Україні обумовлене значною кількістю специфічними локальними факторами, що не притаманні середовищам існування галузі в розвинених країнах. Найбільш впливовим фактором була та залишається висока корумпованість даної галузі і, як результат, високий рівень хаотичності в процесах та системах зовнішнього та внутрішнього середовищ компаній. Успадковані від радянського періоду будівельні норми та вимоги почали межувати з одної сторони з надходженням нових світових технологій, а з іншого, з можливістю недотримання норм, застосовуючи адміністративний ресурс. Після митниці, енергетики та правоохоронних органів будівництво та земельні відносини в Україні вважаються одними з найкорумпованіших сфер, займаючи 4-те місце [1]. Нині одним із факторів боротьби з корупцією в галузі є законодавча база. Так, з 1 січня 2025 року в Україні заборонена розробка детальних планів територій (ДПТ), які часто використовувалися для незаконного переведення землі під забудову.

На початку становлення сучасної української будівельної галузі у 1991 році великі державні будівельні підприємства розпались на невеликі компанії, що стали неспроможні вести велике будівництво. При цьому зростаюча потреба в нових об'єктах нерухомості та

економічний розвиток стимулювали створення висококонкурентного, але несистемного ринку пропозиції послуг в галузі будівництва та всіх дотичних виробничих галузях. Відсутність жорсткого регулювання вимог до якості, відповідно, низький поріг входу в будівництво, додатково вносили локальну українську самобутність.

Великий попит на будівельні послуги та низькі вимоги до здійснення будівельних видів робіт дозволили закривати потребу в майстрах та спеціалістах за рахунок дешевої, непрофесійної робочої сили, що в свою чергу, суттєво знизило вартість послуг кожного окремо взятого майстра низькою та призвело до зниження престижу професії будівельника в Україні. Будівництвом міг бути зайнятий будь-хто з бажанням працювати, але відсутністю спеціальної освіти. Прикладом цього є загальнодержавне зменшення попиту на професійну освіту в період з 1991 по 2023 рік майже вдвічі [2; 3].

На іншому боці проблеми – високий попит, що дозволяє керівникам нових будівельних підприємств підвищувати вартість послуг для кінцевого споживача. При цьому споживач часто отримує продукт низької якості за досить високою ціною, що формує ще одну проблему – недовіру споживача до галузі [4].

Сучасні будівельні підприємства, що бачать себе лідерами галузі, змушені боротися з наслідками цих двох складових проблеми: небажанням молоді ставати якісними спеціалістами в галузі через високу складність та посередній заробіток на початкових етапах кар'єри та небажанням споживача платити вищу вартість через недовіру до спеціалістів галузі.

З початком повномасштабної війни дана проблема ще більш зросла внаслідок появи додаткового критичного фактору – зменшення населення країни [5; 6]. Це при тому, що всі подальші сценарні плани компаній містить основний вектор розвитку подій – перемога у війні з подальшою відбудовою та розбудовою України, що потребуватиме значного людського ресурсу.

Не важно спрогнозувати, що ключовою потребою іноземних інвесторів та девелоперів буде необхідність швидкої організації будівельного виробництва на невідомій досі території. Оскільки фінансові ресурсу не є проблемним фактором, зонами ризику для них буде швидке забезпечення проєктів будівельними спеціалістами всіх напрямків, будівельним обладнанням та формування надійних ланцюжків постачання будівельних матеріалів. Додатковою конкурентною перевагою буде стандартизована система управління та контролю за процесами виробництва.

Основна ідея полягає в тому, що ключовим завданням для формування портфелів проєктів змін в діяльності будівельних підприємств України буде обрання найбільш ефективних шляхів вирішення зазначеної проблеми та вибір найбільш ефективних інструментів щодо їх впровадження. Ефективне управління змінами в будівельних компаніях стане їх значною конкурентною перевагою. Виграють команди найбільш підготовлених управлінців, які системно підійдуть до формування переліку змін, виходячи з ключових внутрішніх компетенцій та культури компанії.

Література:

1. Лукашевська А. Третина будівельних компаній пов'язана з корупцією – які схеми найпоширеніші. URL: https://24tv.ua/business/koruptsiyni-shemi-budivnitstvi-ukrayini-yaki-nayposhirenishi_n2752120 (дата звернення: 14.02.2024).
2. Головне управління статистики у м. Києві. URL: http://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=531&lang=1 (дата звернення: 14.02.2024)
3. Миколайчук І.П., Хмурова В.В. Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. *Scientia fructuosa*. 2019. № 126(4). С. 110-124. DOI: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)10
4. Бабич Ю. Від 2000-х до сьогодні: як змінювалися ціни на київську нерухомість. URL: https://realestate.24tv.ua/yak-zminyuvalisya-tsini-kvartiri-kiyeva-dani-za-2000-2022-roki_n2143158 (дата звернення: 14.02.2024).
5. Ukraine: Total population from 2000 to 2029. URL: https://www.statista.com/statistics/296122/total-population-of-ukraine/ (date of application: 14.02.2024).
6. Ukraine: Population drops by 10 million since Russia invaded in 2014, UNFPA reports. URL: https://www.ungeneva.org/en/news-media/news/2024/10/99463/ukraine-population-drops-10-million-russia-invaded-2014-unfpa-reports (date of application: 14.02.2024).

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОНТОПСИХОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Єфіменко Н.А., доктор економічних наук, професор,
ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2369-5373

Теоретичні основи онтопсихологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах відіграють значну роль в системі управління в умовах ринкового середовища, враховуючи військовий стан в Україні.

Аналізуються психологічні аспекти організованих груп та колективів, соціально-психологічного клімату на вітчизняних підприємствах, можливості вдосконалення управління ними, потребує впровадження онтопсихологічного менеджменту задля покращення емоційного стану персоналу, що, в свою чергу, підвищить продуктивність праці та рівень якості виробничої системи зокрема [1].

Значне місце займає теоретичний аналіз світової літератури з теми та вітчизняного досвіду роботи соціально-психологічних служб, які функціонували на багатьох підприємствах та галузях промисловості. Обговорюються психологічні аспекти трудового колективу в умовах ринкового середовища, проблеми діагностики соціально-психологічних станів такого колективу та інші питання щодо вдосконалення системи менеджменту зокрема.

Емпіричні моделі психологічного управління, які були впроваджені на вітчизняних підприємствах враховують соціально-психологічні особливості сучасного стану виробництва на основі психологічного аналізу конкуренції на ринку праці зокрема [3].

Існує необхідність приділити значну увагу соціально-психологічним аспектам потреб іміджу персоналу на підприємстві на основі впровадження онтопсихологічного менеджменту. Ретельно розглянуті сучасні потреби споживачів, мотиви їхньої трудової та купівельної спроможності. Проведено ґрунтовний аналіз особливостей маркетингових досліджень потреб споживачів та мотивів діяльності, обговорені онтопсихологічні засади проектування сучасної системи менеджменту на підприємстві.

Вітчизняне підприємство, як об'єкт психологічного управління, в основному, є описом та коментарями конкретних емпіричних досліджень. Основну увагу приділено видам та формам онтопсихологічного управління: проектування трудової та управлінської взаємодії, застосування різних психотехнологій у роботі з виробниками. Докладно викладаються та аналізуються особливості популярних ще нещодавно соціально-психологічних досліджень у трудових колективах, розробці та складанні соціальних паспортів та соціально-психологічних портретів виробничих організацій.

Особливо детально розглянуто досвід проектування соціального розвитку виробничих організацій, зокрема, проектування управління персоналом. Сьогодні цій темі присвячено чимало розробок, існують у різних країнах СНД усілякі інституції управління персоналом, видаються спеціальні журнали. Теоретично і практично значущим у цьому світлі є проблема визначення рівня розвитку управлінських здібностей та непридатність для цих цілей західних методик.

Сьогоднішній стан останніх не дозволяє ще системно підходити до дослідження управлінських здібностей, за винятком деяких специфічних областей [2].

Таким чином, концептуальні положення онтопсихологічного менеджменту на підприємстві в умовах військового стану в Україні зумовлені відсутністю достатньої кількості досліджень у даній галузі, проведених за участю вітчизняних фахівців, враховуючи військовий стан в Україні.

З вище наведеного можна зробити висновок, що концептуальні положення онтопсихологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах в умовах військового стану в Україні покращать продуктивність праці персоналу, що, в свою чергу, підвищить рівень якість виробничої системи зокрема.

Література:

1. Єфіменко Н..А. Методолологічні підходи онтопсихологічного менеджменту. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю *«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Київ. 2024. С. 16-18.

2. Babina O., Rotman A.R., Vozlavik P. How to adapt to the new reality in conditions of uncertainty. *Actual Problems of Psychology, Business and Management in the Context of Modern Requirements*: Collection of Abstracts at the International Scientific and Practical Online Conference, Ukraine, Latvia, Brazil, Italy, Poland, Kyiv, 26-27 April, 2023, pp. 8-12.

3. Ilienko O.V., Babina E.V., Morshchenok T.S. Determining the basic soft skills of the manager of the future. *Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (12 червня 2021). Запоріжжя, 2021. С. 178-181.

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Бабан Т.О., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8252-901X
Бурцева А.А., здобувачка вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Все більше компаній в світі звертають увагу на соціалізацію свого бізнесу. В сучасних умовах для завоювання прихильності споживачів

активного маркетингу вже не достатньо. Імідж компанії залежить від того, наскільки відповідальним членом суспільства вона є, чи піклується про охорону довкілля, права людини усіх соціальних груп населення, розвиток територіальної громади, де функціонує. Споживачі прагнуть підтримувати бізнес, що активно впроваджує корпоративну соціальну відповідальність у свою діяльність.

Все більше залучаючись до суспільства, сучасні компанії виявляють зростаючий інтерес до корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність – це ідея про те, що бізнес повинен діяти відповідно до принципів та політик, які мають позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище. За допомогою корпоративної соціальної відповідальності компанії приймають рішення, керуючись фінансовою вигодою та прибутковістю, а також впливом своїх дій на їхні громади та світ у цілому. Корпоративна соціальна відповідальність виходить за рамки юридичних зобов'язань: добровільно впроваджуючи етичні, стійкі та відповідальні методи ведення бізнесу, компанії прагнуть принести користь зацікавленим сторонам (стейкхолдерам). До стейхолдерів в даному випадку відносяться споживачі, акціонери, співробітники та в цілому суспільство.

Корпоративна соціальна відповідальність допомагає компаніям запевнювати, що їхня діяльність є етичною, безпечною та приносить позитивний вплив там, де це можливо. За допомогою ініціатив корпоративної соціальної відповідальності компанії працюють над зменшенням впливу на навколишнє середовище, сприяють вирішенню соціальних проблем (таких як бідність та нерівність) та гарантують, що ідентичність їхнього бренду відображає їхні цінності.

Компанії підкреслюють важливість не лише своїх фінансових показників, але й оцінок стейкхолдерів. Наразі корпоративна соціальна відповідальність є однією з управлінських стратегій для покращення фінансових показників та оцінок зацікавлених сторін.

Корпоративна соціальна відповідальність в 21 столітті стає ефективною концепцією бізнес-стратегії, інструментом створення нових цінностей та успіху компанії, а також добробуту всього суспільства.

Управління якістю – це стратегія управління, яка спрямована на покращення фінансових показників через покращення якості та задоволеність клієнтів. Але характер методу вдосконалення стратегії управління якістю може вплинути і на стейхолдерів [1].

Також основою стратегії управління якістю та корпоративної соціальної відповідальності є людський капітал. Так, Р. Йохан, Р. Йоран та ін. наголошують на тому, що людський капітал є важливим для сприяння корпоративній соціальній відповідальності [5].

Людський капітал є одним із інтелектуальних капіталів і визначається як знання, які працівники беруть із собою, коли залишають фірму. Він включає знання, навички, досвід і здібності людей. Деякі з цих знань є унікальними для людини, інші можуть бути загальними. Прикладами є здатність до інновацій, креативність, ноу-хау та попередній досвід, здатність до командної роботи, гнучкість співробітників, толерантність до неоднозначності, мотивація, задоволення, здатність до навчання, лояльність, формальне навчання та освіта.

Деякі науковці класифікують людський капітал на компетентність і ставлення [4; 5]:

– компетентність – це змістова частина людського капіталу, яка включає в себе знання, навички, таланти та ноу-хау працівників;

– ставлення – це бажання співробітників використовувати свої здібності на користь компанії, що також можна назвати мотивацією.

Попередні дослідження показують, що людський капітал є важливими для проведення заходів з корпоративної соціальної відповідальності [6]. Але на те, як заходи корпоративної соціальної відповідальності розробляються та розкриваються, впливає компетентність і ставлення працівників, які складають людський капітал. Тобто людський капітал позитивно впливає на корпоративну соціальну відповідальність.

Структура людського капіталу пов'язана з такими основними факторами: освіта, інвестиції в здоров'я та інвестиції в час для пошуку відповідного місця (відповідність здібностей і кваліфікації можливостям (попиту) на ринку праці). Оскільки людський капітал відіграє дуже важливу роль в економічному розвитку та сильно впливає на результати діяльності компаній, інвестування в нього та його зміцнення стають одним із неминучих напрямів демонстрації корпоративної соціальної відповідальності. Компанії інвестують у шкільні заходи, шкільні приміщення, професійні курси, а також у шкільний та студентський спорт (посилення здоров'я в людському капіталі).

Інвестування в навчальні заклади та освітні процеси – це діяльність, у якій компанії очікують не лише «виконання зобов'язань» чи покращення репутації, а й досягнення своїх бізнес-цілей (збільшення продажів та частки ринку, покращення позиціонування продукту,

покращення іміджу, залучення працівників та кращий пошук керівників). Інвестиції в корпоративну соціальну відповідальність у сфері освіти є інструментом для досягнення успіху в небізнесовому середовищі. Барон Д. стверджує, що підприємства мають бути успішними у своєму бізнес-середовищі, але також повинні досягти конкурентної позиції в неділовому середовищі [3].

В деяких країнах компанії інвестують в освіту через такі види діяльності, як грошові пожертви, продукти та послуги для дитячих садків, шкіл, коледжів, університетів, закладів культури та мистецтва та релігійних установ [2].

У розвинених країнах існує широкий спектр моделей, реалізованих для просування системи освіти за участю бізнесу: ваучерні системи, різні концесії, надання освітніх послуг і управління об'єктами.

В Україні така практика лише починає розвиватись. Бізнес співпрацює з закладами освіти (вищої та професійної), надаючи різного роду допомогу: стипендії студентам та викладачам, оновлення та розробка нових навчальних програм, облаштування лабораторій. Компанія «Метінвест» інвестувала в будівництво власного університету.

Окремими прикладами інвестицій в освіту є ІТ-компанія Ajax Systems, що профінансувала створення нової лабораторії у Національному авіаційному університеті; компанія МХП, що інвестувала в освітні проекти зі Смілянським технологічним фаховим коледжем, Вінницьким національним аграрним університетом, Ладижинським фаховим коледжем; компанія Genesis, що співпрацює з Києво-Могилянською академією, Київським національним університетом ім. Шевченка, Київським політехнічним інститутом, Київською школою економіки; компанія Interpipe, що інвестувала в проекти в Дніпровській політехніці. Компанія ДТЕК забезпечила сучасним обладнанням лабораторії у п'ятьох університетах. Обсяги інвестицій дуже різні.

Необхідно зазначити, що інвестиції в освіту – це довгострокова стратегія в розвиток людського капіталу як окремо взятої компанії, так і країни в цілому.

Також необхідно зазначити, що схильність інвестувати в певну ініціативу корпоративної соціальної відповідальності залежить від багатьох чинників, таких як система національних цінностей, соціально-психологічні чинники, історіографічна послідовність, уподобання керівництва компанії, прагнення зацікавлених сторін отримати прибуток і очікування споживачів.

Література:

1. Anderson J.C., Rungtusanatham M., Schroeder R.G. A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Acad. Manag. Rev*, 1994, vol. 19, no. 3, pp. 472-509.

2. Babic V., Zaric S. Investing in human capital as a part of strategy for corporate social responsibility: the companies of Montenegro and Campania. *Knowledge*, 2021, vol. 45.1, pp. 17-23. URL: https://www.researchgate.net/publication/351457376

3. Baron D. Business and Its Environment. 7th Edition, Stanford University Press. 2013.

4. Iwamoto H., Takahashi M. A Quantitative Approach to Human Capital Management. *Procedia – Soc. Behav. Sci*, 2015, vol. 172, pp. 112-119.

5. Johan R., Göran R., Nicola D., Carlo, and Leif E. Intellectual capital: Navigating the new business landscape. Macmillan Business. 1997.

6. Spangenberg J.H. The Corporate Human Development Index CHDI: a tool for corporate social sustainability management and reporting. *J. Clean. Prod*, 2016, vol. 134, pp. 414-424.

7. Штука Н. Реформа знизу. Forbes. Жовтень-листопад 2024. Ч. ½. С. 172-175.

ФОРМУВАННЯ АНТИСТРЕСОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Федоришина Л.М., доктор економічних наук, професор,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8852-0649

В Україні, де бізнес функціонує в умовах постійних ризиків, військових загроз, релокації підприємств та нестабільної економічної ситуації, антистресова поведінка є ключовим фактором виживання та розвитку підприємств. Очевидно, що сьогодні резильєнтність персоналу, яка формується в процесі антистресової підготовки, сприяє підвищенню його стійкості до змін, адаптивності та здатності ефективно працювати навіть у складних умовах. Як наслідок – підприємство здатне підтримувати стабільність, уникати високого рівня плинності кадрів, зберігати ефективність бізнес-процесів і оперативно реагувати на виклики.

Антистресова підготовка персоналу є складовою стрес-менеджменту, роль і значення якого та особливості побудови системи стрес-менеджменту на підприємстві розглянуто в роботах Н. Василик [1], О. Кузьміна [2], М. Гончара [2; 3], О. Лосієвської та А. Мальнєва [4].

Під антистресовою поведінкою персоналу слід розуміти сукупність психологічних, соціальних та організаційних стратегій (методів роботи), які допомагають працівникам зберігати емоційну стійкість, продуктивність і психічне здоров'я як в звичайних умовах функціонування, так і надзвичайних ситуацій, зокрема війни чи економічної кризи.

Основними завданнями такої поведінки є: збереження психологічної рівноваги працівників; адаптація до змін в умовах невизначеності; зменшення рівня професійного вигорання; підтримка робочої дисципліни та продуктивності; забезпечення ефективної взаємодії всередині колективу.

Особливостями антистресової поведінки персоналу в кризових умовах можна визначити:

– підвищену емоційну чутливість, адже через стрес війни та невизначеність майбутнього працівники стають більш вразливими;

– зниження концентрації та уваги, адже через хронічний стрес працівники можуть гірше сприймати інформацію, робити більше помилок;

– ризик професійного вигорання, оскільки нестача ресурсів, перевантаження та стресові фактори підвищують ризики емоційного виснаження;

– необхідність швидкої адаптації до змін, що спонукає персонал бути мобільним, готовим працювати дистанційно, за нестандартними графіками.

Водночас, варто відмітити, що кризові умови можуть сприяти посиленню корпоративної єдності, адже в умовах війни та кризи колективи часто згуртовуються, підтримуючи одне одного.

Вважаємо, що роль керівництва у формуванні антистресової поведінки персоналу є ключовою. Так, основними обов'язками керівників у цей період можна зазначити:

1. Підтримка морального духу персоналу – прозора комунікація, відкритість до проблем працівників.

2. Забезпечення стабільності та довіри – уникнення панічних настроїв у колективі, чесне інформування про фінансовий стан підприємства, про зміни, які відбуваються/можуть відбутися.

3. Створення безпечних умов роботи – як фізичних (укриття, медичне страхування), так і психологічних (психологічна підтримка, робота без страху звільнення).

4. Гнучкість в управлінні персоналом – адаптація до нових реалій, спрощення бюрократії, перехід на гнучкі графіки роботи.

5. Реалізація програм психологічної підтримки – організація психологічних консультацій, гарячих ліній підтримки.

6. Збереження ключових працівників – підтримка мотивації та залученості працівників.

Працівники також відіграють значну роль у формуванні власної психологічної стійкості. Їм варто:

– розвивати особисту стресостійкість (застосування практик саморегуляції);

– заручитися підтримкою колег (взаємодопомога в колективі, уникнення конфліктів);

– бути готовим до змін (адаптивність у роботі, відкритість до нових методів роботи);

– зберігати баланс між роботою та відпочинком;

– бути відкритими до навчання (освоєння нових навичок, підвищення кваліфікації, дотримання концепції навчання впродовж життя).

Отже, можемо виділити певні індивідуальні та організаційні заходи формування антистресової поведінки персоналу (табл.).

На нашу думку, ці заходи дозволяють комплексно знижувати рівень стресу, підвищувати продуктивність працівників та забезпечувати стійкість підприємства в умовах кризових викликів.

Таким чином, в умовах криз, зокрема економічних, соціальних чи воєнних, коли рівень стресу серед працівників значно зростає, негативно впливаючи на продуктивність, якість прийняття рішень, рівень мотивації та командну взаємодію, саме антистресова підготовка персоналу дозволяє знизити ризики емоційного вигорання та професійної дезадаптації працівників, забезпечити ефективну комунікацію та зниження рівня конфліктності в колективі, підвищення згуртованості та покращення здатності приймати швидкі та зважені рішення в умовах невизначеності. Від керівництва очікується ефективне антикризове управління, створення безпечного та підтримуючого середовища, а від працівників – взаємопідтримка, гнучкість та відповідальність за власний психоемоційний стан. Тільки спільні зусилля допоможуть підприємству вистояти у складних умовах війни та кризи.

Таблиця

Індивідуальні та організаційні заходи формування антистресової поведінки персоналу

Група заходів	Заходи
Індивідуальні заходи (здійснює сам працівник)	Розвиток емоційного інтелекту та саморегуляції. Використання методів самоконтролю (медитація, релаксація, дихальні техніки). Підвищення стресостійкості через навчання та самонавчання. Тайм-менеджмент як напрям самоменеджменту. Фізична активність, ведення здорового способу життя. Підтримка балансу між роботою та особистим життям.
Організаційні заходи (забезпечує підприємство)	Впровадження корпоративних програм психологічної підтримки (корпоративний психолог, гаряча лінія). Організація тренінгів з управління стресом, адаптації до змін. Формування здорового робочого середовища (ергономіка, комфортні умови). Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи. Створення підтримуючої корпоративної культури та відкритої комунікації. Запровадження програм мотивації та нематеріальних заохочень. Регулярні корпоративні заходи для розвантаження та згуртування команди.

Джерело: сформовано автором

Література:

1. Василик Н.М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Ефективна економіка.* 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/93.pdf

2. Кузьмін О.Є., Гончар М.Ф. Стрес-менеджмент у системі управління підприємством. *БізнесІнформ.* 2017. № 5. С. 233-239.

3. Гончар М.Ф. Формування та використання системи стрес-менеджменту на підприємстві. *Проблеми економіки.* 2017. № 4. С. 257-262.

4. Лосієвська О., Мальнєв А. Стрес-менеджмент в структурі управління сучасною організацією. *Теоретичні і прикладні проблеми психології.* 2024. № 2(64). С. 74-82. URL: http://tpppjournal.com.ua/n64y2k24a6.html

ЗМІСТ

Секція ***Сучасний менеджмент та стратегічне управління розвитком соціально-економічних систем на мікро -, мезо - та макрорівнях***

Нагаєв В.М., Кускова С.В.
Кластерна організація агробізнесу за методичним супроводом професора Г.Є. Мазнєва 15

Андрос С.В.
Фінансова стійкість як необхідна умова стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки 20

Бугріменко Р.М.
Інструменти стратегічного планування для стійкого розвитку підприємств 24

Гацько А.Ф., Смігунова О.В.
Стан та перспективи розвитку галузі молочного скотарства в Україні..... 27

Гуторов О.І.
Стратегічне планування розвитку сільських територій: поняття, класифікація та його специфіка..... 30

Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С.
Ризики в маркетинговій логістиці інноваційної продукції..... 35

Іщук С.О., Мудрий В.П.
Динаміка розвитку переробної промисловості в Україні: виробничі та зовнішньоекономічні аспекти 37

Маренич Т.Г.
Ключові напрями забезпечення модернізації вітчизняного тваринництва у відповідності із сучасними вимогами в менеджменті аграрних підприємств..... 40

Страшинська Л.В.
Управління відносинами зі споживачем
на ринку продовольчого ритейлу 44

Бабченко В.І.
Сучасні виклики управління інноваційною
активністю вітчизняних аграрних підприємств 49

Балан А.Р.
Особливості та виклики проєктування
операційних систем у сфері послуг 52

Бержанір А.Л.
Участь аграрних підприємств у реалізації
якісної освіти як цілі сталого розвитку 54

Благой В.В., Шпіньов Т.Д.
Планування міст як рішення проблеми витрат на затори 57

Білявська Ю.В.
Стратегія цифрової трансформації бізнесу 60

Бержанір І.А.
Нормативно-правове регулювання обліку доходів підприємства 63

Герасименко В.М.
Стратегічний сорсинг як інструмент
підвищення ефективності закупівельної діяльності 66

Горбатко Д.С.
Мотивація працівників як основа
управління людськими ресурсами 68

Гриценко Н.В., Козодой Д.С.
Управління професійно-економічними
ризиками на транспортних підприємствах 71

Грідін О.В., Зуб Д.А.
Формування та ефективне використання трудового потенціалу
в умовах війни в Україні: сучасні реалії та перспективи 75

Гуторова О.О., Гмиренко О.А.
Особливості організації стратегічного управління
землями сільськогосподарського призначення 79

Dzhabiyev Murad Irazym oglu
Human capital as the basis for innovative development 83

Зайченко А.В.
Інноваційні методологічні підходи до аналізу ефекту
соціального впливу в умовах трансформаційних змін 85

Ільїна О.А.
Управління персоналом в сучасних міжнародних відносинах..... 88

Ільченко А.Є.
Етика ділових відносин як ключовий
чинник успішного розвитку компанії 90

Козінова М.М., Каліна І.І.
Стратегії побудови бренду в епоху соціальних мереж 93

Крикун О.О., Величко Л.С.
Адаптація персоналу, як складовий процес
онбордингу персоналу в сучасній організації 95

Kudria Y.V.
The sustainable development of regional industry:
strategic principles and mechanism..... 100

Кузьменко М.А.
Сутність та значення ділових конфліктів,
їх позитивні і негативні аспекти 103

Купчак М.Я.
Цифровізація кадрового менеджменту суб'єктів
господарювання: економіко-правові аспекти..... 106

Лісняк Г.Г.
Система управління економічною
безпекою аграрних підприємств 108

Мацука В.М.
Цифрові технології як драйвер управлінських змін..... 112

Мироненко М.А., Полякова С.В.
Проміжні підсумки роботи науково-дослідної установи
державної форми власності в першому кварталі 2024-го року 115

Мізерний В.І.
Місце державного регулювання освіти
в системі державного управління..... 119

Міщенко В.Ю.
Тактика управління персоналом як незамінна складова
ефективного використання кадрового потенціалу організації..... 122

Мовчан Л.О.
Роль лідера у забезпеченні успішного
розвитку організації в сучасному світі 126

Мурзін Ю.С.
Інтегральна оцінка впливу системи
управління персоналом на рівень ефективності
підприємств енергетичного сектору безпеки..... 129

Nikolaieva A.M.
Foreign experience in improving the efficiency
and profitability of utility enterprises..... 131

Олійник Т.А.
Сервіс-системна матриця та її стратегічне значення 133

Онокієнко Т.С.
Роль та значення кадрового діловодства
у забезпеченні успішної роботи організації..... 135

Портной Є.В.
Переваги та недоліки цифровізації у контексті
інноваційного розвитку підприємств 138

Реміняк Ю.К.
Мотивація та розвиток персоналу як основа
ефективного управління в системі охорони здоров'я України 141

Самолюк Н.М., Денисюк С.І.
Професійні стандарти: стан та перспективи розвитку в Україні..... 143

Сапелкін Д.М.
Роль стратегічного лідерства у формуванні корпоративної
культури: вплив HR-менеджменту на розвиток талантів 146

Соболєва Г.Г., Васильєва Д.К.
Міжнародний досвід формування капіталу підприємств 148

Сербіна Т.В.
Сучасний стан експорту та імпорту товарами
в умовах економічної нестабільності 151

Смірнова П.В.
Глобалізація та її вплив на стратегічне
управління підприємством 154

Сухотепла С.С.
Новітні методи та специфічні особливості
Project Management на різних фазах життєвого циклу проєкту 157

Соболєва Г.Г., Валіуллов М.Д.
Управління економічною безпекою підприємства 160

Терещенко А.Ю.
Змістовні та психологічні аспекти мотивації 164

Толоманова В.В.
Актуальні аспекти психології управління
персоналом сучасної організації 166

Точанюк В.О.
Операційна стратегія як базовий елемент
успішного розвитку організації в сучасних умовах 169

Шаповал О.А.
Сучасні аспекти лідерських комунікацій
в системі менеджменту персоналу 172

Шевченко Є.Д.
Холархічна модель управління логістичними
витратами в інтегрованих ланцюгах постачань 173

Шендригоренко М.Т., Шевченко Л.Я.
Адаптація бухгалтерського обліку до європейських стандартів
(IFRS) в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови 177

Щербак А.В.
Крафтове виробництво – перспективний
чинник розбудови вітчизняної економіки 180

Бабець І.Г.
Стратегічне управління сталим розвитком регіонів
на основі потенціалу агломерацій в Польщі 184

Євсєєва О.О., Головаш О.В.
Вплив циркулярної економіки на сталий розвиток:
економічна, екологічна та соціальна складові..... 189

Пархоменко Н.О., Антоненко М.С.
Принципи стратегічного управління
економічною безпекою аграрних компаній..... 192

Скопенко Н.С., Северина І.В.
Стратегії розвитку компаній в умовах сучасних викликів 196

Вишневська М.К., Крамаренко А.В.
Основні аспекти взаємозв'язку інноваційної стратегії
та стратегії розвитку вітчизняних промислових підприємств 200

Воронюк Є.В.
Управління корпоративною безпекою як чинник
стратегічного розвитку міжнародної діяльності компаній 203

Галюк І.Б., Пушко А.А.
Управління розвитком персоналу
як рушійна сила розвитку медичних закладів 207

Кострицька А.Е., Цеханович І.В.
Соціальна відповідальність агробізнесу як інструмент
забезпечення сталого виробництва у рослинництві..... 209

Литвиненко Д.І., Григір С.І.
Формування механізму гарантування економічної
безпеки підприємства в умовах воєнних викликів і загроз..... 212

Ліньков О.О., Лінькова О.Ю.
Управління соціально-економічними системами на всіх рівнях 215

Майборода М.М.
Важливість емоційного інтелекту
для людей на керівних посадах..... 218

Плахтиря Є.А.
Адміністрування формування внутрішнього середовища:
виклики та перспективи для медичних закладів..... 221

Плахтиря Л.А.
Етичні принципи в управлінні
медичним закладом: сучасний підхід 225

Хромушин Д.В.
Роль корпоративної культури та нематеріальної мотивації в
формуванні інтелектуального потенціалу організації..... 228

Чорний М.Р.
Зміна позицій ОПЕК та ОПЕК+ на ринку нафти 231

Шекета Є.Ю.
Ефективний менеджмент людськими ресурсами:
межа між автономією і управлінням 235

Беззубко Л.В., Беззубко Б.І.
Роль всесвітнього економічного форуму у
процесах управління на глобальному рівні 237

Гацько А.Ф., Сурхаєв К.М., Лихопуд О.І.
Сучасні методи навчання персоналу 240

Жуковська В.М., Старовойтов О.І.
Стратегії розвитку резильєнтності персоналу
E-commerce: фактори впливу та рішення..... 242

Микитенко В.В.
Структурно-функціональний склад комплексного механізму
відновлення господарських систем: повоєнна стратегія
на базі семи макрорегіональних зон..... 245

Орел В.М.
Логістичні основи та стійке
функціонування транспортної системи..... 249

Соловйов І.О., Верланов О.Ю., Рябенко Г.М.
Оцінка фінансових ризиків у системі
управління фінансовою безпекою підприємства 253

Anafonov A.
Principles for assessing the effectiveness of
security-oriented management in commercial banks 256

Бараняк І.Є.
Міграційна безпека України: оцінювання
стану та тенденцій розвитку 259

Berezhnyi A.O.
Features of management of marketing
activities of agricultural enterprises 262

Головко О.І.
Суть і значення продовольчої безпеки 265

Гусаковська Т.О., Святний Л.О., Середа О.О.
Інтелектуальний капітал як провідний фактор
сталого розвитку підприємства в умовах економіки знань 269

Гуторова О.О., Лутай Є.О.
Управління ризиками як фактор нарощування
ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств 272

Дашутіна Л.О., Марченко Я.В.
Теоретичні аспекти системи управління підприємством
в сучасних умовах невизначеності 276

Завгородня С.П.
Окремі тенденції зниження добробуту
в наслідок повномасштабної збройної
агресії рф та шляхи зміцнення стійкості 280

Коробчук Л.І.
Управління розвитком еколого-економічних
систем крізь призму екологічного менеджменту 284

Малік Л.М.
Стратегії розвитку виробництва
органічної продукції в Україні 286

Минів Р.М., Борщ Я.Р.
Сутність фінансового менеджменту
у сталому розвитку аграрного підприємства 289

Павлюк Ю.В., Зібров О.В.
Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства 293

Павлюк Н.П.
Українська мова в ділових соцмережах
та електронному документообігу CRM-системах 296

Рибалко-Рак Л.А., Антоненко В.Ю., Білан Л.П.
Структура процесу управління
конфліктною ситуацією в організації 299

Сербін В.В., Бендюг П.О.
Роль адміністративного менеджменту
в управлінні персоналом організації..... 301

Смігунова О.В., Ослопова М.В., Дячек С.А.
Теоретичні аспекти професійного
розвитку управлінських кадрів 305

Станько В.-М. Б.
Особливості інтелектуально-кадрового
забезпечення підприємств роздрібної торгівлі..... 309

Стіскун А.В.
Структурні трансформації в системі розвитку роздрібної торгівлі... 311

Яценко О.М., Міннікова О.В.
Роль емоційного інтелекту
у становленні ефективного лідера 314

Тимошенкова Ю.Я.
Мотивація працівників як основа
ефективного управління персоналом 318

Яценко О.М., Бугайова А.А., Козлова А.А.
Вибір стилів лідерства в умовах кризи..... 320

Шафоренко С.Ю.
Організація безперервного навчання персоналу
в умовах дистанційної зайнятості в ІТ-сфері 323

Яценко О.М., Єдамова В.О., Шелест К.І.
Роль самоменеджменту в діяльності менеджера-лідера..... 326

Шинкаренко В.Ю., Цибаненко В.О.
Земля як основний засіб виробництва аграрного сектору:
економічні та екологічні наслідки воєнних дій 330

Яценко О.М., Черняк В.М.
Роль особистісного розвитку у становленні
ефективного керівника-лідера 333

Бабін Д.О., Галушко Б.Ю., Шаляпіна К.Г.
Антикризове управління підприємством
в умовах економічної нестабільності 337

Biliavskyi V., Sydorenko D.
Outsourcing as a tool for optimization
of non-core activities of enterprises 339

Bondariev O.S.
Management of household development in
Ukraine under economic uncertainty 341

Бурих Д.С.
Стратегічне управління фінансовими
ресурсами громад в умовах посткризового розвитку 344

Герчанівська С.В.
Формування і розвиток менеджменту підприємства 347

Горобко Р.Я.
Безпековий механізм як ключовий фактор
підвищення конкурентоспроможності підприємства 350

Дашутіна Л.О.
Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності
вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану України 353

Колмакова О.М., Балабуха О.Ю.
Теоретичні аспекти управління
проєктною діяльністю підприємств 356

Kuznetsova G.V.
Diagnostics of municipal enterprises activity 358

Колмакова О.М., Зубко М.О.
Особливості діагностика економічної
безпеки будівельного підприємств 360

Огієнко А.Д.
Стратегічне управління стійким розвитком сільськогосподарських
підприємств у сучасних соціально-економічних умовах 363

Колмакова О.М., Лисенко Б.С.
Діагностика потенціалу будівельного підприємства 367

Осадчий М.Л.
Сучасні методи управління змінами в транспортних
підприємствах: стратегічний підхід на макро- та мезорівнях..... 370

Колмакова О.М., Бєлянцев К.О.
Теоретичні основи управління персоналом
фармацевтичних підприємств..... 372

Петров В.М., Навроцький Я.Ф., Назаренко С.В.
Управління диверсифікацією виробничої
діяльності сільськогосподарських підприємств..... 375

Колмакова О.М.
Вплив геополітичних трансформацій
на економічну безпеку підприємств 379

Погорєлова Т.О.
Дослідження структурних змін на світовому ринку праці 381

Ткачова С.С., Кібенко К.С.
Управління стратегічним розвитком компанії..... 384

Рибальченко С.В.
Безпекооорієнтований підхід до управління розвитком
інноваційно-активних виробничих підприємств
у сучасних соціально-економічних системах..... 388

Ткачова С.С., Костін О.Д.
Лідерство в управлінні компанією 392

Tarayevska L., Rishchuk N.
Lean management as a concept of efficient resource
management in the healthcare sector 395

Ткачова С.С., Мосійчук Д.Т.
Управління сталим розвитком компаній..... 397

Яценко О.М., Ковшик В.І.
Гендерні аспекти бізнесу в Україні 400

Барабаш О.В., Вознюк Я.Ю., Вознюк А.Ю.
Актуалізація розробки стратегії екологічного та енергетичного розвитку підприємств в умовах військового стану 403

Славкова О.П.
Інституційне забезпечення аграрної політики в контексті виробництва органічної продукції 406

Шпильова Ю.Б., Омельченко А.А.
Теоретичні засади адаптивного управління природними ресурсами 409

Бедер Д.А., Цаль-Цалко Ю.С.
Об'єкти цифровізації в сфері управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання 413

Гончарук В.С.
Вплив лідерства на формування ефективної команди 415

Дергач Я.О.
Антикризове управління як засіб запобігання банкрутства підприємства 418

Дорош В.Ю., Московчук А.Т.
Фінансовий комплаєнс як ключовий елемент корпоративного управління 420

Квасній З.В., Даниленко Ю.І.
Особливості стратегічного управління розвитком територіальних громад західних областей України 422

Ліснiченко О.О., Ліснiченко Д.Ю.
Глобальні виклики економічного прогресу 425

Онікієнко Н.В.
Сучасні виклики та стратегії корпоративного управління в умовах глобальної турбулентності 427

Поляк К.Ю., Вальковець А.С.
Характерні риси сучасного бренд-менеджменту в Україні 431

Савченко О.Р.
Сучасні тренди розвитку менеджменту вітчизняних організацій 433

Ткачова С.С., Дьявіл Д.А.
Організаційна культура компанії:
сутність поняття та функції 437

Ткаченко В.В.
Модернізація системи планування
операційної діяльності підприємства 440

Ткачова С.С., Кібенко К.С.
Корпоративна соціальна відповідальність
компанії: кращі практики 442

Ткаченко С.Є.
Креативна економіка: основи формування та розвитку 446

Ткачова С.С., Точанюк В.О.
Організаційні зміни в управлінні
розвитком мережі підприємств 448

Хілуха О.А.
Управління корпоративними проектами 452

Чиж Н.М.
Грошово-кредитна політика України:
виклики та перспективи в умовах воєнного часу 455

Iershova N.Yu., Ren Wei
A modern view of human resources management
in companies: a practical context 458

Kravchenko S.A.
Management of the development of integrated structures
in the agricultural sector in wartime conditions 460

Бєлова А., Орловська О., Кочедикова А.
Виклики і проблемні аспекти сучасного маркетингу 464

Дейнега О.В., Пиртко С.А., Волос І.В.
Екологізація як інструмент підвищення
конкурентоздатності бізнесу 468

Федосєєва Г.С.
Бізнес-коучинг як дієвий інструмент розвитку
жіночого підприємництва в Україні 470

Tsebro Y.
Features of human resource management
in a healthcare institution 473

Березорудський А.М.
Економічна урбанізація в Україні: регіональні особливості 475

Бієвець М.Ю.
Професійне управління бізнес-проєктами та
програмами розвитку в агенціях регіонального
розвитку: виклики та перспективи 479

Бочкарьов Д.О.
Інституційне регулювання інвестиційної привабливості
видобутку сировинних покладів для виробництва
мінеральних добрив в особливий період 482

Бугайченко Н.
Використання досвіду формування мотиваційних
програм іноземних компаній 487

Волков К.А.
Формування стратегії сталого розвитку
підприємств в умовах діджиталізації економіки 489

Галькевич М.В.
Планування та оптимізація логістичних послуг
транспортно-експедиційної діяльності в Україні та світі 493

Гіржева О.М.
Сучасні напрямки розвитку стійкого ділового адміністрування 497

Гончаренко О.В., Закревська І.Л.
Зовнішньоторговельна стратегія як інструмент ефективного
управління діяльністю суб'єкта міжнародного бізнесу 499

Довгунь О.С., Мащак Н.М.
Інклюзивність вітчизняного бізнесу в
сучасних українських реаліях 502

Ісмаїлов Саід Садраддін огли
Фактори впливу на конкурентні переваги підприємства 505

Казьмір Л.П.
Методологічні наративи цифровізації
національної економіки: сутність і ключові напрями аналізу..... 507

Kvasovskyi O.R., Alekseyenko L.M., Stetsko M.V.
Political and social vectors of adaptability of regulation
in the light of global transformation of governance 510

Лебеденко А.Ю.
Економічна сутність видатків та витрат бюджетних установ 512

Лисенко О.А., Якимчук Т.В.
Економетричний аналіз розвитку світового ринку
горіхівництва як елемент стратегічного управління..... 516

Попович М.В.
Оцінка вразливості та резильєнтності економіки..... 517

Савранський А.О., Носань Н.С., Зачосова Н.В.
Інформаційно-методичне забезпечення процесу
розроблення конкурентної стратегії суб'єкта господарювання..... 522

Тараєвська Л.С., Литвинець Р.Б.
Макроменеджмент, характеристика його
стану в Україні та принципи реформування..... 525

Ткачова С.С., Мосійчук Д.Т.
Управління конкурентоспроможністю компанії..... 528

Ткачова С.С., Пахомова І.О.
Управління розвитком персоналу в сучасних компаніях..... 533

Боженова Л.В.
Необхідність управління ризиками на підприємстві..... 536

Гармаш С.В.
Значущість впливу геополітичних змін на розвиток
соціально-економічних систем 538

Доні А.С.
Соціальна відповідальність як необхідний
елемент ефективного управління бізнесом 539

Жук Н.Т.
Управлінська стратегія фінансовою
безпекою суб'єктів господарювання..... 541

Зоря О.П., Мауер Д.Р., Пархоменко Р.М.
Інвестиційна стратегія розвитку агросектору України в умовах
військових викликів та глобальних продовольчих загроз..... 544

Ланченко Є.О., Урсал Д.В.
Економічний механізм функціонування
підприємств електронної комерції..... 546

Малей Д.А.
Необхідність інноваційного менеджменту в
системі управління підприємством 548

Михайлова К.В., Пан М.П.
Впровадження Lean-технологій
для зниження витрат підприємства..... 550

Мовчан Л.О.
Сучасний менеджмент: тенденції та перспективи 553

Осадчук О.П.
Види та загальна характеристика стратегій
управління людськими ресурсами..... 556

Рожелюк В.М.
Малий бізнес в США: облікові аспекти відкриття та діяльності..... 558

Аргунов В.В.
Стратегічне управління кадровим потенціалом як ключовий
фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства 561

Тригуба В.Ю.
Використання технологій Індустрії 4.0 та 5.0 для
зменшення вуглецевого сліду в сучасних
бізнес-моделях алюмінієвого виробництва 563

Хромушина Л.А.
Прийняття стратегічних управлінських
рішень в умовах невизначеності..... 567

Полінкевич О.М.
Управління соціально-економічною
резильєнтністю підприємств в економіці добробуту 570

Снігова О.Ю.
Світовий досвід використання концепції функціональних
типів територій для забезпечення промислового розвитку 571

Сумець О.М., Огієнко С.О.
Операційний менеджмент:
характеристичні моменти парадигми 576

Яцун Л.М., Оберемок Д.
Методичні підходи до формування
систем управління кластерами 579

Syaska O., Polishchuk O.
Analysis of service quality management at LLC «Lifecell» 583

Агурєєв Д.М., Ісмаїлов А.Р.
Удосконалення системи управління персоналом організації 587

Анісімов В.М.
Соціально-економічні аспекти використання
природних ресурсів України в умовах ризиків і
загроз та концепція адаптивного управління 590

Балан А.Р.
Управління розвитком підприємств аграрної сфери 595

Богашко О.А., Богашко І.О.
Впровадження стратегій розвитку підприємств
в умовах ринкової економіки 598

Бровченко Б.Ю.
Детермінанти соціально-економічної безпеки
суб'єктів економічних відносин у регіонах
польсько-українського прикордоння 601

Булава М.В.
Розвиток волонтерського менеджменту
в умовах воєнного стану в Україні 604

Вашечко С.С.
Надання науково-практичних послуг з
формування системи менеджменту персоналу
аграрних підприємств в умовах діджиталізації..... 606

Гардус М.В.
Інвестиції в зелену енергетику як ключ
до сталого розвитку України 609

Глушко В.Г., Ханін Д.М.
Удосконалення конкурентної стратегії
підприємства: ключові чинники..... 613

Горбатюк О.В.
Організаційно-економічне забезпечення
розвитку малих аграрних формувань..... 616

Гордійчук А.І., Мельник І.Є.
Заходи економічного стимулювання реалізації концепції
гідної праці у регіонах польсько-українського прикордоння 619

Гордійчук Ю.Р.
Розвиток соціальної та солідарної економіки
у містах польсько-українського прикордоння..... 621

Гриненко А.С.
Соціально-психологічний клімат та його вплив
на продуктивність праці підприємства 624

Гуржий П.О.
Організаційне забезпечення системи управління
закладів охорони здоров'я..... 627

Gurina G., Novak V.
European business in Ukraine after the war:
challenges and prospects..... 630

Епископосян А.М.
Удосконалення системи операційного
менеджменту ринку нафтопродуктів в Україні..... 632

Земляна Л.С.
Покрокова організаційно-економічна модель
розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств 636

Іванченко М.І.
Організаційно-правові засади розвитку системи управління реабілітаційними послугами для військовослужбовців 639

Канівець Д.О., Турчіна С.Г.
Адаптація як основа успішного розвитку персоналу підприємства логістичної галузі..... 642

Kochkodan V.B., Petryna M.Yu.
Risk management in enterprise activities: modern approaches and practical recommendations..... 645

Крайнюченко О.Ф.
Маркетингові стратегії, їх класифікація та роль у формуванні конкурентних переваг..... 647

Кушніренко А.Г., Турчіна С.Г.
Удосконалення технології прийняття управлінських рішень на підприємстві 651

Марков В.С.
Особливості формування стратегії розвитку підприємства..... 654

Музиченко М.В.
Газовий ринок Катару: перспективи розвитку та місце на світовому ринку..... 657

Оберемок Д.
Кластери як інноваційний розвитку транскордонного співробітництва..... 661

Овчінніков В.В.
Цифровізація комунікаційного менеджменту сільськогосподарського підприємства 664

Оникієнко Р.
Вдосконалення комунікацій як засіб підвищення ефективності управління підприємством..... 668

Ostroverkh M.
Improving the competitive strategy of the enterprise..... 669

Подрез О.І., Черепанова В.О.
Сучасні вимоги до управління соціальною відповідальністю підприємств..... 674

Подрєза М.С.
Тренди управління організаційною культурою
в авіаційних компаніях на сучасному етапі 675

Пономаренко Н.А.
Вплив клієнтоорієнтованого управління
на конкурентоспроможність бізнес-організації 678

Поповкіна О.С.
Розвиток EGC-культури як стратегічний
пріоритет сучасного менеджменту 680

П'явка О.П.
Пріоритетні заходи забезпечення стійкості
підприємств на польсько-українському прикордонні 683

Раджабов М.І.
Менеджмент міжнародного туристичного бізнесу
на прикладі виїзного туризму в Китаї 686

Рощупкін О.К.
Ринковий потенціал підприємства:
сутність та підходи до його формування 688

Сапєлкін Д.М.
Удосконалення системи аграрного менеджменту
сільськогосподарського підприємства 690

Свинаренко Т.І., Гаврікова А.В.
Соціальна безпека як складова національної безпеки держави 693

Сергієнко Т.І.
Глобальні тренди в менеджменті та їх вплив
на стратегії розвитку національних економік 697

Стрішкова Ю.С., Рубан А.К.
Особливості розробки політики економічної безпеки:
перспективи для України з урахуванням міжнародного досвіду 701

Сумець А.Є.
Менеджмент контролю якості агропромислового виробництва 704

Ткаченко О.П., Даценко Н.С.
Оптимізація системи управління розвитком підприємства 707

Терещенко Є.В.
Управління діловою кар'єрою на
сільськогосподарському підприємстві 710

Ткаченко О.П., Кургуз А.С.
Стан та тенденції розвитку ресторанного
бізнесу в Україні: сучасні аспекти 713

Тихонов О.В.
Пріоритети розвитку «зеленої» економіки
у регіонах польсько-українського прикордоння 716

Божко С.А., Угрімова І.В.
Сучасний менеджмент на підприємствах 718

Ткаченко О.П., Торчун О.С.
Організація праці керівника: управлінські
аспекти в сучасних умовах 721

Кліщов Н.Р., Угрімова І.В.
Питання сучасного антикризового менеджменту 724

Хомицький В.М.
Розвиток циркулярної економіки у регіонах
польсько-українського прикордоння 726

Shaptala R.V., Yakovenko Y.Y.
The impact of AI on the labor market 728

Шевченко Н.В.
Фактори впливу на операційну стратегію
підприємств в умовах війни та економічної кризи 730

Шептуха О.М.
Роль PR у маркетингових комунікаціях бізнесу під час війни 732

Шубала І.В., Залевський П.М.
Заходи реалізації цілей сталого розвитку у
прикордонних з Польщею регіонах України 735

Шубалий О.М.
Напрями структурної трансформації економіки
регіонів польсько-українського прикордоння 738

Шумік В.В.
Оптимізація управління аграрним підприємством
на прикладі ПП «НАДЬ» 740

Олійник Т.І., Линник В.В.
Криза управління в умовах глобальних викликів 744

Величко Є.Г., Пенкіна Н.М., Михайлова М.В.
Інструменти цифровізації управління персоналом
у закладах готельно-ресторанного бізнесу 747

Полевич А.О.
Цифрова адаптивність підприємства: фактори впливу 750

Пушкар М.І., Пенкіна Н.М., Михайлова М.В.
Чинники адаптивності закладів сфери гостинності 753

Тростянська К.М.
Перспективи розвитку кооперативних
бізнес-моделей у контексті сталого розвитку 757

Гросул А.В.
Цифрові платформи як механізм забезпечення
конкурентоспроможності підприємства 760

Колесник А.О.
Формування адаптивної стратегії цифрової
трансформації для малих та середніх підприємств 762

Семернін П.В.
Стратегічні імперативи цифрового
зростання суб'єктів господарювання 764

Кудрич В.П., Ломакін М.С., Носань О.С.
Ризики у діяльності підприємств: теоретичні аспекти 767

Дяконенко О.І.
Соціальна згуртованість населення
в територіальних громадах України 768

Ораєвський А.А., Миколайчук І.П.
Вплив зовнішнього середовища на зміни у
діяльності будівельних підприємств 771

Єфіменко Н.А.
Концептуальні положення онтопсихологічного менеджменту на
вітчизняних підприємствах в умовах військового стану в Україні..... 773

Бабан Т.О., Бурцева А.А.
Інвестиції в людський капітал, як складова
стратегії корпоративної соціальної відповідальності 775

Федоришина Л.М.
Формування антистресової поведінки персоналу
як інструмент антикризового управління підприємством 779

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

МАТЕРІАЛИ IX МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

(присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва)

Частина 1

Державний біотехнологічний університет

Відповідальна за випуск – ***Ю.М. Сагачко***

Редактори: ***С.О. Заїка, В.М. Нагаєв, О.В. Грідін***

Підписано до друку 12.03.2025.
Формат 60 × 84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Garamond. Офсетний друк.
Умовн. друк. арк. – 50,1. Наклад – 300 прим.

Видавництво ТОВ «Стильна типографія»
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А
Тел.: (057) 754-49-42
E-mail: zebraprint.zakaz@gmail.com
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.