

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(М. ОДЕСА, УКРАЇНА)**

**УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-  
ОСВІТИ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ - ВАРНА (М. ВАРНА, БОЛГАРІЯ)**

**ВРОЦЛАВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (М. ВРОЦЛАВ,  
ПОЛЬЩА)**

**ВАРШАВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ, ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
(М. ВАРШАВА, ПОЛЬЩА)**

**КАСПІЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ (М. АЛМАТИ, КАЗАХСТАН)**



**VI міжнародна науково-практична  
конференція**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:  
ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

28-29 вересня

Збірник матеріалів конференції

**Одеса, 2023**

УДК 658 (043.2)

«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 319 с.

Для студентів економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів і докторантів вищих навчальних закладів, працівників управлінської діяльності підприємств та організацій.

**Редакційний комітет:**

**Кузнецова І. О.** – д.е.н., професор, завідувача кафедрою менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;

**Карпенко Ю. В.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;

**Балабаш О. С.** – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету.

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою укладачів.

Одеський національний економічний університет

**ЗМІСТ**  
**ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ**

<b>Skonieczny J.</b> Business strategies during the crisis caused by the war – modification of the H.I.Ansoff's product-market model.....	13
<b>Кожушко Л.Ф.</b> Менеджмент як основний рушійний фактор розвитку.....	15
<b>Момот В. Є., Литвиненко О. М.</b> Динаміка пріоритетів у мотивації персоналу та лідерство під час воєнного стану.....	17
<b>Шульгіна Л.М.</b> Управління системою індикаторів перформанс маркетингу у контексті стійкого розвитку.....	19
<b>Микитюк П. П., Микитюк Ю.І.</b> Розвиток критичних воєнних технологій як гарантія зміцнення обороноздатності та економічної безпеки держави.....	21
<b>Зось-Кіор М.В., Лядський І. К., Федосова Я. А.</b> Управління соціальним та емоційним інтелектом в системі самоменеджменту.....	25
<b>Овсянюк-Бердадіна О. Ф.</b> Контури змін організації в координатах бренд-менеджменту.....	26
<b>Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В.</b> Управління інтелектуальним капіталом в системі економічної безпеки підприємств.....	28
<b>Касич А. О., Касич О. Р</b> Управління стимулами участі підприємств в проектах державно-приватного партнерства.....	29
<b>Максимець О.В.</b> Вплив нових реформ на стійкий розвиток лісового сектору України: проблеми та можливості.....	30
<b>Fandrejewska A., Dąbrowska A.</b> Consumer Social Responsibility as a Challenge for the Marketing Strategy of Modern Enterprises.....	32

**СЕКЦІЯ 1**  
**АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА**  
**ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО**  
**ПІДСИСТЕМАМИ**

<b>Alekseyenko L., Tulai O.</b> Organizational and applied principles of information support for enterprise management in the context of the development of international coordination of restoration projects.....	35
--	----

<b>Аванесьян А.Є.</b>	
Контролінг витрат судноремонтних підприємств України в умовах військового часу.....	37
<b>Балабаш О.С.</b>	
«Стійкість» в управлінні: теоретичні основи та підходи до визначення....	39
<b>Винниченко В.І., Балабаш О.С.</b>	
Поняття технології управління підприємством.....	42
<b>Volkov O.</b>	
Performance Management in the Context of Agile Management Methodologies .....	44
<b>Гвоздей Н. І.</b>	
Сучасні умови кредитних відносин в аграрному секторі економіки.....	45
<b>Данильчак А.І.</b>	
Формування операційних пріоритетів торговельного підприємства.....	47
<b>Жадан О.В.</b>	
Мотиваційні аспекти участі підприємства у проектах державно-приватного партнерства в інноваційній сфері.....	49
<b>Карпенко Ю.В.</b>	
Сутність поняття «операційна стратегія» підприємства: основні підходи до трактування.....	52
<b>Сасенко А.Р., Карпенко Ю.В.</b>	
Розробка конкурентної стратегії підприємства: основні етапи процесу та їх зміст.....	54
<b>Демченко В.О., Карпенко Ю.В.</b>	
Оцінювання результативності діяльності підприємства: основні показники.....	56
<b>Князькова В.Я., Криленко В.І.</b>	
Актуальні аспекти управління рекламною діяльністю медичного закладу.....	58
<b>Кучмій Я.В., Матійців Я.О.</b>	
Планування діяльності в закладі охорони здоров'я.....	60
<b>Лінькова О.Ю.</b>	
Актуальні проблеми менеджменту в сучасних умовах.....	62
<b>Лояніч В.О.</b>	
Вплив сільськогосподарських підприємств на формування продовольчої безпеки України.....	64
<b>Людвік І.І.</b>	
Формування результативної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств.....	66

<b>Макурін А.А., Шишкова Д.С.</b> Особливості функціонування суб'єктів малого підприємництва у воєнний стан та на перспективу.....	69
<b>Матюх С.А.</b> Особливості формування ресурсної складової механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.....	72
<b>Москалюк Г.О., Волчек Р.М.</b> Сучасні способи організації комунікативного простору.....	74
<b>Мостова К. А.</b> Диверсифікація як напрямок організаційних змін та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.....	76
<b>Осипенко С.О.</b> Особливості корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни.....	78
<b>Піскун А. В.</b> Оцінка ефективності екологічно-економічної діяльності підприємства....	79
<b>Дімова О. С., Піскун А. В.</b> Перспективи розвитку українського бізнесу після завершення війни.....	81
<b>Руда Л.П., Каспирович А.В.</b> Макроекономічні передумови впровадження моделі циркулярної економіки для промислового сектору економіки України.....	83
<b>Семенова Т.В., Алексєєнко М.В.</b> Ефективність функціонування логістичної системи промислового підприємства.....	85
<b>Y.O. Snitko, D.V. Chaikovsky</b> Integration of project and strategic management.....	87
<b>Шепілова В.С., Шишкова Н.Л.</b> Проблеми розрахунків з контрагентами під час воєнного вторгнення та шляхи їх подолання.....	89
<b>Ширикалова І.Ю., Балабаш О.С.</b> Особливості стратегічного управління у банківських установах.....	92

## СЕКЦІЯ 2

### СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

<b>Nataliya Yudina</b> Innovative principles of marketing management under the conditions of information society.....	96
<b>Бондар-Підгурська О.В., Кошман В.А.</b> Розвиток інноваційної діяльності стратегічно важливих галузей промисловості в період війни та повоєнної розбудови економіки України	98
<b>Бражник Л.В., Чумак В.Д.</b> Перспективи інноваційного розвитку вітчизняної економіки.....	100

<b>Васильченко М.І.</b>	
Аутсорсинг логістичних процесів: практичні рішення в умовах сучасних реалій розвитку економіки.....	102
<b>Вербицька Г.Л.</b>	
Роль інновацій у післявоєнному відновленні економіки України.....	104
<b>Гуменюк В.В., Семирга Л.І., Ямчук Д.А.</b>	
Менеджмент готельно-туристичного бізнесу: кращі практики та рекомендації з досвіду організації міжнародного курортно-рекреаційного форуму.....	105
<b>Гуторов О.І., Гуторова О.О.</b>	
Організаційно-економічна сутність інноваційних процесів в АПК.....	107
<b>Данчева О. М.</b>	
Інноваційний розвиток підприємств в Україні: сучасний стан та перспективи.....	109
<b>Данчева О. М., Георгієва Ю.С.</b>	
Сучасні інформаційні технології в менеджменті.....	111
<b>Данчева О. М., Гуляєва О. М.</b>	
Сучасні підходи до визначення сутності інновацій.....	112
<b>Данчева О. М., Дімова О.С.</b>	
Тенденції та перспективи четвертої промислової революції.....	115
<b>Данчева О. М., Кутовенко М.О.</b>	
Штучний інтелект як інноваційна технологія ХХІ століття.....	117
<b>Данчева О. М., Матей С.Ю.</b>	
Штучний інтелект: сутність, застосування, перспективи розвитку.....	119
<b>Данчева О. М., Меренкова А.А.</b>	
Бренд-стратегія: сутність, значення та завдання.....	121
<b>Дзюблюк О.В.</b>	
Інноваційні аспекти банківського менеджменту в умовах глобалізаційного впливу на економіку.....	123
<b>Пашковська К.В., Карпенко Ю.В.</b>	
Сучасні тенденції змін інноваційних стратегій в бізнесі.....	125
<b>Висоцька Р.В., Карпенко Ю.В.</b>	
Сутність та класифікаційні підходи до операційної стратегії підприємства.....	127
<b>Котелюх М.Ю.</b>	
Стратегія відновлення України у сфері управління охорони здоров'я у повоєнний час.....	129
<b>Кузнецова І.О., Златова А.Р.</b>	
Формування стратегічних рішень сільськогосподарським підприємством	132
<b>Карпенко Н.О., Кузнецова І.О.</b>	
Основні підходи до трактування поняття стратегії розвитку підприємства	134
<b>Луцків О.М.</b>	
Тенденції та особливості розвитку логістичних процесів в умовах війни	136

<b>Медведенко М.А., Патлатой О.Є.</b>	
Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства.....	138
<b>Осичка О.В., Ясинська С.Ю.</b>	
Дизайн мислення як інноваційний підхід до стратегічного управління підприємством.....	140
<b>Павлій О.В.</b>	
Вплив введення воєнного стану на стратегічні зміни підприємств України.....	143
<b>Татаринцева Ю.Л., Пушкар О.І.</b>	
Інноваційний менеджмент в епоху цифрового маркетингу вражень.....	146
<b>Сенишин О.С., Хіч Р.Я.</b>	
Теоретико методологічні засади процесу стратегічного маркетингового планування.....	148
<b>Хетагурова Д. О.</b>	
Стратегічний аналіз як складова стратегічного управління підприємством.....	150

### СЕКЦІЯ 3

#### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

<b>Балабаш О.С., Костенко Р.О.</b>	
Формування конкурентних переваг підприємств на основі впровадження сучасних цифрових технологій.....	154
<b>Балабаш О.С., Лисак Л.О.</b>	
TQM як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств олійно-жирової галузі.....	156
<b>Бєбко С.В., Красуля А.В.</b>	
Налагодження комунікацій з користувачами у соціальних мережах.....	158
<b>Боднарчук Р.В., Гуменюк А.С.</b>	
Аудит в закладі охорони здоров'я - ключовий інструмент для поліпшення якості медичних послуг.....	159
<b>Гіржева О.М.</b>	
Діджиталізація бізнесу як фактор підвищення його конкурентних переваг.....	161
<b>Горбатюк В.В.</b>	
Особливості виробничого процесу борошномельних підприємств України.....	163
<b>Дідович І.І.</b>	
Узагальнення наукових підходів стосовно поняття «потенціал підприємства» .....	165
<b>Єфремов А.О., Пристемський О.С.</b>	
Постійне вдосконалення та адаптація стратегії розвитку підприємства у конкурентному середовищі.....	167

<b>Коваль О.В.</b>	
Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.....	169
<b>Кубишина Н. С., Голобородько А. М.</b>	
Посилення конкурентоспроможності підприємства інструментарієм внутрішнього маркетингу.....	172
<b>Кузнецова І.О., Аветісян Л.Л.</b>	
Управління конкурентними перевагами торговельного підприємства.....	174
<b>Могилевська О.Ю.</b>	
Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.....	176
<b>Мохненко А.С., Антонов Р.А.</b>	
Моделі управління людськими ресурсами підприємства.....	179
<b>Патлатой О.Є., Задоріна (Губенко) Г.М.</b>	
Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства	180
<b>Сақун А.Ж., Могильна Е.</b>	
Управління конкурентоспроможністю малого бізнесу в умовах воєнного стану.....	183
<b>Сақун А.Ж., Пашинний А. В.</b>	
Категорії формування показників управлінської бухгалтерської звітності	185
<b>Томашук І.В.</b>	
Екологізація як тренд сучасного глобального розвитку.....	187
<b>Томашук І.О., Томашук І.В.</b>	
Кредитування підприємств в умовах ринкової економіки.....	189
<b>Шаповал А.О., Піскун А.В.</b>	
Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.....	191
<b>Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Тимошенко І.С., Гудько А.</b>	
Проактивна поведінка та її вплив на імідж підприємства.....	194
<b>Шкільний О. О.</b>	
Інфраструктурне забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сфері експорту.....	196
<b>Яцина Н.О., Собко Л.В.</b>	
Комунікативна взаємодія медичної організації зі споживачами послуг.....	198

#### СЕКЦІЯ 4

#### УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

<b>Бочуля Т.</b>	
Інформаційна категорія мислення в аспекті розвитку управління підприємством.....	200
<b>Волчек Р.М., Москалюк Г.О.</b>	
Харизматичне лідерство як фактор успіху сучасного менеджера.....	202
<b>Губаль М.В., Радь М.В.</b>	
Забезпечення етичності роботи персоналу в закладі охорони здоров'я.....	204



<b>Гуменюк А.В.</b>	
Формування ефективної стратегії управління персоналом підприємства...	206
<b>Ковальов В.В., Цуглевич Л.В.</b>	
Професійний розвиток медичного персоналу – ключ до якісної охорони здоров'я.....	208
<b>Крисько Ж.Л., Мокренський І.Р.</b>	
Розвиток компетентностей менеджера нової генерації.....	210
<b>Кулик А.В., Коптєва Г.М.</b>	
Управління людськими ресурсами під час воєнного стану.....	212
<b>Лазебний В.О.</b>	
Базові принципи управління та завдання керівника ІТ-компанією.....	214
<b>Полторак А.С., Демяненко А.С.</b>	
Вплив соціально-економічної нестабільності на управління механізмами мотивації працівників.....	217
<b>Пуліна Т.В., Кубряченко А.П.</b>	
Підвищення результативності процесу управління якістю через залучення персоналу підприємства.....	220
<b>Ремньова Л.М.</b>	
Трансформаційне лідерство як ефективна концепція управління в умовах змін та невизначеності.....	222
<b>Рожко А.О., Кармінська-Белоброва М.В.</b>	
Дослідження та методи діагностики організаційної культури.....	224
<b>Таран О.М., Мілашич К.С.</b>	
Особливості управління персоналом в системі в системі публічного адміністрування.....	226
<b>Томашук І.О., Томашук І.В.</b>	
Вплив людського капіталу на економічне зростання сільських територій	228
<b>Фонарьова Т.А., Одинченко Т.М.</b>	
Педагогічна фасилітація у студентоцентрованому навчанні.....	230
<b>Холодницька А.В.</b>	
Ціннісна пропозиція роботодавця як інструмент залучення та утримання талантів.....	230
<b>Чернявська І.М., Литвин О.О.</b>	
Ситуативне навчання як напрям управління знаннями підприємства.....	234
<b>Kuzyltau B. K., Kuznetsova I. O.</b>	
The impact of competencies on organizational performance.....	236

## СЕКЦІЯ 5

### СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

<b>Артімонова І. В., Виговський В. М.</b>	
Стратегічні напрями забезпечення стійкого фінансового стану промислових підприємств.....	239

<b>Бержанір А. Л.</b>	
Напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу.....	241
<b>Бондаренко С. М.</b>	
Екологізація управління якістю на підприємствах легкої промисловості...	243
<b>Захарова Н.Ю.</b>	
Особливості управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнного стану.....	245
<b>Зварич Л. В.</b>	
Етика бізнесу в контексті соціальної відповідальності підприємств.....	247
<b>Коваль Н. О.</b>	
Особливості формування сталого соціально-економічного розвитку України.....	249
<b>Корчагіна Л. Ф.</b>	
Вплив інформаційної асиметрії на ESG-активність підприємства.....	251
<b>Кузнецова І. О., Мартинов Д. О.</b>	
Соціальне підприємництво: сутність та головні особливості.....	253
<b>Москалюк Г. О., Філіппов С. А.</b>	
ОСББ як об'єкт впровадження КСВ.....	255
<b>Таций І.В.</b>	
Продовольча безпека як складова економічної безпеки в умовах війни в Україні.....	257
<b>Чкан І. О.</b>	
Економічні злочини як загроза економічній безпеці бізнесу.....	259
<b>Шепель А. В.</b>	
Економічна ефективність вирощування капусти білоголової залежно від загущення рослин.....	261
<b>Shkura I.</b>	
Sustainability-oriented business model as a reaction of business on a global challenges.....	263
<b>Krasnokutska I., Segeda I., Bezpalo A.</b>	
Sustainable tourism policies in times of crisis.....	265
<b>СЕКЦІЯ 6</b>	
<b>МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА</b>	
<b>Анопа А. С., Ілляшенко С. М.</b>	
Особливості управління маркетинговими стратегіями компанії Mintee.....	267
<b>Бровкіна Ю. О.</b>	
Деякі аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	269
<b>Данчева О. М., Абрамова Д. В.</b>	
Венчурний бізнес та етапи його становлення.....	271
<b>Данчева О. М., Гажа І.І.</b>	
Ділові риси менеджера інноваційного проекту.....	273

**СЕКЦІЯ 7**  
**СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ**  
**ПІДПРИЄМСТВОМ**

<b>Брік С. В.</b>	
Огляд українських бухгалтерських он-лайн програм як альтернатива 1С..	275
<b>Гострик О. М.</b>	
Цифрові технології за європейськими стандартами.....	276
<b>Гринчук В. О.</b>	
Управління рекламною діяльністю в мережі Інтернет.....	279
<b>Данчева О. М., Кореновська К.А.</b>	
Штучний інтелект: сутність, застосування, перспективи розвитку.....	281
<b>Данчева О. М., Скрипник С. Ю.</b>	
Віртуальні технології як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства.....	283
<b>Данчева О. М., Георгієва Ю. С.</b>	
Сучасні інформаційні технології в менеджменті.....	285
<b>Olesia Demianyshyna</b>	
Information technology as a tool for processing accounting information.....	286
<b>Єсіна О. Г.</b>	
Роль управління інформаційними потоками підприємства.....	288
<b>Ілляшенко С. М.</b>	
Вплив технологій четвертої промислової революції на логістику промислового підприємства.....	291
<b>Кузнецова І. О., Кізюн Б. Ф.</b>	
Цифрова трансформація як основа стратегічного розвитку медичних закладів..	292
<b>Лебеденко С. О.</b>	
Контекстно-орієнтований сервіс: роль штучного інтелекту.....	294
<b>ЛозанА. Е.</b>	
Роль інформаційних технологій у цифровій трансформації підприємства	296
<b>Медведева К. Д.</b>	
Використання CRMсистем підприємствами для узгодження каналів комунікації.....	297
<b>Орлик О. В.</b>	
Можливості використання інтернет-технології QR-кодів підприємствами	299
<b>Пилипенко К.А., Рунчева Н.В., Бригіна С.І.</b>	
Напрями повоєнного розвитку туризму в Україні.....	301
<b>Пономаренко І. В., Пономаренко Д. В.</b>	
Використання CHATGPT для оптимізації цифрового маркетингу.....	304
<b>Пристемський О. С., Пашинний А. В.</b>	
Вплив сучасних інформаційних технологій на ефективність управління підприємством.....	306

<b>Пристемський О. С., Чернега К. М.</b>	
Цифрові рішення оптимізації оподаткування та зменшення податкових ризиків.....	308
<b>Сақун А. Ж., Рихлов М., Тихомиров А.</b>	
Цифровізація облікової системи підприємства.....	310
<b>Тріль І. Б., Тереш В. М.</b>	
Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності медичної організації.....	312
<b>Шепель І. В.</b>	
Побудова структури облікового апарату при запровадженні сучасних інформаційних систем.....	314
<b>Янковець Т.М.</b>	
Веб-сайт та інструменти цифрового маркетингу в управлінні підприємством.....	316

## ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

**Jan Skonieczny,**

PhD, Department of Organization and Management, Faculty of Management,  
Wroclaw University of Science and Technology,  
Poland

### **BUSINESS STRATEGIES DURING THE CRISIS CAUSED BY THE WAR – MODIFICATION OF THE H.I. ANSOFF'S PRODUCT-MARKET MODEL**

The purpose of this study is to identify the strategy of a company operating in a war-induced crisis. For this purpose, H.I. Ansoff's production-market matrix was modified. The paper focuses only to identify the strategic orientations of the organization under war conditions. However, it omits the issue of assistance, such as financial, offered to organizations by government agencies or international institutions, which is a prerequisite for the survival and further development of organizations in this difficult period.

Crisis is a permanent element of the existence of both a person, a group and an organization. Therefore, organizations strive to overcome the crisis and, if possible, manage it due to the social and economic potential. In every day language, a crisis is most often described negatively as something bad, a moment of difficulty and hard times. This word comes from the Greek „krisis” and has many meanings, including choice, struggle, argument, judgment, separation, turning point, breakthrough. Crisis is a concept that applies to both the socio-economic and organizational areas. A crisis is the culminating, most important element of a crisis situation, which is defined as a set of external and internal circumstances that influence the organization in such a way that a variable process begins and is continued, as a result of which balance is maintained and then restored, thanks to various actions undertaken (e.g. strategic and tactical).

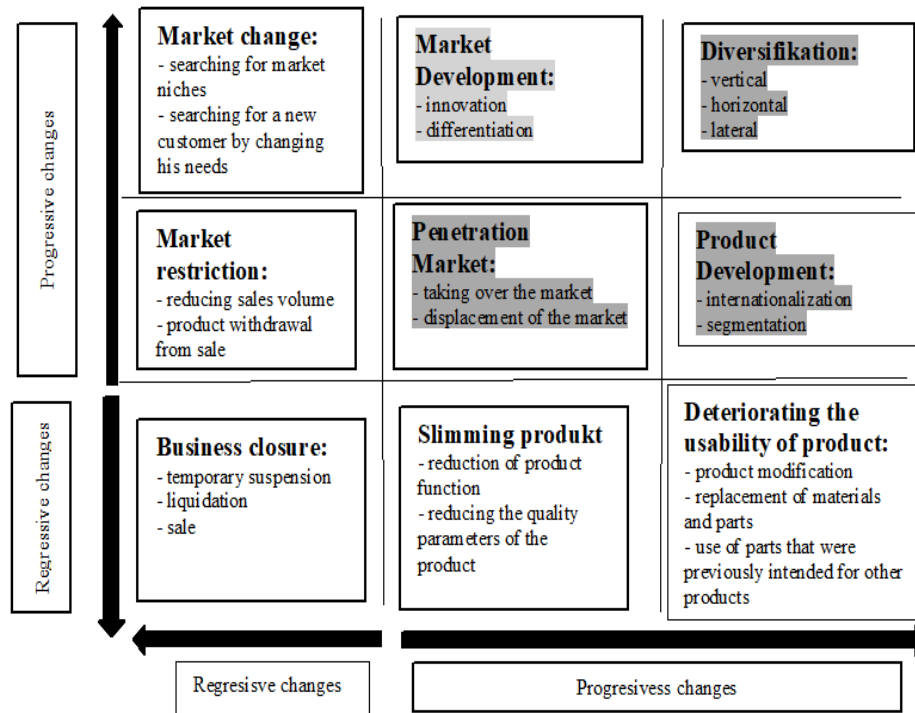
A classic tool for crisis management in an organization is L.E. Greiner's organizational growth model [1, 2]. It states or claims that the organization in its development struggles with various crises (crisis leadership, autonomy, control, and bureaucracy), which will be overcome through growth appropriate to the form of the crisis (growth by creativity, direction, delegation, coordination, and collaboration). L.E. Greiner, developing a model of organizational growth in the 1970s, left other researchers of this problem with the question of the next crisis or crises that will occur in the organization after growth through cooperation.

During a crisis, an organization is recommended to adapt to changes in the environment through two types of actions: reactive and proactive.

Reactive actions include how an organization responds to limit the negative effects of a crisis. Reactive actions include employment reduction, cost reduction, limitation of administration, sale of buildings and land, replacement of management staff, financial restructuring, changes in the organizational structure, reducing the size of the organization, non-investment, resignation from certain types of activities, resignation from the production of certain products and exit from inefficient markets.

However, proactive actions involve preventing the occurrence of negative effects of the crisis, which may appear in the long term in the future. Proactive activities in the organization include introducing new concepts, models and strategies, investing in new knowledge, human capital and new technologies, cooperation, alliances and mergers with other organizations, redefining activities, focusing on the most important things, focusing on selected markets. The choice of both reactive and proactive actions depends on the strategy adopted during the crisis.

Fig. Business strategies during the crisis caused by the war



Source: own study based on [1].

In the modified Ansoff's model regressive changes in the enterprise and the market were taken into account, e.g. difficulties in access to raw materials, financial resources or employees, which, as shown by the experience of countries affected by war, negatively affect enterprises, necessitating changes in existing strategies. This situation is shown in Figure 1 in the form of five regressive strategies. These are:

- slimming product - reduction of product function; reducing the quality parameters of the product,
- determining the usability of product – product modification; replacement of materials and parts; use of parts that were previously intended for other products,
- market restriction – reducing sales volume; product withdrawal from sale,
- market change - searching for market niches; searching for a new customer by changing his needs
- business closure - temporary suspension; liquidation; sale of the company.

These strategies enrich the set of classical strategies available for implementation in an enterprise in times of crisis.

Specific business strategies in regressive conditions enable the enterprise to reduce the negative effects of the crisis caused by the war. However, their use results in a deterioration of the quality of the products or services offered. They are a kind of reflection of the strategies of enterprises operating in non-market economy[4]. Nevertheless, their use is necessary to survive the war period and to conduct effective business in the future.

### **Bibliography**

[1] Ansoff H.I. (1966), Management-Strategie, München.

[2] Greiner L.E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, Vol. 50(4).

[3] Mainiero, L. Tromley, C. (1994), Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Readings (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall) (2d ed. 1994), pp. 322-329.

[4] Moszkowicz K., Moszkowicz M., Company policies in a non-market economy, International Journal of Technology Management, 1989 Vol.4 No.2, pp. 205 - 213

**Кожушко Л.Ф.,**

д.т.н., професор

Національний університет водного господарства та природокористування

### **МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВНИЙ РУШІЙНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ**

Сучасне зовнішнє середовище постійно змінюється. Зміни стали носити турбулентний характер. Основними факторами, що впливають на зміни є:

- Поглиблення глобалізації, посилення конкуренції

- Технологічна і в першу чергу цифрова трансформація

- Потепління клімату, стихійні природні лиха, екологічні катаклізми

- Тероризм та військові конфлікти

- Невиліковні хвороби людей, епідемії, пандемії

За таких умов розвиток стає головним фактором успіху як на рівні організацій, так і на рівні держав.

Розвиток - це процес створення цінностей і постійна боротьба за їхні конкурентні переваги.

Виникає питання - що є сьогодні генератором економічного розвитку? На наш погляд, основним рушійним фактором всіх безпрецедентних трансформацій у світі є менеджмент.

Г. Мінцберг наголошує, що ХХ століття можна назвати добою менеджменту.

П. Друкер акцентує увагу на тому, що саме менеджмент стимулює

економічний та соціальний розвиток. «Скрізь, де ми вкладали лише економічні фактори в виробництво, особливо капітал, ми не отримували розвитку. У небагатьох випадках, коли ми змогли викликати енергію менеджменту, ми забезпечували стрімкий розвиток...Розвиток є скоріше справою людської енергії, ніж економічного багатства. Генерування людської енергії та надання їй напрямку є завдання менеджменту»[1].

Найвищими й бажаними досягненнями менеджменту повинно стати створення такого внутрішньокорпоративного середовища в державі (компанії, установі), за якого кожна людина буде намагатись працювати за наступними принципами:

- Праця так само природня і є найвищим задоволенням, як гра на відпочинку.
- Поєднання свого особистого життя з життям держави, тобто максимальна відданість країні.
- Кожна людина має усвідомлювати місію і стратегічні цілі держави.
- Кожен має бути почутим і по можливості максимально задоволеним.
- Кожний повинен бути адекватно оцінений і мотивований.
- Всі наділені здібностями до самоуправління і до самоконтролю.
- Мозок у всіх має бути задоволений, а душа не розгублена.

Ефективний внутрішній менеджмент без ефективного зовнішнього менеджменту не можливий.

Основними причинами кризи в Україні є:

- Відсутність політичної волі у керівників держави на початку 90х років здійснити радикальну всеохоплюючу модернізацію державного устрою України на засадах демократії, вільної економіки та європейських цінностей.

- Відсутність політичних рішень щодо формування ефективного державного менеджменту на засадах сучасних методологій (реальна економіка, інновації, інвестиційний клімат, податкова система, правова система, розділення бізнесу і влади і т.д.)

- За всю історію незалежності не було запропоновано цілеспрямованої та дієвої державної концепції формування зрілого, цивілізованого і політично грамотного громадянського суспільства, що не сприяло розвитку демократії та радикальним змінам в свідомості людей.

- Поступове і масове занурення в корупційно- олігархічну модель державної влади та політичний популізм.

Складність завдання модернізації України в тому, що за роки незалежності наша держава повністю адаптувалася до творення лише «миттєвих» справ і настільки загрузла в розв'язку «палаючих» проблем, що навіть енергетично не в повній мірі готова до масштабних реформ. Військовий конфлікт на сході доповнив ці проблеми. Окрім того, Україна настільки завантажена корупцією, що без кардинальної і всеохоплюючої модернізації всієї системи державної влади неможливо рухатись до розбудови справжньої демократії і вільної економіки.

Сьогодні державі необхідні лідери з високою політичною волею до



радикальних змін, відповідно необхідні політичні рішення щодо моделі модернізації і цінностей на яких її здійснювати. Важливим є також формування гідного і заможного громадянського суспільства.

## **Література**

І.Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття //К.: КМ-БУКС - 2020 - 240 с.

**Момот В.Є.,**  
д.е.н., професор  
кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

**Литвиненко О.М.,**  
к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

## **ДИНАМІКА ПРІОРИТЕТІВ У МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЛІДЕРСТВО ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Питання зміни пріоритетів у мотивації персоналу турбували вчених у галузі управління персоналом з 20-30-х років минулого століття, але, й це є дуже показовим, протягом Другої світової війни цей інтерес зникав майже остаточно та у фокусі уваги опинялися питання ефективності діяльності, продуктивності праці і т. ін. Але під час повномасштабної російської військової агресії проти України, на думку авторів, не можна залишати поза увагою питання трансформації мотиваційних пріоритетів співробітників вітчизняних підприємств, особливо у контексті змін затребуваного типу лідерства.

Особисті бесіди авторів з підприємцями з Дніпропетровської, Запорізької та Херсонської областей протягом весни-осені 2022 р. дозволяють зробити висновок про те, що мотивація співробітників суттєво залежить від лідерських якостей керівників/власників підприємств. Наприклад, власник мережі крамниць перукарського обладнання з м. Запоріжжя, що його крамниці розміщалися у знищених торгівельних центрах міста, свідчить, що стабільність роботи його мережі та фінансовий успіх повністю залежав від лідерських якостей власника, його здібностей підтримати людей у перші часи російської агресії. Власне мірою успіху в нього слугував час, що він витратив на спілкування з робітниками, підтримуючи та заспокоюючи їх протягом перших тижнів агресії, розробляючи разом з ними заходи щодо забезпечення безперебійної роботи крамниць, що базувалися на універсалізації та взаємозамінності працівників.

Інший приклад стосується виробничого підприємства, яке виготовляє пластикову трубопровідну арматуру, що опинилося у тимчасовій окупації у м. Херсон. Під час окупації власник сумісно зі співробітниками відпрацьовував варіанти виводу підприємства з окупованих територій, включаючи навіть неортодоксальні, «партизанські» сценарії. За найважливішу задачу власник та одночаснотоп-менеджер підприємства вважав збереження людського потенціалу та намагався підтримувати людей протягом всього періоду окупації, надихаючи та заспокоюючи їх.

Ще один приклад можна навести з діяльності крупного українського банку з головним офісом у м. Дніпро, співробітники якого ризикували власним життям, намагаючись підтримувати роботу відділень на теренах, де розвивався наступ загарбників. І знов ефективність діяльності залежала від лідерських якостей.

Спираючись на роботи Герчікова (Gerchikov & Proshkin, 1989), (Gerchikov, 1990) и (Gerchikov, 1992), ми коротко охарактеризуємо п'ять найпоширеніших мотиваційних типів: патріотичний, інструментальний, господарський, люмпенізований і професійний. Згідно з цими дослідженнями, мотивація працівників може бути такою:

- Інструментальна—коли співробітник хоче дуже багато заробляти й жорстко орієнтується на результат.
- Професійна—коли співробітник прагне до особистого розвитку та кар'єрного зростання.
- Патріотична—коли співробітник хоче бути цінним й вшанованим на підприємстві, де працює.
- Господарська—коли співробітник виконує свою роботу відповідально та з ініціативою.
- Люмпенізована (уникаюча) —коли співробітник не любить працювати взагалі і робить те, що не призведе до кари від начальства.

Інструментальний та люмпенізований ти відносять до, в той час як професійною, господарською або патріотичною – до «досягательна»

Якщо порівняти ці мотиваційні типи з відомою класифікацією МакГрегора (McGregor & Cutcher-Gershenfeld, 2008), то можна побачити, що «досягательна» мотивація схожа на модель Y за МакГрегором, тобто працівники з професійною, господарською або патріотичною мотивацією проявляють поведінку за моделлю Y, а «люмпенізовані» працівники—за моделлю X. Інструментальна мотивація, яку Герчіков і Прошкін включили до «досягательної» мотивації, за їхньою думкою є перехідною або граничною, оскільки її носії більше схильні до поведінки за моделлю X ніж Y. Це підтверджується аналізом того, як респонденти намагалися давати «соціальнобажані» відповіді.

До початку агресії автори проводили масштабні дослідження мотиваційної структури підприємств, виявляючи питому вагу кожного з типів за Герчіковим й МакГрегором. Результати свідчать про суттєво залежність балансу X/Y від сфери діяльності підприємства. У той же час продовження цих

досліджень під час війни, дозволяє зробити висновок, що мотивація змінюється на переважно патріотичну або хазяйську, поза залежності від галузі, особливо якщо лідер організації є тим центром, навколо якого гуртується персонал.

### Література

1. Gerchikov, V., & Proshkin, B. (1989). Elections of Managers: Initial Experience and Problems. *Soviet Sociology*, 28(4), 57-71. doi: 10.2753/sor1061-0154280457
2. Gerchikov, V. (1990). The Human Factor and Industrial Democracy. *Soviet Sociology*, 29(2), 41-61. doi: 10.2753/sor1061-0154290241
3. Gerchikov, V. (1992). New Social Problems of Enterprises. *Problems In Economics*, 34(12), 21-29. doi: 10.2753/pet1061-199134122
4. McGregor, D., & Cutcher-Gershenfeld, J. E. (2008). *The human side of Enterprise*. McGraw-Hill Professional.

**Шульгіна Л.М.,**

д.е.н., професор

Національний технічний університет України

«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

### **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ІНДИКАТОРІВ ПЕРФОМАНС МАРКЕТИНГУ У КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ**

3-поміж значного спектру інноваційних рішень, за допомогою яких підприємства намагаються протистояти викликам глобалізованої економіки на особливу увагу заслуговують такі три: 1) утворення різного роду об'єднань (альянсів, мереж, ланцюгів поставок тощо) на основі поглиблення спеціалізації у всіх видах маркетингової діяльності; 2) розроблення і втілення маркетингових концепцій, які були б найбільш релевантні конкретній ситуації, спеціалізації і виду ринку; 3) цифровізація усіх сфер життєдіяльності людей, у т.ч. і підприємництва, – яка суттєво змінює нині умови функціонування підприємств усіх розмірів, видів і спеціалізації. Адже інформаційні технології на небаченому раніше рівні дозволяють розробляти і впроваджувати нові концепції, системи відповідних показників, інноваційні стратегії і алгоритми їх імплементації. Однією з найбільш перспективних концепцій управління діяльністю підприємства є перфоманс-маркетинг (далі ПМ), мета якої – досягнення конкретних, фінансово вимірних бізнес-результатів у максимально короткі терміни. У порівнянні з іншими концепціями ПМ має передусім такі переваги: можливість доступу до необхідних даних, з метою їх аналізу, оцінки бізнес-показників і впливу на них в режимі реального часу; вимірність ефективності використовуваних каналів і можливість здійснити їх селекцію; синхронізація усіх ефективних інструментів (SEO, SMM і ін.) задля досягнення

максимального результату; спрямованість на результат, оскільки інструменти ПМ спонукають споживача до конкретного рішення, наприклад, до здійснення купівлі; плата за результат – замовники послуг ПМ платять виключно за досягнення запланованих показників (KPI). KPI тобто Key Performance Indicators – це числові показники діяльності, які допомагають виміряти ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, а саме: результативність і ефективність. Найчастіше використовуються показники вартості витрат: Customer Acquisition Cost (CAC), Cost per Action (CPA), Cost per Click (CPC), Cost per Millennium (CPM) or Cost Per Thousand (CPT), Cost per Install (CPI), Cost per Lead (CPL) і ін. [1]. Однак, поряд з відчутними перевагами концепції ПМ, існують певні її обмеження, серед яких у контексті нашого дослідження найважливішими є такі два: ПМ тісно пов'язаний із діяльністю онлайн і дуже слабо – з функціонуванням підприємства офлайн; вимірювана ефективність стосується виключно економічних і фінансових результатів діяльності конкретного підприємства, натомість не має зв'язку ні з соціальним, ні з екологічним ефектами. З викладеного випливає, що ПМ сконцентрований на отриманні підприємствами виключно економічної ефективності. При цьому ігноруються можливі негативні впливи бізнесу на екологію і соціум. Ми переконані, що формула «забруднювач платить» нині уже недостатня, оскільки рівень загроз для соціуму та екології суттєво зріс [2]. Для збереження балансу між трьома «стовпами» сталого розвитку (економіка, соціум і середовище), необхідні вже не декларації, а детальна кількарівнева Програма дій із чітко визначеною відповідальністю (дисциплінарною, матеріальною, адміністративною, фінансовою і кримінальною). Саме юридичні обмеження мають унеможливити подальше погіршення ситуації, що вимагає не лише відповідного удосконалення правового поля, а й створення механізмів строгого контролю за виконанням чітко визначених норм. Робоча назва може бути «Програма забезпечення реалізації концепції сталого розвитку». Статус Програми має бути обов'язковим до виконання, оскільки подальше погіршення ситуації загрожує самому існуванню людства. Рівні Програми – міждержавний, державний, регіональний і місцевий. На кожному рівні Програма повинна мати галузеві і міжгалузеві розділи. У галузевих розділах мають бути застереження щодо видів ризиків, які можуть бути спровоковані діяльністю суб'єктів галузі, а також необхідні заходи, спрямовані на недопущення настання цих ризиків. Ідеологічним і методологічним базисом програми сталого розвитку має стати концепція маркетингу співпраці [3]. Методика оцінювання ефективності реалізації положень Програми має базуватися на системах показників, що застосовуються у концепції ПМ. Однак, одночасно з наведеними вище показниками економічної ефективності, мають замірятися показники екологічного і соціального впливу. З огляду на різноманітність суб'єктів підприємництва, для кожної галузі, виду і типу підприємства має бути розроблена власна збалансована система показників, яка б на першому етапі унеможливила поглиблення зазначених проблем, а на наступних – забезпечила поступове і незворотне їх вирішення.

Наголошуємо на трьох критичних моментах. 1) Піднята проблема має надзвичайну складність і комплексний характер, тому запропонована Програма і система її індикаторів наразі мають вигляд ескізу можливого вирішення проблеми, кожен елемент якого є важливим напрямом окремого перспективного дослідження. 2) Вказуючи на необхідність створення системи більш жорстких обмежень і контролю за дотриманням положень концепції сталого розвитку, застерігаємо від створення додаткових адміністративних чи бюрократичних бар'єрів. Обмеження повинні мати силу закону і рамки галузевих стандартів, а система контролю має бути максимально прозорою і автоматизованою. 3) До розроблення Програми, особливо в частині визначення обмежень і контрольних показників для певної галузі, мають бути залучені представники місцевих громад, громадських рухів, науки і бізнесу, які були б експертами саме у цій галузі. Рушійною силою такої діяльності мають стати представники спеціалізованих університетів, науково-дослідних інститутів, талановитої студентської молоді, які б створювали ініціативні групи, зацікавлені у збереженні довкілля і гармонійного розвитку суспільства.

### Література

1. Desai V., (2019). Digital Marketing: A Review, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 196-200, <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23100.pdf>
2. Ogryzek M. (2023). The Sustainable Development Paradigm, Geomatics and Environmental Engineering, Volume 17, Number 1, <https://doi.org/10.7494/geom.2023.17.1.5>
3. Szulgina L., (2014). Marketing współpracy jako najnowsza koncepcja marketingu turystycznych agencji Ukrainy, Zarządzanie publiczne, 2 (26) / 2014, s. 149–162, [www.ejournals.eu/Zarzadzanie-Publiczne/](http://www.ejournals.eu/Zarzadzanie-Publiczne/)

**Микитюк П.,**

д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

**Микитюк Ю.,**

д. філос., ст. викладач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

### **РОЗВИТОК КРИТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ - ГАРАНТІЯ ЗМІЦНЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Для зміцнення обороноздатності та економічної безпеки держави є забезпечення державної підтримки критичних технологій (КТ). На наш погляд, вона повинна охоплювати державну систему оцінювання, визначення та моніторингу таких технологій. До такої системи необхідно залучити центральні

та місцеві органи виконавчої влади, які мають повноваження у сфері формування й реалізації наукової та науково-технічної політики, промислової, військово-технічної та військово-промислової політики, політики у сфері військово-технічного співробітництва. Крім того, до цього процесу мають бути залучені також розвідувальні органи, Національна й галузеві академії наук, провідні наукові інститути, установи та підприємства, генеральні конструктори та відомі фахівці, а також громадські організації [1].

Координаційним органом з розробки Переліку КТ доцільно визначити Міністерство оборони України, при якому створити відповідну міжвідомчу комісію з розробки Переліку КТ. Для забезпечення прийняття нею рішень необхідно створити при кожному з залучених до цієї роботи центральних органів виконавчої влади (міністерств і відомств), а також при Національній та галузевих академіях наук України постійно діючі робочі групи з підготовки пропозицій щодо визначення національних КТ. Голови цих груп повинні увійти до складу згаданої міжвідомчої комісії. Результатом цієї діяльності має стати подання міністром оборони України проекту Переліку національних КТ на затвердження Кабінетом Міністрів України. Перелік має містити військові КТ та КТ подвійного використання й видаватися у відкритому та закритому форматах.

Державна підтримка національних КТ має здійснюватися на постійній основі. Для запровадження системного підходу й організації такої діяльності необхідно внести відповідні зміни та доповнення до законодавства, зокрема до Законів України «Про основи національної безпеки України», «Про організацію оборонного планування», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про оборону України», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукомістких технологій», «Про державну таємницю», а також до положень про відповідні центральні органи виконавчої влади.

Коригування переліку КТ має здійснюватися на постійній основі й періодично, щоб завчасно виявляти нові тенденції науково-технічного розвитку або появу в країнах світу нових високих технологій, які можна віднести до КТ. На сьогоднішній день оновлення переліку таких технологій доцільно вибрати період короткострокового оборонного планування. Визначення переліку КТ було б узгоджене з розробленням державних цільових оборонних програм на період стратегічного планування (5 років). Принциповим є внесення визначених КТ до державних цільових науково-технічних та оборонних програм, що дасть змогу використати вже встановлені механізми їх бюджетного фінансування. Концентрація бюджетних коштів для реалізації КТ повинна стати одним з основних заходів державного стимулювання наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності за пріоритетними напрямками розвитку науки, технологій і техніки.

Крім того, у рамках державно-приватного партнерства необхідно розробити механізми залучення приватного капіталу, зокрема малого бізнесу,

до створення національних КТ. Це могло б сформувати реальні основи для забезпечення інтеграції цивільного та військового секторів економіки.

Реалізація державної політики зі стимулювання розвитку КТ, визначених у згаданому Переліку, повинна стати обов'язковою функцією відповідних центральних органів виконавчої влади та контролюватися урядом України. Відповідальним за організацію діяльності в цій сфері доцільно визначити Міністерство оборони України й покласти на нього повноваження щодо розроблення та узагальнення пропозицій від інших органів влади стосовно державної підтримки розвитку таких технологій, зокрема вдосконалення законодавства в цій сфері.

Розроблений перелік КТ повинен також стати керівним документом у здійсненні міжнародного військово-технічного співробітництва з країнами Альянсу НАТО. З урахуванням даних Переліку необхідно визначити перелік експортно-імпоротної продукції, яка необхідна, в першу чергу в оборонно-наступальних операціях ЗСУ.

Використання Переліку КТ уможливить переведення діяльності розвідувальних і контррозвідувальних органів на новий рівень. Це дасть змогу чітко та обґрунтовано сформулювати завдання щодо виявлення доступності та спроможностей інших країн щодо створення таких технологій, потреб держави в іноземних технологіях, які забезпечують супротивника значними військовими можливостями, а також економічно обґрунтовано визначити цілі контррозвідувальної діяльності та заходи з отримання розвідувальної інформації [2].

Отже, національні КТ мають ключове значення для розширення можливостей обороноздатності та наступальних дій ЗСУ України а в післявоєнний період досягнення цілей національної безпеки, зокрема науково-технологічної безпеки. Тому організація діяльності в цій сфері, державна підтримка і стимулювання КТ мають на сьогодні пріоритетне значення для державної військово-промислової політики.

Формування переліків критичних технологій відбувається на основі науково-технічних критерій, що відбивають відомчу й національну специфіку. При цьому переліки США більшою мірою враховують інтереси оборони, а — західноєвропейські відбивають прагнення додати більш фундаментальний характер національним технологічним програмам. Визначення пріоритетів науково-технічного розвитку країн і складання переліків критичних технологій ґрунтується на широкому використанні експертизи в комбінації з методиками «Дельфі» і «Форсайт», сутність яких полягає у прогнозуванні появи нових високих технологій, впливу майбутніх наукових розробок на методи ведення війн, на розвиток певних галузей промисловості, шляхом заочного, багаторівневого та анонімного опитування висококваліфікованих експертів з метою отримання колективної думки з високим ступенем достовірності та надійності [3].

В Україні існує гостра проблема розвитку критичних технологій, яка потребує негайного вирішення, системних комплексних кроків з боку держави.

Розвиток науково-технологічної сфери є критично важливим для підвищення обороноздатності держави. Тому подальший розвиток новітніх озброєнь можливий лише шляхом впровадження проривних науково-технологічних досягнень, критичних (ключових) технологій, створення на їх основі мультиплікаторних зразків, комплексів систем ОВТ.

Пріоритетний розвиток критичних технологій є однією з основних умов для модернізації і випереджувального розвитку оборонно-промислового комплексу, нарощування його виробничих потужностей для підвищення потреб збройних сил та інших утворених відповідно до законів України військових формувань та правоохоронних органів, а також виробництва конкурентоспроможних на світовому ринку озброєнь та військової техніки.

Шляхи розв'язання проблеми полягають у розробці або корегуванні нормативно-правових актів щодо збереження та розвитку критичних (ключових) технологій, створенні державної системи управління та інфраструктури критичних (ключових) технологій, механізмів їх відбору (система пріоритетів) та ресурсної державної підтримки, створенні економічних умов, які б зупинили еміграцію за кордон талановитих фахівців.

Розвиток науки та науково-технічної сфери в інтересах оборони й безпеки держави в умовах війни потребує створення структури управління цим процесом. Такою структурою може бути центральний орган виконавчої влади з міжвідомчим статусом або державна установа, яка є головним розпорядником бюджетних коштів і має міжвідомчий статус.

## Література

1. Величко О.Ф. Критичні технології як національний пріоритет у забезпеченні обороноздатності держави / О.Ф. Величко, О.І. Затинайко, П.П. Скурський// Наука і оборона. - 2011. - № 4. - С. 23-30.
2. Дихановський В.М. Методологія розвитку ключових технологій / В.М. Дихановський / Шляхи розвитку української науки. - Київ. - 2018. - Вип. 9. - С. 96-112.
3. Заклевський Д. Критичні технології: сутність поняття та підходи до формування їх переліків / Заклевський Д., Юрченко Д.// Наука і оборона.-2013.- №4. - С.42-45



**Зось-Кіор М. В.,**  
д.е.н., професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,  
**Лядський І. К.,**  
к.с.-г.н., ст. викладач кафедри маркетингу,  
**Федосова Я. А.,**  
здобувач  
Полтавський державний аграрний університет

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ТА ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ В СИСТЕМІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Емоційна стабільність та самоконтроль людини є важливою передумовою ефективної соціалізації та досягнення особистого і професійного успіху. Самоменеджмент займає важливе місце серед інших навичок особистості. Завдяки цій практиці відбувається ефективний аналіз вихідних положень, формуються базові уявлення і факти, встановлюються зв'язки між, здавалося б, розрізненими даними [1, с. 75]. Тож розвиток вміння займатися самоаналізом та подальшим самоменеджментом безперечно підсилює не тільки індивідуальну конкурентоспроможність людини на ринку праці, а й забезпечує кадрову та економічну безпеку підприємства.

Популярність емоційного та соціального інтелекту викликає величезний науковий інтерес щодо визначення їх впливу на інші соціально корисні якості людини. Управління цими різновидами розумової активності широко використовується для організаційного розвитку, розуміння людської поведінки та оптимізації навчання співробітників [2, с. 55].

До компонентів емоційного інтелекту, які впливають на здатність людини до саморегуляції, можна віднести наступні характеристики [3, с. 16]. Згідно досліджень ізраїльського науковця Рувена Бар-Она, емоційний інтелект має п'ять головних компонентів, кожен з яких піддається розвитку та покращенню:

- усвідомлення власних емоцій та почуттів;
- розуміння почуттів інших і взаємодія з ними;
- керування емоціями та контроль над ними;
- адаптація та вирішення проблем;
- самотивація.

Не менш важлива складова когнітивних здібностей людини, що впливає на ефективність соціалізації та самоконтролю в колективі — соціальний інтелект. Міжнародне дослідження виявило, що люди з розвиненим соціальним інтелектом схильні активніше займатися саморозвитком, мають політичні та громадські амбіції, а також відрізняються яскравіше вираженим почуттям патріотизму [4, с. 98].

З урахуванням зв'язку емоційного та соціального інтелекту, можливості їх розвитку за допомогою подібних методик, а також спільними методами управління, варто включити ці когнітивні якості у систему самоменеджменту

співробітників з метою оптимізації внутрішньо корпоративного середовища представників українського бізнесу та державних організацій.

### Література

1. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Ковтунов О. В. Сучасні аспекти самоконтролю в тайм-менеджменті. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції: збірник наукових праць / за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ТОВ «Сімон», 2020. С. 75-77.

2. Ikpesu O.C. Self-management dimension of emotional intelligence as determination of academic administration in public university. *Journal of higher education theory and practice*. 2017. Vol. 17. P. 49-57.

3. Bar-On R. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*. 2006. P. 13-25.

4. Palašćáková D., Liadskyi I., Senko I. Gender aspects of social intelligence management in the context of entrepreneurial and civic engagement. *Journal of women's entrepreneurship and education*. 2023. P. 92-108.

**Овсянюк-Бердадіна О.Ф.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнський національний університет

### КОНТУРИ ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЇ В КООРДИНАТАХ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління змінами в сучасних умовах стало звичним супроводом управлінської діяльності більшості організацій незалежно від організаційно-правових форм та сфер господарювання. Зміни як відповіді та реакції організації на виклики ендогенного та екзогенного середовищ організацій зумовлюють постійний процес трансформації. У цьому контексті актуальності та прикладної прагматики набуває бренд-орієнтована адаптація організації у залежності від життєвого циклу її розвитку. В сучасних умовах, коли реальному чи латентному споживачеві складно диференціювати споживчу специфіку товарів, робіт чи послуг, часто єдиним індикатором є бренд як сукупність відчутних та невідчутних споживчих характеристик. Ключовою характеристикою бренду є його автентичність, яка діє на підсвідомі, емоційні, статусні мотиви споживача.

Останні десятиліття турбулентних змін ринкового середовища змінили концептуальні ноти бренд-менеджменту, які у прикладному застосуванні проявляються у:

1. імплементації бренд-менеджменту у стратегічну парадигму змін організації,

2. глобалізації проявів та атрибутів бренд-менеджменту, що передбачає необхідність врахування крос-культурних аспектів при його формуванні,

3. різноформатних проявах та сферах використання бренду, його дифузії на різні ринки та страти суспільства,

4. необхідності постійного розвитку бренду у напрямку адаптації до споживчих мотивів більшості представників цільової аудиторії,

5. застосуванні нових форм інформаційного насичення ринку про бренд, його елементи та можливості застосування.

З методологічної позиції управління, бренд-менеджмент можна розглядати як окрему функціональну складову діяльності організації, а бренд як об'єкт управління, прикладне застосування якого може проявлятися як в організаційному, так і функціональному забезпеченні діяльності організації. У цьому напрямку прикладної вагомості бренд-менеджмент набуває в силу того, що він впливає на формування єдиної управлінської парадигми, орієнтуючи інші функції, методи, інструменти менеджменту на реалізацію концепції бренду товарів, робіт чи послуг організації.

За спостереженням американського вченого та відомого управлінця у сфері бренд-менеджменту Ідріс Муті, більш як 60% компаній працюють на основі бізнес-моделей, а 20% використовують психологічні моделі управління. Однак на сьогодні швидкі темпи змін у зовнішньому середовищі функціонування організацій (локдаун, криза ресурсів, швидкий темп провадження нових технологій, зокрема інформаційних) зумовлюють низьку результативність змін, які реалізуються за допомогою вищезазначених моделей.

Пропонований І. Муті метод має сильну орієнтацію на майбутнє і сприяє досягненню стратегічного форсайту і організаційному проникненню у суть змін майбутнього стану організації після впровадження змін. Стратегічний форсайт – це інструмент формування пріоритетів і мобілізації значної кількості учасників для досягнення якісно нових результатів. Стратегічний форсайт полягає у систематичній спробі заглянути у довгострокове майбутнє організації задля ідентифікації, визначення зон стратегічного дослідження і господарювання з метою відстеження появи нових технологій, ринків, які принесуть найбільш значні економічні вигоди. Методами стратегічного форсайту є огляд інформаційних джерел, метод сценарію, мозковий штурм, розробка майбутнього, метод Дельфі, SWOT-аналіз, екстраполяція трендів, аналіз глобальних трендів, мультикритеріальний аналіз, картування стейкхолдерів. Даний метод, як і ряд інших сучасних методів проведення змін в організації передбачає спільність мети діяльності організації, так і її працівників.

Умовним виразом пропонованої Муті успішної трансформації бізнесу є наступна формула:

$$\text{Успіх трансформації бізнесу} = P + N + C + M + I + F$$

• P – розробка точки зору майбутнього, що дозволяє створити стратегічний форсайт і реалізувати глибокі організаційні ідеї,

• N – спільна розробка бренду передумов, який надихне працівників майбутніми можливостями;

- С – розробка переконливих аргументів на користь необхідності змін, що будуть зрозумілими керівникам, інвесторам, працівникам і діловим партнерам;
- М – розробка практичних заходів, щоб реалізувати інновації з бажаним майбутнім станом;
- І – дизайн системи стимулювання змін, який узгоджується з отриманими результатами певної поведінки працівників в напрямку досягнення організацією майбутнього бажаного стану;
- F – розробка механізму зворотного зв'язку для кожного етапу впровадження змін для моніторингу прогресу та безперервного його удосконалення.

При цьому необхідно враховувати проблему швидкості реалізації змін, оскільки зміни відбуваються часто, а тому, коли організації їх реалізують у повній мірі, зовнішнє середовище також змінюється за своєю траєкторією, або змінює вектор свого впливу на організацію, а тому вона знову повинна змінюватися.

**Єпіфанова І. Ю.,**

д. е. н., професор,

**Джеджула В. В.,**

д. е. н., професор

Вінницький національний технічний університет

## **УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

Забезпечення економічної безпеки промислового підприємства передбачає забезпеченість його інтелектуальним капіталом на належному рівні. Інтелектуальний капітал є важливою складовою власних ресурсів підприємства, яка сприяє зростанню потенціалу підприємства та підвищує імовірність ефективної реалізації інноваційної діяльності. Відсутність належного рівня інтелектуального капіталу, особливо на підприємствах оборонного комплексу, високотехнологічних підприємствах) суттєво збільшує ризик втрати економічної безпеки, спричиняє необхідність пошуку товарів закордоном. В системі економічної безпеки важливо оцінити всі загрози, які можуть завдати шкоди діяльності підприємству.

В умовах військового стану та значної міграції населення значна кількість вітчизняних підприємств відчуває проблему нестачі достатньої кількості інтелектуального капіталу.

На нашу думку інтелектуальним капіталом є сукупність знань, умінь, ідей працівників, які можуть принести певні економічні вигоди та/ або підвищити імідж підприємства.

Інтелектуальний капітал є за своєю суттю нематеріальним активом, складовою гудвілу, який за умілого керівництва компанією може принести

суттєве зростання доходу, прибутку, а в кінцевому рахунку – конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства.

Суттєвою перевагою інтелектуального капіталу є те, що він носить ексклюзивну форму та має досить високу додану вартість порівняно із іншими ресурсами, які є в розпорядженні підприємства.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства постає задача в оцінці рівня інтелектуального капіталу. Вирішення цієї задачі є можливим за допомогою лінгвістичної шкали, оскільки переважна більшість складових інтелектуального капіталу можна оцінити лише якісно і лінгвістично.

Для комплексної оцінки рівня інтелектуального капіталу нами пропонується використати теорію нечіткої логіки. Дана теорія дозволяє об'єднати в одній математичній моделі кількісні і якісні фактори впливу на показник рівня інтелектуального капіталу.

**Касич А.О.,**

д.е.н., професор,

**Касич О.Р.,**

Київський національний університет технологій та дизайну

## **УПРАВЛІННЯ СТИМУЛАМИ УЧАСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЄКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

На етапі повоєнного відновлення України зросте значення реалізації масштабних інфраструктурних проєктів і держава буде мати зацікавленість у залученні підприємств до їх реалізації через формування державно-приватних партнерств (ДПП). Перед державою постане реальне завдання стимулювання розвитку ПДП та залучення підприємств до таких проєктів. За таких умов доцільно провести дослідження та сформувані економічне підґрунтя з точки зору популяризації ПДП для приватних підприємств.

Метою дослідження є систематизації основних ефектів участі у ПДП підприємств, які через управління важливими функціональними сферами своєї діяльності за рахунок участі у таких проєктах, отримують можливість прогнозованого та стійкого розвитку.

Узагальнюючи викладені у наукових працях [1, 2] аргументи щодо участі в ПДП приватних підприємств доцільно вказати декілька важливих напрямів.

1. Підприємства отримують можливості для диверсифікації своєї діяльності у сферах, в яких традиційно функціонували переважно державні компанії. Оскільки ці сектори пов'язані із соціальною сферою та життєво необхідними послугами, то попит є і потенційно буде стабільним.

2. Участь у проєктах ПДП відкриває додаткові можливості для інноваційної діяльності приватного учасника, оскільки у компанії розширюється горизонти використання інновацій та апробації їх у, можливо, нових сферах.

3. Для підприємств розширюються можливості для різноманітних рішень щодо фінансування державних проєктів за рахунок партнера (податкові пільги, безвідсоткові кредити, державні програми тощо).

4. Належний розподіл ризиків проєкту ДПП дозволяє зменшити витрати на управління ризиками, які виникають.

5. Проєктні угоди ДПП є довгостроковими, відкривають відповідно значні перспективи на майбутнє.

Таким чином, існує ряд важливих аспектів діяльності підприємства, управління якими в процесі реалізації ДПП, підвищить стійкість та ефективність діяльності.

## Література

1. Ali Z., Irfan S., Salman Y. Effectiveness of Public-Private Partnerships: A Systematic Literature Review Journal of Management and Research. December 2020. Volume 7(2). pp. 104-145.

2. Moszoro M. Efficient public-private partnerships. Working Paper WP-884. Business School University of Navarra, 2010. 25 p.

**Максимець О.В.,**

к.е.н., доцент

Національний лісотехнічний університет України

## **ВПЛИВ НОВИХ РЕФОРМ НА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

На шляху кожного бізнесу, який стосується ресурсів, виникає питання співпраці та відповідного налагодження зв'язків, що у свою чергу вимагає певних реформ. Саме це стає як запорукою, так і перешкодою для забезпечення стабільності відповідного бізнесу та оптимізації витрат. До даного питання необхідно підходити системно та раціонально. На нашу думку, розпочати варто з визначення критеріїв за якими ви варто здійснювати оцінку та аналіз, а згодом формувати операційні плани та стратегію діяльності.

Лісовий сектор, що об'єднує лісове господарство, деревообробну, меблеву, целюлозо-паперову промисловості та дотичний до енергетичної сфери, зараз стає дедалі більш розрізненим та вразливим до змін. Можна окреслити кілька періодів розробки та впровадження змін у розвитку галузі в результаті введення в дію законодавчих та інших нормативно-правових актів протягом 2015-2019 років. В цілому через обговорення та оприлюднення даних щодо зовнішньоекономічної діяльності лісогосподарських підприємств було розпочато багато судових справ та надруковано безліч статей, які часом стосувались проблеми нелегальної торгівлі необробленою деревиною [1], а часом були лише PR-заходами [2], що повинні були стати підґрунтям. Після

2019 року з наслідками ковіду та особливостями використанням деревини та продукції лісового сектору (гриби, ягоди, трави тощо) питання виживання лісових господарств стало набувати зацікавленості на різних рівнях та у різних аспектах [3].

Пізніше результати таких акцій, публікацій, обговорень стали в основі реформи лісової галузі України [4, 5] із відповідною юридичною основою, яка пов'язана з активністю в умовах воєнного стану. Розмежування функцій та повноважень між новоствореними у 2022 році міжрегіональними управліннями та офісами було викликано браком довіри. ДП «Ліси України» фактично є найбільшою державною компанією, яка відповідає за охорону, захист, лісорозведення, лісовідновлення та увесь комплекс інших функцій, включно з заготівлею та реалізацією деревини [6].

З однієї сторони, належне централізоване лісовпорядкування та управління лісовим господарством забезпечене зі сторони держави (соціальна, юридична, екологічна складові). З іншої сторони поставлене питання розвитку сектору в цілому – не лише лісового господарства, а залежних від деревинної сировини галузей? Ринок деревини зараз є прозорим через торги на біржі, проте ціна для внутрішнього ринку на думку багатьох стейкхолдерів завищеною [7].

Варто відмітити і альтернативні напрями розвитку. Ми розуміємо, що здебільшого підприємства лісового сектору забезпечують ринок товарами, однак можливі і послуги.

Зважаючи на те, що ДП «Ліси України» є акціонерним товариством, 100% якого належить державі, важливо розуміти підходи до оцінювання його вартості. З проведених розрахунків за двома методами розрахунку економічної доданої вартості видно, що протягом аналізованого періоду показники EVA мали від'ємні значення, однак покращувались, що говорить про можливі позитивні зрушення. Це в основному відбувається за рахунок зростання прибутку та зменшення балансу підприємства.

Можна визначити такі шляхи підвищення показника EVA: збільшення прибутку за умови використання попереднього обсягу капіталу, зменшення обсягу наявного капіталу за збереження прибутку на попередньому рівні, зменшення витрат на залучення капіталу. Визначені шляхи підвищення EVA будуть реалізовані в конкретних заходах, що здійснюються підприємством. Таке підвищення може власне і стати в результаті реорганізації, а також зміни у межах поточної управлінської діяльності.

## Література

1. Як мораторій на експорт лісу вплине на перспективу розвитку деревообробної галузі? // Економіст. [Електронний ресурс] – URL: <http://ua-ekonomist.com/10387-yak-moratory-na-eksport-lsu-vpline-na-perspektivi-rozvitku-derevoobrobnoyi-galuz.html>

2. Як рубають і продають український ліс // BBC Україна [Електронний ресурс] - URL: [http://www.bbc.com/ukrainian/business/2016/03/160229\\_ukrainian\\_wood\\_ms](http://www.bbc.com/ukrainian/business/2016/03/160229_ukrainian_wood_ms)
3. Вплив Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України — результати дослідження [Електронний ресурс] – URL: <https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini-zakhodi/novina/article/vpliv-covid-19-ta-karantinnikh-zakhodiv-na-pidприємства-lisovogo-sektoru-ukrajini-rezultati-doslidzhe.html>
4. Максимець О.В. Особливості урахування засад сталого (збалансованого розвитку) при формуванні стратегії підприємств лісового сектору України // Технології стратегічного стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. Наук, професора І.О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О.С. Балабаш – Харків: «Діва плюс», 2020. – Сс. 119-129
5. Постанова КМУ «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 7 вересня 2022 р. № 1003. [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>
6. Офіційний сайт ДП «Ліси України» [Електронний ресурс]. – URL: <https://e-forest.gov.ua/about-us/>
7. Ринок деревини. Рецепт розвитку та зростання для України [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/21/704592/>

**Anna Dąbrowska,**  
Prof. dr hab.

Warsaw School of Economics, Institute of Management, Poland

**Alicja Fandrejewska,**

PhD in Management, Warsaw University, Poland

## **CONSUMER SOCIAL RESPONSIBILITY AS A CHALLENGE FOR THE MARKETING STRATEGY OF MODERN ENTERPRISES**

The crisis situation in the world (COVID-19 pandemic, Russia's aggression against Ukraine, economic downturn, climate crisis) draws attention to consumer social responsibility (CnSR). Traditionally, the attention of scholars, researchers and business practitioners has centered around corporate social responsibility. However, there is a growing imperative to reexamine the consumer's role and restore their significance in the context of marketing and business management. Consumers, being key stakeholders of the enterprise, also play the role of prosumers and they can shape a company's approach to social responsibility. Thus, consumer social responsibility presents a new opportunity for business growth, especially in an era where sustainability is a focal point.

Following A. Dąbrowska and M. Janos-Kresło, Consumer Social Responsibility (CnRS) can be understood as a set of behaviors aligned with ethical



norms, enabling individuals to make informed and responsible choices while fulfilling their needs. This includes the decision to either accept or reject products offered by companies in the marketplace. Non-acceptance of products may stem from concerns related to harmful environmental and health impacts or company's disregard of legal and societal norms. (Dabrowska, Janoś-Kresło, Social Responsibility of the Consumer during a Pandemic. International Studies, SGH, Warsaw 2022).

The increase in interest in consumer social responsibility is derived from various phenomena, which may include: 1. the increase in social expectations of companies, their ethics, reliability, 2. the process of building social sensitivity of consumers, care for the environment, 3. the increase in the importance of actions based on trust.

Deloitte's report entitled "2023 Global Marketing Trends" emphasizes that the last two years of a global pandemic have reinforced the importance of marketing. The war in Ukraine, as well as the climate crisis, are having a similar impact. Growth, innovation and agility have gained prominence in marketing to help businesses navigate and thrive in dramatic and unprecedented times.

The Chinese saying, or rather curse, "may you live in interesting times," means that businesses are currently navigating economic instability and rising inflation. Expanding the customer base is becoming one of the top priorities. Better understanding of consumers and their behavior in the context of social responsibility, can contribute to broadening this base.

For customers, sustainability and fairness are increasingly important, which is reflected in their attitudes. This is confirmed by the results of an international survey (Poland, Czech Republic, Germany, Italy) conducted by A. Dabrowska, as well as a survey carried out by A. Fandrejewska among Warsaw University students. Consumers are increasingly critical of promotional activities that create, instead of satisfying, new needs. They also realize that consumerism has negative effects on the environment, and, as a result, they are less affected by advertisements and promotions, and they are more critical of them. They are more willing to buy ecological products. Also, the products must be properly labeled since consumers are more attentive to whether packaging and products can be recycled, and they are more willing to buy products from domestic manufacturers than those from imports.

The research also examined consumers' attitudes toward companies. The study findings have shown that respondents make a fully conscious effort to avoid products that cause damage to the environment (from 58% in Poland to 75% of respondents in Italy); when they have a choice between two similar products, they always consider environmental aspects (from 35% of respondents in the Czech Republic to 65% in Italy); they make a fully conscious effort to buy products from companies considered socially responsible (from 48% in the Czech Republic to 65% in Italy), or if a company treats its employees, customers or suppliers unfairly, they make a fully conscious effort to boycott its products (from one in three respondents in the Czech Republic to 57% in Italy).

As far as consumer behavior is concerned, especially among older people, individuals often care more about the well-being of others than just themselves, making this collective good their top priority.

Brands that focus on sustainable business practices, in line with the expectations of socially responsible consumers, are more likely to gain importance, which may be translated into profitability as well as business growth.

The results of the international survey confirm the trend set for 2023 and beyond. This trend stresses the growing importance of sustainability as a guiding principle, necessitating the creation of a business model that encompasses sustainability for the benefit of the planet, the economy, and society as a whole.

These issues are increasingly important to meet both market demands and consumer expectations. Many brands are placing a strong emphasis on sustainability as a fundamental component in building a durable and resilient brand.

The Deloitte report lists three top priorities for sustainability efforts:

1. improving the sustainability of internal marketing practices by building consumer trust, especially as customer values increasingly include sustainability and equity;
2. promoting more sustainable goods and services to help reduce their customers' carbon footprint, use more recycled materials in products and packaging, and decarbonize the supply chain;
3. establishing long-term sustainability commitments.

Consumer social responsibility and the attitudes attributed to it will direct companies' attention to the metaverse, or augmented virtual reality. The metaverse is a combination of technologies that enable new forms of experience and engagement across industries through 3D activity and the use of artificial intelligence-based simulations. Interest in the metaverse is growing rapidly, and many brands expect to use it to merge the physical and virtual worlds in the next one to two years.

Time will tell whether this will happen.

**СЕКЦІЯ 1**  
**АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**  
**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ПІДСИСТЕМАМИ**

**Lyudmyla Alekseyenko,**  
Doctor of science in economics, Professor,  
Ivano-Frankivsk Research and Development Institute of Management  
of the Western Ukrainian National University  
**Oksana Tulai,**  
Doctor of science in economics, Professor,  
West Ukrainian National University

**ORGANIZATIONAL AND APPLIED PRINCIPLES OF INFORMATION  
SUPPORT FOR ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE  
DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COORDINATION OF  
RESTORATION PROJECTS**

Globalization led to increased dependence of national economies on the difficult situation in the world economy. Maggi Giovanni and Ralph Ossa in the work "Political Economy of International Regulatory Cooperation" determine that the effectiveness of regulatory policy and international agreements depends on the extent to which the interests of producers in different countries coincide and whether there are conflicts [1, pp. 2168-2200].

In conditions of geopolitical confrontation, military conflicts of varying intensity periodically arise and continue in various parts of the world. The United Nations estimates that \$51 billion in humanitarian aid will be needed in 2023 to support the 339 million people worldwide affected by conflict and natural disasters. The coordinator of the International Monetary Fund's interaction with unstable and conflict-affected states, Frank Bousquet, notes that the path to prosperity depends on the international community's support for peace as a global public good [2]. Instability, conflicts and related secondary effects directly affect countries' economies, the real sector, and the efficiency of enterprise management.

Anna Belyanska, researching geopolitical confrontation, determined that macroeconomic uncertainty causes recession, and outlined measures using the New Keynesian DSGE model to reduce the impact of uncertainty on the real economy [3]. Liu Yang actualizes the channel of competitive interaction and, using a new empirical approach proves that the equilibrium effects are uniquely countercyclical since the increase in investment by powerful companies does not crowd out the investment of financially unstable competitors [4].

In peacetime, an open economy contributes to deepening the specialization of production due to the attraction of new knowledge and technologies. A. Krysovaty admits that today's military realities are a time of destruction of illusions that were based on utopian, and sometimes populist, detached from life scientific foundations of the thoughts of great philosophers and economists [5, p. 27]. According to A. Hrytsenko, the post-war reconstruction of the Ukrainian economy will take place

under fundamentally new starting conditions, opening up space for the use of a strategy of nationally rooted development, which is a combination of internal inclusiveness (based on the mobilization of all internal factors) with external inclusiveness (using globalization to realize the interests of the national socio-economic development) [6, pp. 48-49].

In 2022, in the conditions of a full-scale war, 800 enterprises were relocated to safer regions under the relocation program, of which 623 enterprises resumed work. Ukrainian businesses can use parts and raw materials from 36 countries of the European and Mediterranean region to manufacture products that will enter the EU duty-free. Oleksandr Melnychenko, Tetiana Osadcha, Anatoliy Kovalyov, and Valerii Matskul recognize that an accurate forecast of the volume of interstate trade allows for short-term and long-term planning [7].

Systematization and detailing of the concepts of recovery of the national economy requires a comprehensive approach to the information support of enterprise management in the context of the development of international coordination of recovery projects. First, economic recovery projects should become important structural elements in the formation of the project market, since the efficiency and profitability of projects for enterprises should correspond to the interests of the development of the Ukrainian economy and domestic business. Secondly, to ensure sectoral coordination and classification of projects in industrialized countries, relevant departments (Major Projects Authority) have been created under the governments, which coordinate the implementation of projects of national significance. Thirdly, the attraction of additional investments in the sectors of technological development and export industries requires the selection and development of joint projects, therefore, in order to adequately assess the attractiveness of restoration projects, it is worth applying models for evaluating financing objects. Fourthly, the continuation of technological development of financial services for enterprises is updated in the context of further expansion and provision of barrier-free financial inclusion and cyber security. Therefore, the restoration of industrial infrastructure in Ukraine will stimulate not only domestic economic activity but also contribute to integration with the infrastructure of the countries of the European Union.

## References

1. Maggi Giovanni, Ralph Ossa. The Political Economy of International Regulatory Cooperation. *American Economic Review*. 2023. 113 (8): 2168-2200. DOI: 10.1257/aer.20200780.
2. Franck Bousquet. Financing Peace and Stability. June 27, 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Analytical-Series/financing-peace-and-stability-franck-bousquet>.
3. Anna Belianska. Macroeconomic Uncertainty and Capital-Skill Complementarity. *Working Paper*. No. WPIEA2023155. 2023. 74 p.

4. Liu Yang. Financial Heterogeneity, Investment and Firm Interactions. *Working Paper*. No. WPIEA2023110. 2023. 41 p.
5. Крисоватий Андрій. Воєнні реалії фіскального простору публічних фінансів України. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 1 (74). С. 8-30. DOI: 10.35774/SF2023.01.008.
6. Гриценко А. А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 38-54. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.038>.
7. Oleksandr Melnychenko, Tetiana Osadcha, Anatoliy Kovalyov, Valerii Matskul. Consequences of russia's military invasion of Ukraine for Polish-Ukrainian trade relations. *Journal of International Studies*. 2022. Vol. 15. 131-149.

**Аванесьян А.Є.,**  
аспірант кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

## **КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ СУДНОРЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ**

Обрання інструментів управління витратами визначається, передусім, специфікою галузевої діяльності. Найбільший вплив на рівень витрат судноремонтних підприємств чинять фактори, пов'язані із управлінням та організацією виробництва. Це такі фактори, як кваліфікація персоналу та його зацікавленість в оптимізації витрат, підвищення якості планування, обліку та контролю витрат, вдосконалення виробничих процесів. Отже, саме ці фактори зниження собівартості слід враховувати при організації контролінгу витрат на судноремонтних підприємствах.

Використання провесно орієнтованого підходу на судноремонтних підприємствах значно розширює можливості управління їх витратами. З'являється можливість додаткового групування планових та облікових даних за видами ремонту, субпроцесами, за робочими спеціальностями практично в будь-якому розрізі, необхідному для управління. І найголовніше, оперативність отримання облікових даних та розрахунку вартості замовлення досягає оптимального рівня. Отже, провесно орієнтований підхід, на відміну від методу «на замовлення», в більшій мірі враховує галузеві особливості системи контролінгу на судноремонтних підприємствах.

На основі передового досвіду промислових підприємств, основним інструментом контролю витрат судноремонтних підприємств є бюджети. У структурі бюджетів судноремонтних підприємств ключовим є бюджет виробничих субпроцесів. З нього, виходячи з виду ремонту, який необхідно провести у плановому періоді по всіх судинах постійних замовників, планується кількість нормо годин за видами субпроцесів. Річний бюджет виробничих процесів формується на основі введених зі статистичної бази останніх років структур субпроцесів судноремонтних робіт залежно від видів

ремонту. Обсяги судноремонту за ймовірними замовниками також плануються на основі статистичної структури субпроцесів. У кварталних і місячних бюджетах виробничих субпроцесів об'єктом планування є набір субпроцесів (пунктів відомості) за виконуваними замовленнями. Одиницею вимірювання є трудомісткість. Уточнені кварталні бюджети складаються на основі затверджених ремонтних відомостей та календарного графіка замовлень.

На основі даних бюджетів виробничих процесів формуються бюджети прямих виробничих витрат та цехових витрат. Після отримання фактичних даних проводиться їх порівняння з плановими (бюджетними). Методика контролінгу витрат судноремонтних підприємств на основі бюджетів передбачає проведення аналізу відхилень та вжиття заходів для управління витратами та покращення продуктивності праці (рис. 1) [1, с. 80].

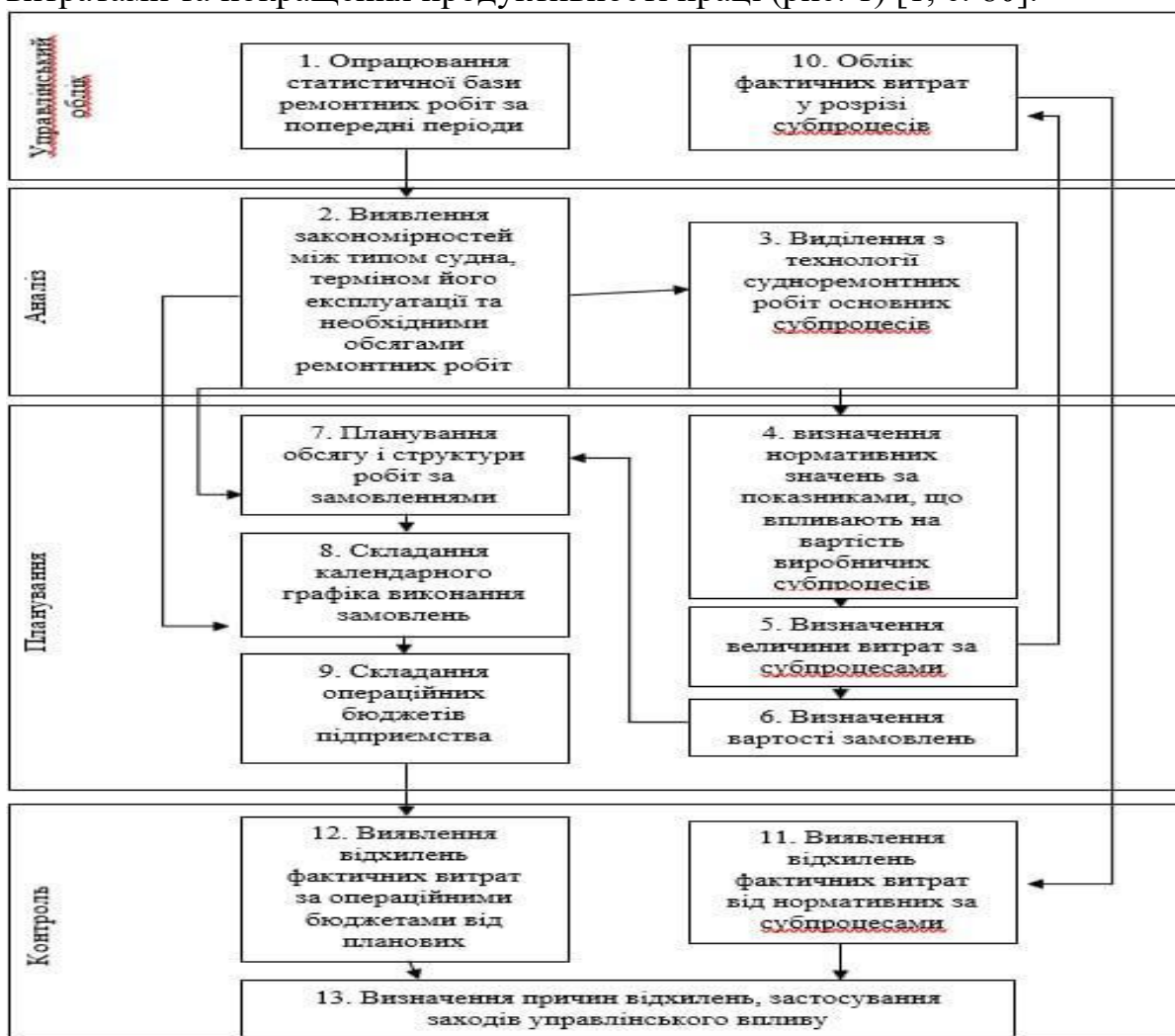


Рис. 1. Етапи контролю витрат у судноремонтних проектах

Джерело: [1, с. 80]

Критерієм оптимальності при виділенні основних виробничих субпроцесів з технології судно ремонтує мінімізація варіативності витрат для різних видів та об'єктів ремонту. Нормативні значення витрат матеріальних, трудових та інших ресурсів для виконання конкретного виробничого процесу визначаються, а вартість субпроцесів розраховується на основі прогнозованих

цін на матеріали, вартості енергетичних ресурсів, тарифних ставок і окладів для виробничих працівників. Описана методика контролінгу витрат дозволяє вдало управляти витратами судноремонтних підприємств.

## Література

1. Кеттунен Дж. Контроль витрат у судноремонтних проектах. Міжнародний журнал промислової інженерії та менеджменту (IJEM), 2020, 11(2), С. 73-82.

**Балабаш О.С.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## «СТІЙКІСТЬ» В УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ

Формування теоретичних та прикладних основ управління стійким розвитком підприємства необхідне розуміння самого поняття «стійкий розвиток підприємства» та «стійкість підприємства», що відображає його суть.

Розглядаючи сутність поняття "стійкість", можемо відмітити його комплексність та багатогранність. Стійкість досліджується у рамках багатьох фундаментальних наук (рис.1).

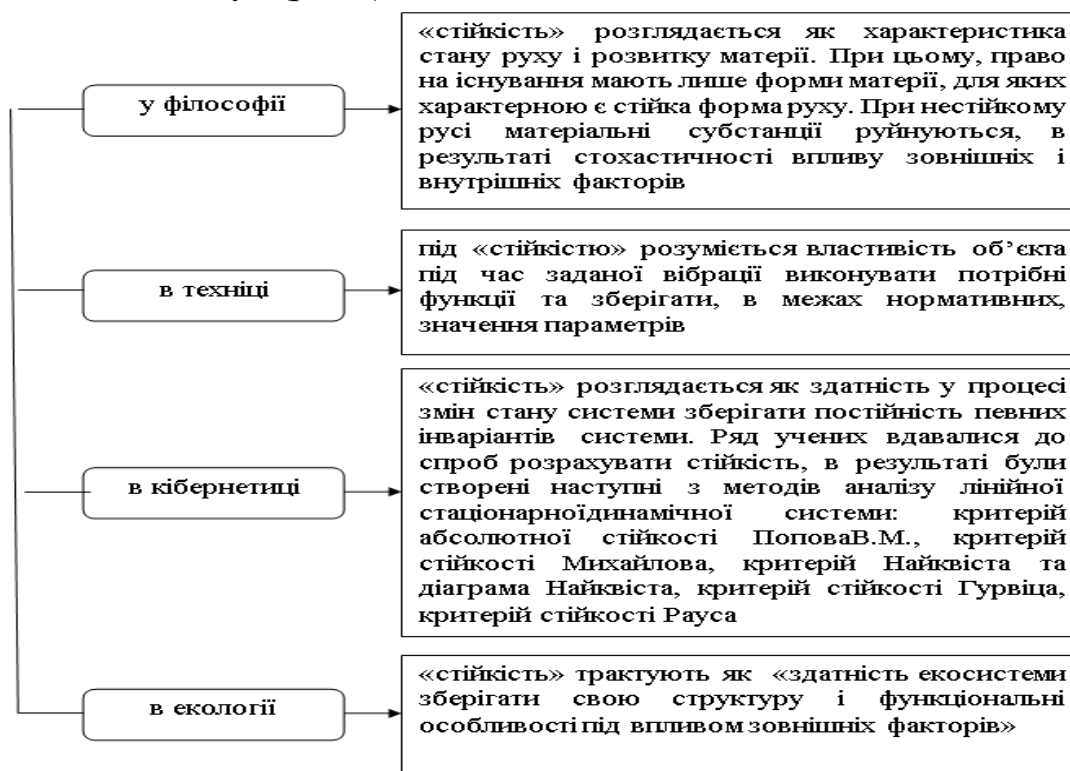


Рис.1. Систематизація визначень поняття «стійкість» (початок)

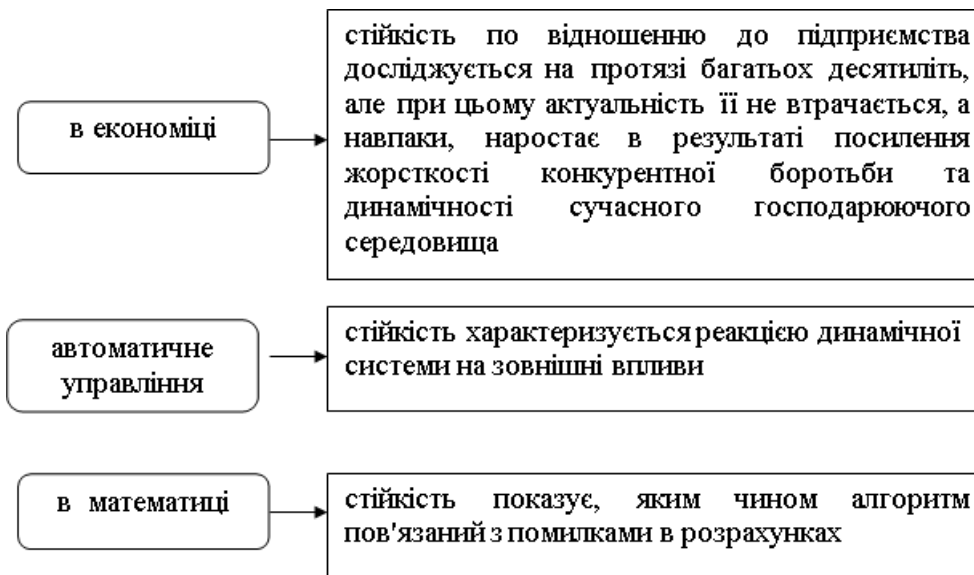


Рис.2. Систематизація визначень поняття «стійкість» (закінчення)

Розглядаючи сутність категорії стійкість підприємства, важливо відмітити, що вона уперше з'являється у роботах науковців на початку 60-х років минулого століття. Під час аналізу стану підприємства застосовувалися ряд подібних за змістом визначень, які і поклали собою основу сучасного трактування терміну. Так, деякі науковці в своїх дослідженнях вживають поняття «сталий розвиток».

Сутність поняття сталий розвиток, що було сформовано у рамках конференції ООН 1992 р. наведено на рис. 3.

Подальші дослідження проблем стійкого розвитку на рівні підприємств набули особливої актуальності, у зв'язку з постійними кризовими явищами в економіці та прагненнями бізнесу успішно функціонувати в довгостроковій перспективі.

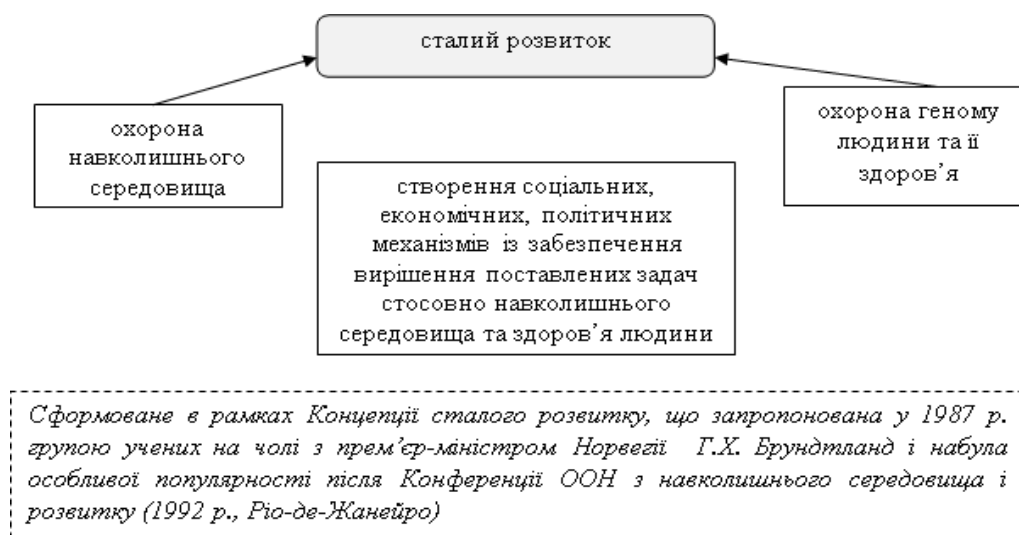


Рис. 3. Сутність поняття «сталий розвиток»

Узагальнення поглядів теоретиків і практиків до трактування сутності поняття «стійкий розвиток підприємства» дає змогу зробити висновок про те, що досі немає його однозначного трактування.

Узагальнюючи інформацію, наведену вище, усі погляди науковців щодо трактування поняття «стійкий розвиток» можна звести до двох основних



підходів. В рамках першого підходу, стійкий розвиток розглядають як діяльність по нарощенню показників та досягнення певних орієнтирів функціонування підприємства (Колочева В.В., Тітова В.А., Шандова Н.В.). В рамках другого підходу, науковці трактують стійкий розвиток як процес якісних змін, перетворень (Василенко В.А., Хомяченкова Н.А., Гришаков К.Р. та ін.) (рис. 4.).

Проблема управління стійким розвитком підприємств не є новою в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців.

У загальному розумінні, управління це «здатність спрямовувати діяльність, роботу; хід, перебіг процесів; впливати на розвиток, стан».

На сьогодні у науковій літературі наведено велику кількість визначень поняття «управління», воно охоплює безліч явищ, відношень та процесів. Що свідчить про відсутність ясності змісту даного поняття.

Без з'ясування суті поняття «управління» не можливо визначити зміст поняття «управління стійким розвитком підприємства».

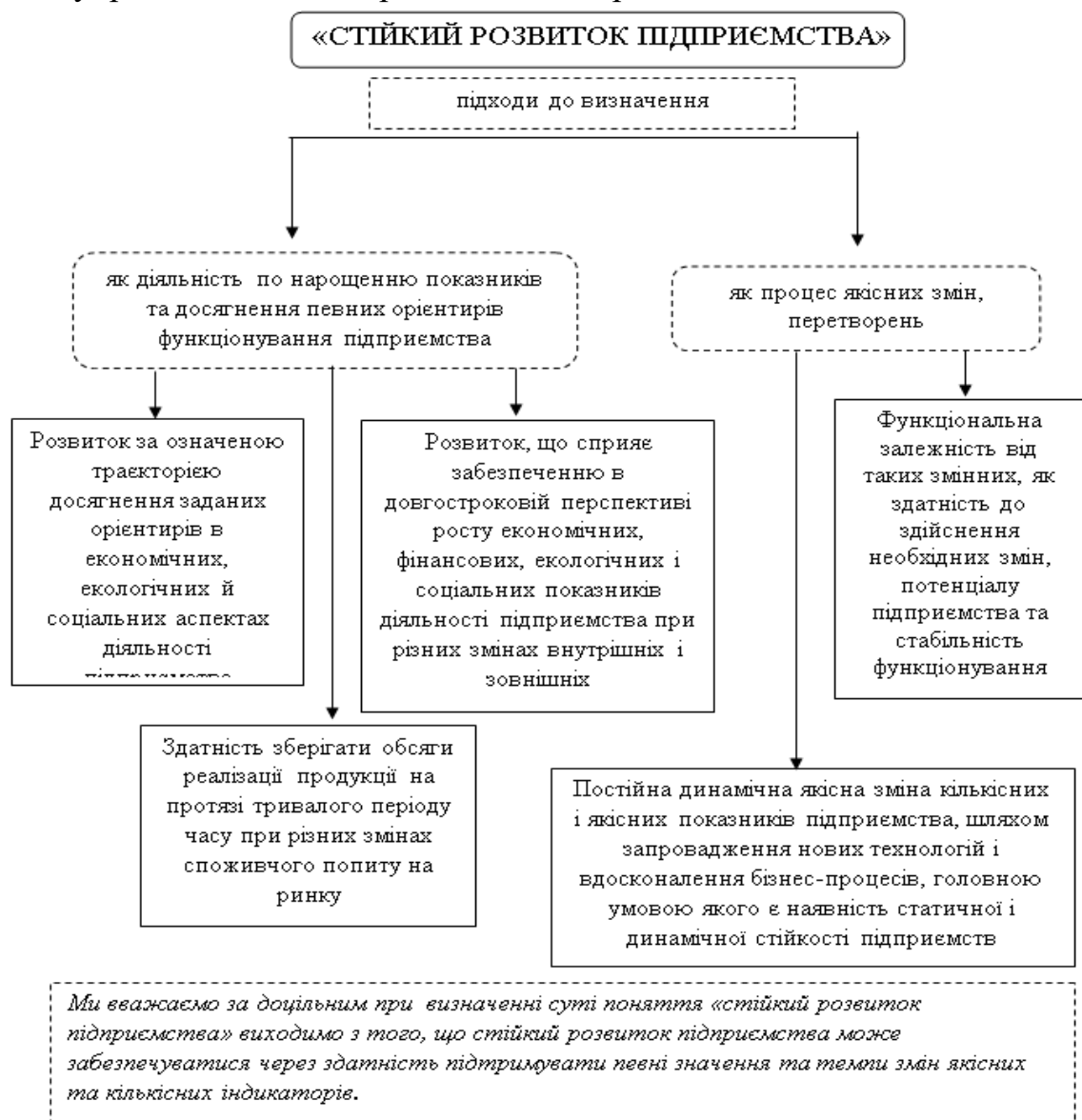


Рис.4. Систематизація підходів до визначення поняття «стійкий розвиток підприємств»

Висновки:

1. На підставі систематизації здобутків вітчизняних та зарубіжних науковців з даної тематики, згруповано твердження науковців та виділено чотири теоретичні підходи за якими технологія управління визначається як процес, сукупність знань, послідовність дій та порядок дій.

За результатами узагальнення різних точок зору щодо сутності поняття «стійкий розвиток», виходячи з того, що кінцевою метою функціонування підприємства є задоволення потреб споживачів, встановлено три підходи до його визначення, що дозволило виділити істотні властивості його складових.

**Винниченко В.І.,**  
магістрант

**Балабаш О. С.,**  
к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **ПОНЯТТЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сьогодні наука управління має в своєму розпорядженні великий набір технологій, використання яких значною мірою сприяє оптимізації управлінських рішень. Опанування управлінськими технологіями є доцільним у випадках, коли постає питання радикального поліпшення діяльності підприємства. У зв'язку з цим, існує сенс використовувати у процесі здійснення управлінської діяльності відповідні технології.

Необхідність застосування технологій управління пов'язана також з тим, що кожна з технологій є заданою послідовністю дій щодо вибору доцільних процедур, виконання відповідних інформаційних перетворень та організаційних впливів, тобто технологія визначає найбільш раціональну форму та адекватний поставленим цілям зміст процесу управління.

У науковій літературі існують спроби представити технологію управління як алгоритмізацію процесу управління в кожному конкретному випадку. При цьому процес управління представляється як сукупність різних операцій, що відображають специфічні умови роботи та найбільш раціональний варіант послідовності її виконання. Відповідно до цього підходу технологія управління повинна розроблятися з урахуванням закономірностей процесу управління.

Українська вчена Н. І. Гавловська, дослідивши основні підходи до розуміння управлінських технологій, вважає, що трактування поняття «технологія управління» можна класифікувати в межах шести основних груп: через поняття процес; через поняття сукупність знань; через поняття послідовність дій; через поняття заходи, методи, інструменти; як сукупність операцій і процедур; шляхом поєднання понять [1, с. 118].

В цілому поняття технологія означає способи дій, які здійснюються з метою отримання нового результату або нової якості в функціонуванні

системи, чи нової продукції в виробництві. На думку О. С. Кириченко, технології управління виступають конверсійним процесом, який застосовується з метою трансформування ресурсів виготовлення продукції чи надання послуг. Автор відзначає, що технологія – це те, яким чином відбуваються процеси виробництва чи здійснення процесів, а тому технології – це інструментарій і водночас методологія, яка забезпечує можливості зміни, удосконалення системи, в тому числі і управлінської [2, с. 114].

Інші вчені Л. В. Скрипник та Н. В. Корнілова, провівши аналіз наукових доробок, вважають, що найпоширенішою точкою зору є ототожнення технології управління безпосередньо з процесом прийняття управлінського рішення. Так, часто технологією управління називають процесом підготовки, прийняття й реалізації рішення. Іноді під технологією управління розуміють безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень. Також існує думка, що технологія управління – це сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, приймання й виконання управлінських рішень [3, с. 143].

В свою чергу науковці І. О. Кузнецова та І. В. Сокурєнко стверджують, що технологія управління – це сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, яка вміщує вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища та стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства. Особливістю технології управління є в тому, що вона встановлює адресність методів. Адресність передбачає, що в процесі формування технології визначають перелік методів за кожною операцією процесу управління [4, с. 176].

Узагальнивши представлені трактування, вважаємо, що найбільш обґрунтованим є визначення, яке представлено на рис. 1.

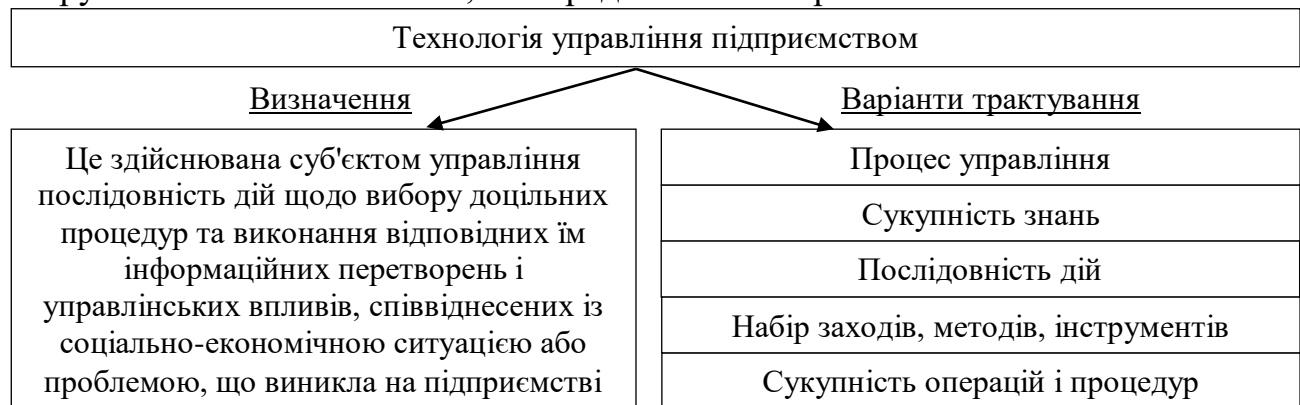


Рис. 1. Визначення та варіанти трактування поняття «технологія управління підприємством»

Насамкінець відзначимо, що найбільше потребують технологізації такі види управлінської діяльності, що складаються з великого числа послідовних фаз та різномірних операцій: планування, організація, прийняття рішень, контроль і т. д. Такого роду діяльність необхідно підрозділити на низку робочих позицій, маючи на увазі, що завдання кожної з них – обґрунтувати

оптимальний варіант здійснення відповідної частини загальної складної дії.

## Література

1. Гавловська Н. І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2(1). С. 117-119.
2. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С 107-115.
3. Скрипник Л. В., Корнілова Н. В. Удосконалення технології управління туристичним підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 142-144.
4. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. В. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5(268). С. 169-188.

**Oleksii Volkov,**  
PhD Student, Department of Management  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

## PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF AGILE METHODOLOGIES

In today's dynamic business environment, especially in the IT sector, agile management methodologies such as Scrum and Agile are gaining increasing popularity. These methodologies enable companies to quickly adapt to changes and effectively achieve set goals [1, p.45]. This thesis emphasises the importance of using agile methodologies to optimise performance management, illustrated by the example of a Ukrainian IT company.

Viewing performance management as a mini-project, which includes various stages, user stories, and other components, highlights the need for a systematic and flexible approach [1, p.72]. Incorporating the principles of PMBOK into this process reinforces the concept of performance management as a project requiring adaptability and strategic planning [1, p.103].

An analysis of a specific case of a Ukrainian IT company demonstrates how the implementation of agile methodologies facilitated a structured and less stressful process of reviewing and reformulating goals after initiating the ISO 27001 certification process [2, p. 120]. Without using agile methodologies, the company could have faced coordination issues, increased costs, and stress [3, p. 85].

This case confirms the importance of integrating agile methodologies into strategic performance management to enhance the adaptability and efficiency of the organisation.

Execution control, quality of work, and speed of execution are other critically important aspects to consider. Developed for effective project management, agile

methodologies such as Scrum and Agile provide the necessary tools for monitoring task execution, sprints, and timelines [2, p. 130; 4, p. 47]. This facilitates effective planning and control, allowing management to set realistic goals and address issues promptly [3, p. 92].

The widespread use and availability of resources have made agile methodologies native to IT companies. Their ease of implementation and adaptation in organisational structures promote the dissemination and acceptance of these methodologies in the industry, raising the overall level of knowledge and skills in project management [2, p. 140; 4, p. 55].

## References

1. Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. Project Management Institute.
2. Sutherland, J. (2014). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business.
3. Rigby, D.K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review.
4. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Scrum Guide. Scrum.org.

**Гвоздєй Н. І.,**

к. е. н, доцент

Уманський державний педагогічний  
університет імені Павла Тичини

## СУЧАСНІ УМОВИ КРЕДИТНИХ ВІДНОСИН В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Системні економічні перетворення аграрного сектора економіки в умовах нестабільності й невизначеності зумовлюють необхідність адаптації сільськогосподарських підприємств до ринкового середовища. Однією з найбільш гострих є проблема ресурсного забезпечення підприємств, передусім, фінансового. Несприятливі умови зовнішнього фінансування, скорочення обсягів бюджетних асигнувань, брак власних коштів спонукають суб'єктів господарювання до підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Розробка дієвого економічного механізму фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств передбачає пріоритетність власних фінансових ресурсів (залучення, прирощення, ефективний розподіл тощо) та створення необхідних умов для селективної державної підтримки.

Умовою нормального функціонування процесів розширеного відтворення в економіці є наявність фінансових ресурсів. Відсутність фінансової бази створює проблеми не лише простого, але і розширеного відтворення. Пошук

джерел фінансування є основою механізму розширеного відтворення, від їх властивостей багато в чому залежить структура механізму, особливості його функціонування і ефективність[1].

Аналіз розвитку кредитування в аграрній сфері економіки дозволив нам виявити його особливості та специфічні риси, а також розробити стратегічні напрями щодо його вдосконалення, які зводяться до наступних основних моментів:

- розвиток національної системи аграрного кредитування з оптимізацією та підвищенням ефективності діяльності банківських закладів;
- всебічна підтримка банківського капіталу;
- доступ сільськогосподарських товаровиробників до кредитних ресурсів та підвищення довіри позичальників до системи агрокредитування;
- Організація аграрної кредитної системи[2].

На нашу думку, склалися всі умови щодо створення національної системи аграрного кредитування. Для цього необхідно розробити та прийняти Закон «Про аграрну кредитну систему», в якому необхідно обумовити основні напрями її розвитку:

- створення аграрної кредитної системи, в якій чільне місце належало б Земельному банку, а також сільськогосподарським товарно-кредитним спілкам, які б надавали кредити сільськогосподарським підприємствам під заставу майбутнього врожаю;
- надання з місцевих бюджетів державних кредитів для сільськогосподарських підприємств;
- дозволити Земельному банку здійснювати емісію цінних паперів, гарантованих Урядом, для створення статутного капіталу всієї аграрної кредитної системи;
- можливість поступового викупу державної частки капіталу Земельним банком та сільськими кредитними спілками;
- рекомендувати Земельному банку відновити видачу аграрною кредитною системою заготівельним та переробним підприємствам короткострокових кредитів для здійснення поточних платежів та надання підприємствам сільського господарства авансів під договори про державні закупівлі сільськогосподарської продукції.

Мінагрополітики ініціювало урядовий документ щодо запровадження механізму надання державних гарантій сільгосптоваровиробникам в умовах воєнного часу, За інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства України Уряд одногосно підтримав та прийняв постанову «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо забезпечення кредитної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам»[3].

Загалом на розвиток АПК у 2022 році пропонувалося надати таку підтримку:

– виключно малим та середнім аграрним виробникам з оборотом не більше 20 мільйонів євро в рік, що є еквівалентом підприємства, яке обробляє до 10 000 га;

- компенсація відсоткової ставки за залученими кредитами;
- максимальна сума кредиту, на який поширюється компенсація відсоткової ставки становить 50 млн грн;
- кредитування надається для здійснення сільськогосподарської діяльності (посівної) на період дії воєнного стану;
- для отримання кредитування суб'єкт підприємництва також повинен бути сільськогосподарським товаровиробником у значенні, наведеному в Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України»;
- термін дії кредиту становить 6 місяців;
- встановлено максимальний розмір державної гарантії за портфельними кредитами до 80%[4].

Таким чином, аграрна кредитна система в поєднанні з бюджетною підтримкою села може стати головною ланкою вирішення проблеми продовольчої безпеки країни та стане пріоритетною ланкою стратегічного розвитку галузі.

### **Література**

1. Піддубняк В. Житниця Європи чи сировинний придаток? Сільські вісті. 2021 року 6 липня № 49 (19897). URL: <http://silskivisti.kiev.ua/19897/print.php?n=49238>
2. Kolotukha, S., Gvozdej, N., Chvertko, L., Korniienko, T., Vinnytska, O. & Osadchuk, N. (30–31 May 2021). Development of bank lending as a factor of economic stabilization of the agricultural sector in the economy. *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Cordoba, Spain), pp. 8875–8882.
3. Luzan Yu. Ya. Organizational-and-economic mechanism of ensuring the development of the agro-industrial production of Ukraine: a monograph / Yu. Ya. Luzan. K.: NSC IAE. 2010. 472 p.
4. Держава запроваджує додаткові заходи підтримки аграріїв в умовах воєнного стану. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/220443.html>

**Данильчак А.І.,**  
викладач

Одеський національний економічний університет

### **ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Шлях до успіху операційної стратегії підприємства полягає в максимально точному виявленні можливих варіантів операційних пріоритетів. Тому, одним з важливих етапів розробки операційної стратегії виступає

визначення операційних пріоритетів, які дадуть змогу сконцентруватися на тих, що будуть вигідно відрізняти підприємство у конкурентному середовищі.

Опираючись на наукові здобутки Хілла Т. [1], розрізняють такі типи операційних пріоритетів для виробничих підприємств: витрати виробництва; якість та надійність продукції; термін виконання замовлення; надійність постачання; здатність підприємства реагувати на зміну попиту; гнучкість і швидкість освоєння нових товарів; специфічні критерії окремих товарів.

Проте, слід відзначити, що деякі з операційних пріоритетів, що першочергово були призначені для виробничих підприємств, дещо трансформовані та використовуються сервісними підприємствами. Так, науковцями [2, с.168] для сервісних підприємств виділяються такі пріоритети: уважне поводження з клієнтами; швидкість та зручність надання послуг; ціна послуг; різноманітність послуг; якість матеріалів при наданні послуг; унікальні навички, що формують рівень надання послуг.

Як підсумок, слід зауважити, що немає однозначності щодо вибору підприємством «найкращого» пріоритету. Так, на різних стадіях життєвого циклу, у яких функціонує підприємство, можливі варіанти вибору різних операційних пріоритетів.

З огляду на те, що на стадії виходу на ринок підприємства отримують незначні прибутки, пропонують вузький асортимент товарів або послуг, актуальним буде підвищення якості продукції, розширення асортименту послуг, збільшення швидкості виконання замовлень, забезпечення надійності поставок та здатності швидко реагувати на зміну споживчого попиту.

На стадії зростання галузь розвивається, кількість конкурентів та обсяги споживання збільшуються, розширюється асортимент продукції, тому, такі підприємства повинні фокусуватися на пріоритеті «термін виконання замовлення» та «гнучкість та швидкість освоєння нових товарів або послуг».

Що стосується стадії зрілості, то зазвичай асортимент товарів підприємств вже є стабільним, проте знижується прибутковість, відбувається посилення конкуренції та поступове витіснення конкурентів з ринку. Тому, для підприємств на цій стадії важливим є зменшення витрат виробництва.

На стадії спаду споживачі стають досить вимогливими та розбірливими, асортимент товарів або послуг звужується, а прибутковість є найнижчою. Тому, доречним для підприємств, що знаходяться на цій стадії, є максимально зниження витрат виробництва.

Для формування операційних пріоритетів торговельного підприємства, вважаємо за потрібне, визначити стадію життєвого циклу галузі. В залежності від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь (виходу на ринок, зростання, зрілості або спаду) в ній відбуваються зміни у обсягах реалізації, поведінці споживачів та ін.

Дивлячись на те, що на ринку послуг торгівлі України спостерігається збільшення обсягів споживання, зростання витрат на маркетинг, розширення спектру послуг, високий рівень інтенсивності конкуренції та збільшення



прибутковості, то це дозволяє зробити висновок, що ринок послуг торгівлі знаходиться на стадії зростання.

Так, враховуючи стадію життєвого циклу, на якій знаходяться торгівельні підприємства, вони повинні фокусуватись на наступних пріоритетах:

термін виконання замовлення;

гнучкість та швидкість освоєння нових товарів або послуг.

На нашу думку, до ключового рішення на стратегічному рівні, що дозволить сприяти досягненню визначених пріоритетів, слід віднести рішення щодо відбору постачальників. Що стосується поточного рівня управління, то до ключового рішення варто включити рішення щодо вибору моделі управління запасами та на оперативному рівні – рішення щодо управління страховим резервом.

Роблячи підсумок, варто зазначити, що нами визначено основні операційні пріоритети для виробничих та сервісних підприємств. На підставі аналізу щодо визначення стадії життєвого циклу галузі, зокрема встановлення того, що ринок послуг торгівлі знаходиться на стадії зростання, встановлено, що досліджувані підприємства повинні фокусуватись на таких пріоритетах, як «термін виконання замовлення» та «гнучкість та швидкість освоєння нових товарів або послуг». В результаті ми запропонували ключові рішення, що дозволить сприяти досягненню визначених пріоритетів, а саме рішення щодо відбору постачальників, вибору моделі управління запасами, управління страховим резервом.

## Література

1. Hill T. Operations management (2<sup>nd</sup> ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan, 2005.
2. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. Изд. 8-е. М.: Вильямс, 2003. 704 с.

**Жадан О.В.,**

д. н. держ. упр., професор

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

проф. кафедри економіки та менеджменту

## **МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УЧАСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЕКТАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ**

Останнім часом проблеми управління проектами державно-приватного партнерства в інноваційній сфері значно актуалізувались в контексті євроінтеграційного спрямування розвитку економіки України.

Сутність державно-приватного партнерства в інноваційній сфері полягає в узгодженні інтересів держави і бізнесу, а також в координації їх дій при доведенні наукових результатів до інновацій. В цілому державно-приватне партнерство в інноваційній сфері спрямоване на максимально ефективне використання ресурсів державного та приватного секторів для реалізації інноваційних проектів.

Зацікавленість участі в партнерстві держави і підприємств є обопільною. Участь держави в інноваційних процесах зумовлена необхідністю розробки інновацій в таких сферах економіки, у розвитку яких, підприємства або не зацікавлені, або не в змозі брати участь без держави через значну капіталомісткість проектів і тривалість термінів їх окупності. Одночасно держава реалізує завдання по створенню для приватного сектора стимулів до інновацій, в яких особливо зацікавлене сучасне виробництво. В інноваційній сфері виключно важливі обидві ці обставини.

Мотивація держави в партнерстві з бізнесом це: зацікавленість в реалізації ДПП-проектів і в досягненні їх комерційних ефектів; підвищення якості та зменшення вартості держзамовлення; залучення додаткових фінансових коштів в пріоритетні напрямки розвитку науки, технологій і техніки, що дозволяють прискорити перехід до інноваційної моделі економіки; розширення і вдосконалення взаємозв'язків між суб'єктами інноваційної інфраструктури; стимулювання розвитку малого та середнього інноваційного підприємництва.

Мотивація для підприємств – можливість отримання прибутку в найчастіше нових для нього сферах, на умовах розподілу ризиків і комерційної вигоди. Бізнес, отримує від держави певний набір преференцій і гарантій зростання його доходів у проекті, а також отримує права на результати інноваційних розробок з можливістю подальшої їх комерціалізації. Можна сказати, що держава в інноваційному альянсі виступає для бізнесу своєрідним гарантом.

Формування державно-приватного партнерства в інноваційній сфері, як інституціонального та організаційного альянсу державної влади і бізнесу, має відповідати умовам нестабільної економіки і ґрунтуватися на наступних методологічних принципах:

- рівність перед законом державних та приватних партнерів;
- заборона будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів;
- узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди;
- забезпечення вищої ефективності діяльності, ніж у разі здійснення такої діяльності державним партнером без залучення приватного партнера;
- незмінність протягом усього строку дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, переданих приватному партнеру;

– визнання державними та приватними партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством України та визначених умовами договору, укладеного у рамках державно-приватного партнерства;

– справедливий розподіл між державним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства;

– визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом [1].

У різних країнах використовують найрізноманітніші форми і типи партнерських відносин між державою і бізнесом. В інноваційній сфері найбільш раціональним є оформлення цих відносин в рамках науково-технічної (інноваційної) програми, що формується на основі інтерактивних взаємодій бізнесу, державних дослідницьких організацій та державних органів управління. Прикладами успішного ДПП є: «Програма передових технологій» в США (АТР), «Програма кооперативних дослідних центрів» в Австралії, «Національні центри технологічних досліджень та інновацій» у Франції і ін. [2]

Отже, державно-приватні партнерства можуть приймати різні форми взаємодії, переслідуючи основну мету – здійснити співробітництво між приватними, головним чином промисловими, підприємствами і державними науковими організаціями для проведення спільних державно-приватних НДДКР. Виняткова значимість ДПП як ефективного інструменту реалізації інноваційної політики визначається: необхідністю розвитку інноваційної інфраструктури за активної участі бізнесу та з урахуванням його інтересів; підвищенням ефективності використання державної власності та бюджетних витрат, у тому числі спрямованих на підтримку інновацій; стимулюванням приватного сектора до розвитку підприємницької активності у галузях, які мають найбільший потенціал якісного економічного зростання.

## Література

1. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 06.09.2023).
2. Guidebook on promoting good governance in public-private partnerships. United Nations. New York and Geneva, 2008. 104 p.

## **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ» ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ**

В висококонкурентних умовах зовнішнього середовища виробничі та сервісні компанії шукають операційні пріоритети, що в найкращий спосіб відповідають внутрішнім операційним можливостям підприємства. Обраний операційний пріоритет закладається в основу операційної стратегії, від успішності якої залежить, чи буде продукція або послуги підприємства затребуваними у споживача. Встановимо сутність даного поняття в інтерпретації різних авторів.

На сьогодні в науковій літературі розповсюджено кілька альтернативних підходів до визначення сутності операційної стратегії, які характеризують різні її аспекти.

Так, в межах першого підходу операційна стратегія подається з позицій напрямку використання ресурсів підприємства. Основною її задачею виступає раціональний розподіл операційних ресурсів підприємства, зокрема для організації виробничого процесу та створення інфраструктури для нього. Від величини ресурсів та інтенсивності їх надходження в систему буде залежати якість та кількість продукту, що вироблятиметься, його оновлення та розширення асортименту, переведення продуктів до категорії «переможці замовлення» на ринку, швидкість реакції операційної системи на зміни зовнішнього середовища та її адаптаційні здібності відносно мінливих потреб клієнта. Операційна стратегія є способом урівноваження попиту на продукцію підприємства з одного боку та внутрішніми ресурсами (потужностями) підприємства з іншого боку.

На подібних позиціях знаходяться також науковці, які описують операційну стратегію як таку, що повинна підтримувати існуючу конкурентну стратегію підприємства в довгостроковій перспективі. При цьому наголос робиться на ресурсні можливості виробничого процесу як джерело конкурентних переваг.

Представники другого наукового підходу пропонують розглядати операційну стратегію як спосіб організації операційної діяльності підприємства, що в кінцевому результаті дозволяє досягти стратегічних конкурентних переваг. Так, операційна стратегія має комплексно визначати економічний, виробничо-технологічний та ресурсний аспекти операційної діяльності, встановлювати напрямок останньої, розширення, модернізацію або скорочення виробничих потужностей в межах напрямку, політику інтеграції або спеціалізації операційної функції тощо.

Даний науковий підхід також поділяється тими дослідниками, які визначають сутність операційної стратегії, виходячи з її місця в піраміді

стратегій. Як і інші функціональні стратегії, операційна стратегія має допоміжний, забезпечуючий характер відносно конкурентної стратегії. Вона має тісний взаємозв'язок з іншими функціональними стратегіями: маркетинговою, інноваційною, фінансовою тощо та є основою для прийняття рішень щодо впровадження ефективних техніки та технологій, розширення виробничих потужностей, модернізації виробничого процесу, оновлення асортименту продукції та послуг.

Для дослідницьких робіт, віднесених до третього наукового підходу, притаманний опис операційної стратегії як сукупності заходів з досягнення цілей підприємства у виробничій сфері. Наголошується, що в межах операційної стратегії визначається:

- конструкційні особливості продукту, способи спрощення конструкції та технологічної можливості їх реалізації, питання виготовлення дослідного зразку, пробної партії та тестування якості;

- обґрунтований підхід до вибору постачальників, вибір моделей та систем управління запасами;

- тип операційної системи та операційного процесу, характер основних елементів операційної системи, організація операційного процесу у часі та просторі, організація допоміжного та обслуговуючого виробництва на рівні структурних підрозділів, окремих операцій та робочих місць;

- операції, що можуть бути віддані на аутсорсінг, та які входять до операційної функції підприємства;

- способи (інструменти) контролю якості операційного процесу та методи зменшення його варіативності.

Для четвертого наукового підходу притаманний опис операційної стратегії як діяльності з формування операційного (виробничого) плану підприємства, що розроблюється шляхом встановлення взаємозв'язків між обсягами випуску продукції та ринкових параметрів на підставі вивчення операційних можливостей підприємства, можливостей зовнішнього середовища. Для розробки операційного плану має значення стан та тенденції розвитку галузі, ринковий попит та власні можливості з виробництва.

На підставі вивчення вищезначених наукових підходів слід вказати, що операційна стратегія не може тлумачитися як процес формування плану виробництва або як сукупність заходів. По-перше, за визначенням стратегія встановлює напрямок розвитку підприємства (в певній сфері), відповідно цільові орієнтири оформлюються плановими документами з системою встановлених показників. По-друге, сукупність заходів застосовується на етапі реалізації стратегії, але по суті стратегією не являється.

Більш доцільним, на нашу думку є визначення операційної стратегії як загального напрямку використання операційних ресурсів підприємства, спрямованого на підтримку конкурентної стратегії у довгостроковій перспективі. В даному визначенні підкреслюється жорсткий визначальний характер операційної стратегії, зокрема для організації виробничого процесу та

створення інфраструктури для нього, робиться наголос на її підпорядкованості конкурентній стратегії.

**Саєнко А.Р.,**

магістр

**Карпенко Ю.В.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ТА ЇХ ЗМІСТ**

Розвиток підприємства, спрямований на досягнення його цілей в окремих стратегічних зонах господарювання, забезпечується шляхом розробки конкурентної стратегії. Остання спрямована на створення та підтримку конкурентної переваги підприємства, формується як унікальна для нього, є послідовною в часі та адаптивною до змін середовища організації.

Відсутність єдиного підходу до визначення основних етапів формування конкурентної стратегії потребує дослідження даного аспекту в інтерпретації різних науковців.

В науковому джерелі [1] виділяється два основних етапи розробки конкурентної стратегії - підготовчий та заключний. В межах першого з них відбувається збір інформації щодо стану середовища організації, як внутрішнього, так і зовнішнього. На другому, заключному етапі формуються альтернативні стратегії та відбувається обґрунтований вибір одної з них з рекомендацією її до реалізації. Автором підкреслюється неможливість виконання другого етапу без першого, що підвищує важливість зібраних аналітичних даних.

Поділяючи думку відомого науковця М. Портера, вчені [2] відокремлюють такі основні етапи розробки конкурентної стратегії як структурний аналіз галузі, аналіз можливостей фірми, вибір та реалізація стратегії. Обов'язковим при цьому є постійне удосконалення обраної стратегії з урахуванням прогнозу розвитку галузі. Прогнозування, зокрема передбачає проведення моніторингу зовнішнього середовища та аналіз існуючих та потенціальних конкурентів.

Трьохетапний процес розробки конкурентної стратегії подається у науковому джерелі [3], проте склад етапів дещо відрізняється, зокрема виділяються: діагностування та визначення цілей; розробка стратегії, її вибір та обґрунтування; впровадження стратегії.

Більш детальний розгляд відокремлених автором етапів процесу дозволив встановити комплексний характер другого та третього етапу. Так, до другого етапу дослідником відноситься корегування цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей конкурентної стратегії, вибір базової конкурентної стратегії, а також розробка системи показників

результативності стратегії. Також комплексно автором описується і третій етап розробки стратегії.

На нашу думку, автор не спрощує процес формування конкурентної стратегії, він навпаки, його надмірно деталізує з наступним укрупненням відокремлених операцій до етапів процесу.

Дослідником [4] пропонується додати до раніше перелічених етапів розробки конкурентної стратегії також етапи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства та проведення SWOT-аналізу. Доцільність проведення останнього обґрунтована потребою виявлення внутрішнього потенціалу організації. За результатом аналізу конкурентоспроможності продукції визначається однойменний коефіцієнт, за величиною якого роблять висновок про перевагу продукції підприємства над продукцією суперників.

На наш погляд, проведення SWOT-аналізу не є обов'язковим етапом процесу розробки конкурентної стратегії, проте може розглядатися як своєрідний проміжний підсумок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз конкурентоспроможності продукції більшою мірою може виступати частиною аналізу внутрішнього середовища, тобто не має сенсу відокремлювати даний етап.

В авторському дослідженні [5] до розглянутих вище етапів розробки конкурентної стратегії відносяться також: визначення місії та аналіз ефективності обраної стратегії. При цьому ефективність стратегії з позицій автора слід встановлювати на підставі оцінювання результатів використання основних та оборотних фондів, трудових та інших видів ресурсів.

Зазначимо, що визначення місії, як головної мети діяльності підприємства, не може відбуватися в межах конкурентної стратегії, тобто доцільність відокремлення такого етапу викликає сумнів. Щодо аналізу ефективності конкурентної стратегії, то даний вид діяльності доцільно реалізовувати з точки зору досягнення встановлених цілей, а не використання ресурсів підприємства.

Таким чином, розробка конкурентної стратегії є достатньо складним процесом. На підставі проведеного аналізу його основними етапами варто визначити: аналіз інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення цілей конкурентної стратегії; аналіз альтернативних стратегій; вибір, реалізація та оцінювання ефективності конкурентної стратегії.

## Література

1. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 500-504.
2. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2020. № 3-4(74-75). С.109–120.

3. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. *Бізнес-інформ.* № 7. 2019. С. 325-330.

4. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. Центр екон. и маркетинга, 1996. 208 с.

5. Трусова А.Ю. Сутність стратегії підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства та наукові основи її формування. *Приазовський економічний вісник.* № 5(05). 2017. С. 192-196.

**Демченко В.О.,**  
магістр

**Карпенко Ю.В.,**  
к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ**

В швидкоплинних умовах зовнішнього середовища будь-яке підприємство зацікавлено у підвищенні власної результативності. Відомо, що природа поняття «результативність» не є однозначною. Багатоаспектність та складність поняття утруднює вибір критеріїв для оцінювання результативності, що відрізняються в наукових доробках вчених. Вивчимо пропозиції науковців щодо результатів оцінювання діяльності та розвитку організації.

В науковому джерелі [1] пропонується поділяти показники результативності на якісні та кількісні. Якісні показники стосуються задоволеності споживачів, культури організації продажу продукції, якості продукції, рівня обізнаності щодо товарів та конкурентів тощо. Кількісні показники – це показники результату та рівня активності. До перших частіше відносять чистий та маржинальний прибуток, обсяг продажу, частку ринку, а до других – кількість клієнтів, число контактів з клієнтом, показник споживчої задоволеності тощо.

Є і інше тлумачення кількісних та якісних показників: кількісні описують результати та витрати виробництва, а якісні – визначаються як співвідношення результатів та витрат [2]. Так, в [3] вважається, що результативність є оцінкою наслідків застосування всіх видів ресурсів підприємства - трудових, інформаційних, матеріальних та фінансових, у його виробничій діяльності за певний період.

Зазначимо, що по суті автори, що зіставляють результати з витратами ресурсів на їх отримання, в групу якісних показників включають показники ефективності діяльності.

Авторами [4] надається дещо інший спосіб класифікації показників результативності, зокрема:

- показники результату діяльності, що містять показники досягнення



запланованого рівня результату за кількістю, якістю, номенклатурою та строками;

- показники ефективності діяльності як відношення отриманого результату до витрат часу, ресурсів);

- показники продуктів;

- показники задоволеності споживачів результатами діяльності підприємства.

В межах першої групи найбільш часто пропонуються показники прибутковості та ринкової частки (обсягу продажу). Перші з них визначаються з деякою обережністю, оскільки прибуток відображається у звітності в залежності від облікової політики підприємства. Показники ринкової частки або обсягів продажу відбивають використані підприємством можливості зовнішнього середовища щодо володіння часткою ринку.

Відносні показники прибутковості пропонують використовувати в роботі [5]. Так, трьома основними показниками результативності науковці вважають рентабельність активів, власного капіталу та продажу.

Загалом, підхід щодо використання в якості показників результативності суто фінансових показників є достатньо розповсюдженим в науковій літературі. Серед основних показників результативності – показники прибутковості, рентабельності, ліквідності. Разом з тим, слід пам'ятати, що такий підхід до визначення результативності є достатньо однобічним та не відображає у повній мірі досягнутих результатів підприємства. Отже для впровадження збалансованого оцінювання результативності діяльності підприємства доречно використати різні показники, які характеризують різні аспекти його виробничо-господарської діяльності. Обрані показники мають відбивати інформацію щодо різноманітних напрямків діяльності підприємства, які підтримують його стратегію результативності. Цього можна досягти шляхом підбору формалізованих та неформалізованих показників, що характеризують потенціал підприємства(комплекс основних ресурсів) та ступінь його використання.

Отже, до складу головних показників оцінювання результативності варто віднести такі показники як: прибутковість, ринкова частка (обсяги продажу), ліквідність та платоспроможність, економічність, продуктивність, задоволеність споживачів, якість продукції. Доцільним є урахування рухливості і невизначеності середовища підприємства, що зумовлює потребу у використанні збалансованого підходу до оцінки результативності.

## Література

1. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. 2008. Львів, 2008. 26 с.
2. Андрієнко М. М., Шпак І. О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. №4(63). 2021. С. 35-40.

3. Тебенко В.М. Взаємозв'язок категорій «ефективність» та «результативність» господарської діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ТДАУ*. №3(27). 2014. С. 7-10.
4. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: Инфра М. 2019. 319 с.
5. Кричевец Е.А., Поляков А.П. Проблемы оценки эффективности функционирования предприятия. *Вісник СевНТУ*, 2012. №130. С. 97-103.

**Князькова В.Я.,**

к. е. н, доцент.

**Криленко В.І.,**

д. е. н, професор

Одеський національний медичний університет

## **АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

Реклама будь-якого суб'єкта господарювання є запорукою його успішної, ефективної діяльності, високого рейтингу та репутації. Суттєву роль реклама відіграє і в медичній сфері, вона формує імідж закладу охорони здоров'я, підвищує довіру пацієнтів, визиває у них зацікавленість та є безпрограшним способом їх залучення до користування медичними послугами, що надаються закладом охорони здоров'я. Реклама безпосередньо впливає на позитивний розвиток медичного закладу, вона забезпечує підвищення його репутації, що в свою чергу визиває наступні явища:

1. Зниження критичності сприйняття. При впровадженні нових медичних продуктів та пропозиції нових видів медичних послуг пацієнт буде базуватись на довірі до медичного закладу та легко скористується ними без сумнівів та зайвих питань.

2. Подолання кризи. У кризові моменти пацієнт прагне залишатись з тим, кому він довіряє. Медичний заклад, який створив довірчу бузнес-комунікацію, збереже своїх пацієнтів у важкі часи.

3. Можливість залучення висококваліфікованого медичного персоналу. При однакових розмірах заробітної плати та однакових посадах людина прагне обрати таке місце роботи, де їй емоційно комфортніше. А високій професіоналізм лікаря є найважливішим фактором формування успішного бізнесу в медичній сфері [1].

Ефективна реклама у сфері охорони здоров'я повинна відповідати наступним вимогам:

1. Реклама повинна бути законною, тобто відповідати вимогам, встановленим чинним законодавством [2]. Сьогодні напрям просування медичних послуг, препаратів та обладнання регулюють два нормативних документи: Закон України «Про рекламу» [3] та Постанова Кабінету Міністрів

України «Про порядок накладення штрафів за порушення законодавства про рекламу» [4]. Поширення недостовірної інформації, що вводить в оману; гарантії стовідсоткового одуження; участь лікаря у рекламі; реклама медичного препарату без попереджувального надпису «Самолікування може бути шкідливим для вашого здоров'я» - ці та інші порушення розміщення медичної реклами тягнуть за собою штрафні санкції.

2. Реклама має бути яскравою, щоб привертати увагу, проте не подразнюючою [2]. Занадто галасливі фрагменти реклами виглядають непривабливо, вони здатні лише визвати негативне сприйняття та відштовхнути потенційних клієнтів.

3. Реклама повинна добре запам'ятовуватися для того, щоб потенційний споживач при виникненні відповідної потреби у майбутньому міг згадати інформацію про рекламований медичний заклад [2]. Різні види реклами здатні значно підвищити впізнаваність закладу охорони здоров'я та залучити потенційних пацієнтів.

4. Реклама має бути лаконічною та необтяжливою, тобто слід уникати громіздких текстів, занадто довгих відео- та аудіороликів.

Сьогодні дуже актуальним стає питання розвитку онлайн-медичної реклами, діджиталізації як нового каналу зв'язку не тільки з пацієнтами, але і з лікарями, а також розвиток цифрових трендів у сфері охорони здоров'я.

Найефективнішим сучасним рекламним інструментом медичного закладу, його візитною карткою є його власний сайт, наявність якого дає відразу кілька важливих переваг: підвищення впізнаваності медичної установи, залучення нових клієнтів, покращення якості обслуговування, економія коштів, підвищення задоволеності пацієнтів [5].

У соцмережах широко практикується таргінг на конкретні портрети цільової аудиторії, проведення тестів різних сегментів аудиторії та виділення найбільш чуйних. Але найефективнішим в Facebook і Instagram є запуск ретаргетінга з трафіком на сайт медичного закладу, лідогенерації або оптимізацію під конверсії на сайті. У такому випадку дуже важливо, щоб креативи були якомога привабливішими, демонстрували знижку або акцію [6]. Інакше аудиторії і рекламні повідомлення досить швидко почнуть «вигоряти».

Вибір і використання видів та інструментів рекламної діяльності медичного закладу залежить від законів країни, правил пошукових мереж, напрямків клініки і тривалості процесу прийняття рішення цільової аудиторії. Відтак, раціональна організація рекламної діяльності закладу охорони здоров'я є важливим управлінським завданням.

## Література

1. Любченко С. Репутація вимагає часу і сили, але результат того вартий. URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/reputacija-vymagae-chasu-i-syly-ale-rezultat-togo-vartyj---svitlana-ljubchenko.html> (дата звернення: 25.08.2023)

2. Вигівська Т. П., Кірічок С. В. Реклама як інструмент стимулювання збуту продукції підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/19-1.pdf> (дата звернення: 25.08.2023)

3. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996р. № 270/96-ВР. URL: [https://protocol.ua/ua/pro\\_reklamu/](https://protocol.ua/ua/pro_reklamu/) (дата звернення: 21.08.2023)

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок накладення штрафів за порушення законодавства про рекламу» від 17 липня 2013 р. № 509. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2013-п#Text> (дата звернення: 21.08.2023)

5. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. URL: [file:///D:/home/e200466kvy/Downloads/Borchsh-ukr%20\(1\).pdf](file:///D:/home/e200466kvy/Downloads/Borchsh-ukr%20(1).pdf) (дата звернення: 28.08.2023)

6. Галяк Д. Особливості реклами медичних послуг в інтернеті. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/osobennosti-reklami-meditsinskih-uslug-v/> (дата звернення: 28.08.2023)

**Кучмій Я.В.,  
Матійців Я.О.,**  
здобувачі освіти

Західноукраїнського національного університету

## **ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Нині заклади охорони здоров'я є надзвичайно важливими установами в суспільстві. Вони надають медичну допомогу, забезпечують профілактику захворювань і відновлюють здоров'я пацієнтів. Актуальними на сьогодні залишаються питання постійного підвищення якості надання медичної допомоги[1]. Зауважимо, що для досягнення успіху й оптимального функціонування такого закладу необхідне якісне і системне планування діяльності.

Планування діяльності є стратегічним процесом, який допомагає закладу охорони здоров'я досягти своїх цілей та місії. Воно включає в себе визначення пріоритетів, розробку стратегічних і тактичних планів, а також виокремлення ресурсів і завдань для досягнення цих цілей.

Планування діяльності допомагає закладу ефективно розподіляти ресурси, включаючи фінанси, персонал і обладнання, що дозволяє досягати кращих результатів при мінімальних витратах.

За допомогою планування діяльності заклади охорони здоров'я здійснюють аналіз і покращення якості надання медичних послуг, що призводить до задоволеності пацієнтів і збільшення їхньої відповідальності за власне здоров'я.

Галузь охорони здоров'я постійно змінюється через нові технології, вимоги законодавства та зміни в потребах пацієнтів, тому важливо реагувати на зміни в цій галузі. Якраз планування допомагає закладам вчасно реагувати на ці зміни та адаптуватися до них.

Планування діяльності в закладі охорони здоров'я є складним і багатоетапним процесом, який включає певні етапи (рис. 1).

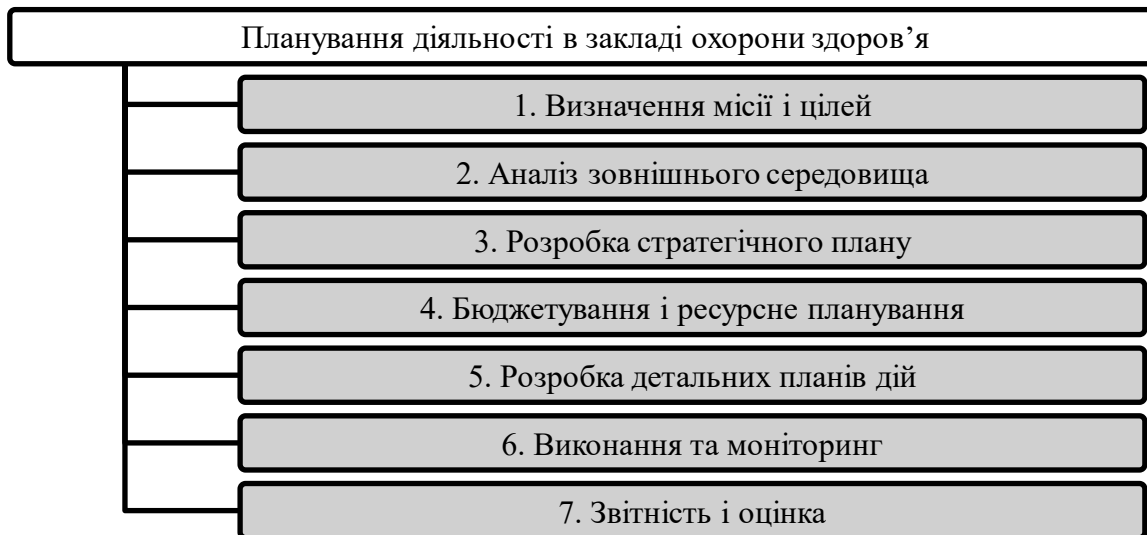


Рис. 1. Процес планування діяльності в закладі охорони здоров'я

Примітка. Побудовано авторами.

Визначення місії і конкретних цілей закладу дозволить зрозуміти, яку роль він відіграє у галузі охорони здоров'я і які результати він прагне досягти. Крім того, важливо оцінити зовнішні чинники, такі як демографічні тенденції, конкуренція, законодавство і технологічні інновації, що можуть впливати на діяльність закладу.

На основі місії, цілей і аналізу зовнішнього середовища, створюється стратегічний план, який визначає ключові ініціативи та дії, необхідні для досягнення цілей. Визначення фінансових ресурсів і бюджету для виконання стратегічного плану передбачає розподіл коштів на оплату персоналу, закупівлю обладнання і матеріалів, а також інші видатки.

На рівні підрозділів і відділень закладу розробляються конкретні плани дій, які включають в себе розподіл завдань і відповідальностей між працівниками. Плани виконуються, а їхні результати періодично оцінюються і коригуються в разі необхідності. Заклад охорони здоров'я повинен регулярно звітувати перед усіма зацікавленими сторонами (пацієнти, фінансові органи, власники тощо) про свою діяльність і досягнення цілей.

Отже, планування діяльності є невід'ємною умовою успішного функціонування закладу охорони здоров'я. Воно допомагає досягти високої якості медичних послуг, ефективно використовувати ресурси і адаптуватися до змін в галузі охорони здоров'я. Правильне планування створює основу для надійного та ефективного функціонування закладу і для покращення здоров'я та благополуччя пацієнтів.

## Література

1. Попович Т.М., Крисько Ж.Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок. 2020. С.261-293. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)

**Лінькова О.Ю.,**

к.е.н., доцент

ДВНЗ НТУ «Харківський політехнічний інститут»

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Актуальність проблеми.** Війна в Україні стала викликом для політичної, економічної, соціальної, технологічної підсистем. Результат військового конфлікту залежить від: згуртованості вільних країн на всебічній підтримці траєкторії вільного розвитку України та ефективності реформ перш за все в економіці. Кожна криза містить в собі велику кількість можливостей. Жорсткі випробування війни сприяють прискоренню усвідомлення кожним громадянином першочерговості захисту прав і свобод, що сприяє формуванню продуктивної професійної траєкторії розвитку.

**Мета дослідження** – систематизувати сучасні виклики менеджменту в Україні та ефективні заходи щодо їх подолання.

Дослідженням питань актуальних проблем в менеджменті займаються як вітчизняні так і закордонні вчені. При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню можливостей, які завжди відкриваються при певних кризах [1-7].

**Методологія.** Під час війни розвиток економічної системи країни ускладнюється в наслідок відсутності захисту населення, що відштовхує потенційних інвесторів. Не дивлячись на це півтори роки війни довели парадокс високої вмотивованості громадянського суспільства здолати військову агресію для цього пришвидшити ефективні результати саме в економічній підсистемі.

Менеджмент за часів війни потребує:

- зміни пріоритетів,
- укладання нових господарських зав'язків;
- швидких рішень на основі точних даних за кожним бізнес-процесом,
- досяжних горизонтів планування,
- обов'язкового моніторингу ринкової ситуації,
- особливого спілкування в команді (прозоре і чітке, сфокусоване на інтересах учасників),
- віддаленої роботи та постійного навчання,

- врахування нових запитів споживачів (тимчасова окупація певних територій, безпосередня близькість до бойових дій, виїзд до безпечних територій або за кордон), потребує розширення географії продажів та диверсифікації продуктового ряду,
- інформаційної активності у напрямку роз'яснень та підвищення інформаційної грамотності найманих працівників,
- утримання репутації компанії, ініціація та підтримка програм забезпечення військових.

Ефективність та результативність економічної підсистеми країни визначається насамперед опрацюванням стратегічної програми забезпечення умов (інвестування, фінансування, діджиталізації, працевлаштування, оподаткування, державних закупок, дослідження), які сприяють подоланню викликів війни (міграція працездатного населення, повернення великої кількості військових з обмеженою працездатністю, втрата ринків збуту, руйнування інфраструктури).

Для впровадження зазначених ініціатив виникає першочергова потреба в налагодженні продуктивного відкритого діалогу менеджерів та керманичів економічного сектору економіки. На сьогодні ініціативи бізнесу висловлюються на відкритих площадках в мережі, а от їх врахування в державному управлінні майже відсутні. Що вимагає спочатку чітких правил для виконання професійних обов'язків службовцями, які обіймають державні посади.

**Висновки.** Під час війни особливого значення набуває своєчасність впровадження в практику бізнесу змін (економічних, організаційних, психологічних) саме менеджерами, які є визначальними для збереження життя людей України та ефективного протистоянню агресору на військовому фронті. Основним завданням менеджерів стає забезпечення гнучкості організацій через розумну політику відкритості до партнерства з різних питань, а також ініціація та всебічна підтримка стратегічно важливих програм забезпечення військових. Результативність економічних програм визначається кардинальною зміною правил роботи державного сектору щодо підвищення компетентності, відкритості та прозорості.

**Напрямок для проведення подальших досліджень:** встановлення прозорих ділових мереж в системі бізнес компаній як фундамент реалізації програм щодо подолання корупції та інноваційного розвитку.

## Література

1. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. Гейця В. М., Гриценка А. А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2022. 302 с. <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Zagalnyj-mehanizm-ta-chynnyky-stabilizacii.pdf>

2. Картунов О. В., О. О. Маруховський Інформаційне суспільство: аналіз політичних аспектів зарубіжних концепцій : монографія; Університет економіки та права «КРОК». Київ : КРОК, 2012. 343 с.

3. Кастельс М., П. Хіманен Інформаційне суспільство та держава добробуту. Фінська модель : пер. з англ. Київ : Ваклер, 2006. 230 с.

4. Кондрусєва В. М. Інформаційне суспільство у контексті сучасної цивілізаційної ситуації (соціально-антропологічний аспект) : монографія. Державний заклад Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського. Одеса : Бондаренко М. О., 2014. 163 с.

5. Мей К. Інформаційне суспільство: скептичний погляд. Київ : К.І.С., 2004. 220 с.

6. Мельник С. В Україні продовжує працювати 90% підприємств. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/19/685976/>

7. Єврокомісія офіційно запропонувала створити новий механізм для відновлення України. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2022/05/18/687184/>

**Лояніч В.О.,**

аспірант,

Вінницький національний аграрний університет

## **ВПЛИВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ФОРМУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Питання забезпечення продовольчої безпеки займає важливе місце в концепціях національної безпеки більшості передових країн, в зв'язку з чим в цих країнах розробляються та приймаються відповідні закони, державні стратегії й програми.

Необхідно відзначити, що в аграрній політиці двох найбільш впливових суб'єктів світової економіки - США і Європейського Союзу – забезпеченню продовольчої безпеки приділяється особливе значення, що висуває рішення продовольчої проблеми в ряд пріоритетних завдань політики, що проводиться.

В теорії продовольчої безпеки одним з ключових питань є питання про способи та механізми її забезпечення. Йдеться в першу чергу про державну підтримку сільськогосподарського виробництва і продовольчого ринку як внутрішньої, так і зовнішньої. Обидва напрями представляють собою складні системи, які не можуть функціонувати в режимі вільного ринку, а вимагають ефективного державного регулювання. Теорія і практика доводять, що рівень продовольчої безпеки безпосередньо залежить від ступеня й ролі державного регулювання в галузі. Простежується така залежність – чим вище рівень державного регулювання, тим вище ступінь самозабезпеченості країни в продовольстві[1; 2].

Сільськогосподарські підприємства мають важливий вплив на формування продовольчої безпеки України. На рис. 1 наведено інформацію



щодо доступності харчових продуктів як детермінанти формування ефективної системи продовольчої безпеки країни.

Продовольча безпека означає забезпечення населення доступом до безпечної, якісної та досить різноманітної продовольчої продукції. Роль сільськогосподарських підприємств у цьому процесі полягає в кількох аспектах, зокрема:

- Виробництво продуктів харчування, де сільськогосподарські підприємства вирощують рослинну та тваринну продукцію, таку як зерно, овочі, фрукти, м'ясо, молоко тощо. Ці продукти є основною складовою раціону населення і важливі для забезпечення його харчовими потребами.

- Забезпечення національного ринку продовольчою продукцією, тобто, сільськогосподарські підприємства забезпечують національний ринок необхідною продукцією. Вони грають важливу роль у забезпеченні наявності продовольства на прилавках магазинів та ринках.

- Експорт продукції, де Україна є великим виробником сільськогосподарської продукції і має можливість експортувати її на світові ринки. Експорт сільськогосподарської продукції може приносити значні доходи для країни та сприяти її економічному зростанню.



**Рис. 1. Доступність харчових продуктів як детермінанта формування ефективної системи продовольчої безпеки**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

•Забезпечення робочих місць, тобто, сільськогосподарські підприємства створюють робочі місця в сільській місцевості, допомагаючи зменшити безробіття та міграцію населення доміст.

•Стимулювання розвитку сільських територій, де розвиток сільського господарства може сприяти розвитку інфраструктури сільських територій, зокрема, доріг, енергетики та соціальних послуг[4].

•Забезпечення стійкості в умовах зовнішніх викликів, тобто, маючи внутрішній потенціал для виробництва продовольства, країна може більш ефективно впливати на свою продовольчу безпеку в умовах зміни цін на світових ринках або політичних змін.

Проте, для досягнення продовольчої безпеки необхідно враховувати різні аспекти, такі як стійке виробництво, ефективність використання ресурсів, науково-технічний прогрес, розвиток інфраструктури, підтримка аграрних виробників та інші. Україна, як і інші країни, повинна забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку сільського господарства, щоб забезпечити стійку продовольчу безпеку.

Процес формування продовольчої безпеки передбачає тісний взаємозв'язок між агропромисловою, сільськогосподарською, продовольчою, зовнішньоекономічною політикою, діяльністю щодо забезпечення якості і безпеки продовольства та раціонального харчування населення[1; 3]. Вплив на агропродовольчу сферу, яка формує пропозицію на продовольство, доповнюється заходами стимулювання попиту на нього шляхом реалізації соціальних програм, метою яких є забезпечення достатнього рівня харчування усіх категорій населення, забезпечення ефективної зайнятості, демонополізації продовольчого ринку, здійснення цінової політики щодо обмеження рентабельності та торговельних націнок на базові продукти харчування до економічно обґрунтованого рівня.

## Література

1. Скидан О. В., Продовольча безпека як пріоритет аграрної політики: проблеми інституціоналізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=154>

2. Залізнюк В. П. Механізми забезпечення продовольчої безпеки в розвинених країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1300>

3. Томашук І.В., Хаєцька О.П. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>

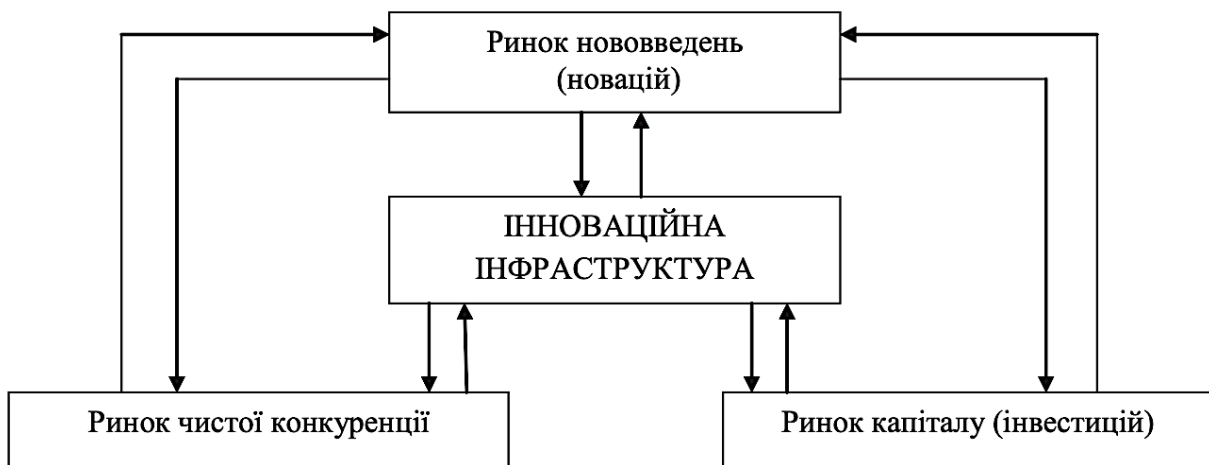
4. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24. DOI: [10.37128/2411-4413-2022-4-1](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-1)

## ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Успіх в аграрному бізнесі визначається вже не так доступом до природних ресурсів, скільки впровадженням розробок новітніх технологій, своєчасного отримання необхідної інформації, продукування нових ідей[1]. Прибутковість і стабільність діяльності аграрних формувань в умовах постіндустріального суспільства залежить від використання в процесі виробництва інформації і знань.

На сьогоднішній день, в Україні немає чіткої організаційної системи, щодо забезпечення здійснення певних послідовних етапів інвестиційного процесу, а саме:

- фундаментальних та прикладних досліджень;
  - проектування, створення і розробки інноваційного процесу;
  - освоєння інноваційних технологій;
  - застосування масового маркетингу виробництва і споживання, що не дозволяє розвиватися інноваційному та науково-технічному потенціалу і в цілому інноваційної діяльності аграрної галузі [2].
- На рис. 1 наведена схема інноваційної діяльності агробізнесу.



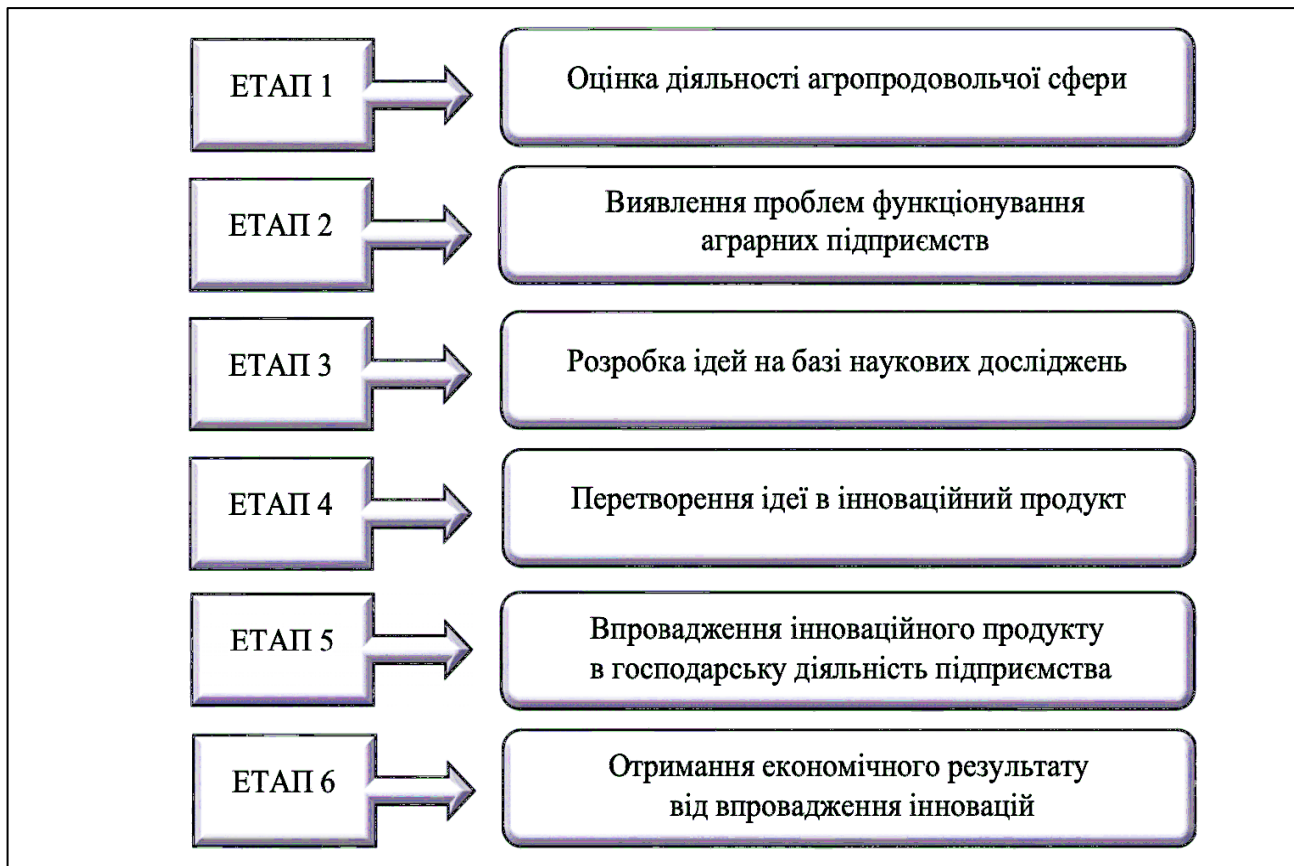
**Рис. 1. Схема інноваційної діяльності агробізнесу**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Результативна система управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств формується за допомогою комплексного підходу, який включає в себе кілька ключових етапів та компонентів (рис. 2). Ось основні кроки, які можуть бути включені у формування такої системи:

- Аналіз, де перший етап – це аналіз поточного стану сільськогосподарського підприємства, його конкурентоспроможності, ресурсів

та існуючих інноваційних практик. Важливо оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.



**Рис.2. Характеристика та послідовність впровадження інновацій в агропромисловій сфері**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

- Стратегія, тобто, на основі аналізу розробляється стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку. Вона повинна визначити цілі, завдання, пріоритети та напрямки розвитку, а також ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.
- Планування, тобто, підприємство розробляє конкретні плани дій, які допоможуть реалізувати визначену стратегію. Це включає в себе визначення бюджету, термінів, вибір інструментів для реалізації проєктів [3].
- Реалізація - на цьому етапі запускаються конкретні інноваційні проєкти та інвестиційні ініціативи. Це може включати в себе впровадження нових технологій, закупівлю обладнання, розробку нових продуктів або впровадження ефективних методів управління.
- Моніторинг та оцінка, тобто, постійний моніторинг виконання проєктів та їх впливу допомагає вчасно виявляти проблеми і коригувати дії. Оцінка досягнутих результатів в порівнянні з планом є ключовою для визначення ефективності системи.
- Корекція та удосконалення - на основі аналізу результатів роботи вносяться корективи до стратегії та планів. Підприємство повинно вчитися на

власних помилках та успіхах, адаптуючи свою діяльність до змін в зовнішньому середовищі.

- Залучення персоналу, де для успішної реалізації інноваційних проєктів важлива роль відводиться кваліфікованому персоналу [4; 5]. Необхідно забезпечити навчання та підтримку для співробітників, щоб вони були готові впроваджувати нові ідеї та технології.

- Стале вдосконалення, тобто, результативна система управління повинна бути постійною, що передбачає постійне вдосконалення процесів, врахування нових інноваційних тенденцій та змін в сільськогосподарському секторі.

Важливо відзначити, що результативна система управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сільськогосподарських підприємств є гнучкою і залежить від конкретного контексту підприємства та його цілей.

Загалом характер здійснення інноваційних процесів та перспективні напрями в аграрному секторі у значній мірі залежать від державної політики України, а саме від формування нормативно-правових стимулів для підтримки інноваційних розробок і підприємництва у всіх сферах аграрного виробництва.

## Література

1. Король Н. І. Інноваційний розвиток агробізнесу в умовах глобалізації світової економіки. *Агросвіт*. 2015. № 3-4. С. 71-74.

2. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ*. 2021. № 20. С. 19-24.

3. Tomashuk I.V., Tomashuk I.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3 (90). Vol. 4. P. 51-66.

4. Ільчук М.М., Коновал І.А. Ефективність інвестиційного процесу створення та функціонування високотехнологічного сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 55–61.

5. Хаєцька О.П., Томашук І.В. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1434>

**Макурін А.А.,**

к.е.н., доцент

Національний технічний  
університет «Дніпровська політехніка»

**Шишкова Д.С.,**

Національний технічний  
університет «Дніпровська політехніка»

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВОЄННИЙ СТАН ТА НА ПЕРСПЕКТИВУ

Повномасштабна війни проти України негативно вплинула на ділову активність основних контрагентів, бо істотна частка підприємств знаходиться у зоні бойових дій, прифронтових районах чи в тимчасовій окупації. Ці ж негативні фактори стосуються і діяльності суб'єктів малого бізнесу, адже навіть у віддалених від зони бойового протистояння регіонах періодично виникають проблеми через ворожі нальоти, атаки на об'єкти критичної інфраструктури, нестабільність енергопостачання, складнощі забезпечення безпеки персоналу, логістики та безперебійності діяльності у воєнних умовах.

В останні роки роль суб'єктів малого підприємництва у національній економіці ставала все більш помітною. Так, за даними Держстату, напередодні війни на суб'єктів малого підприємництва (СМП) припало 99,1% загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні, 48,0% зайнятих працівників, 35,9% найманих працівників, 26,1% сукупного обсягу реалізації та 17,9% загальних витрат на персонал [1]. При цьому саме у складі кількісних показників суб'єктів малого підприємництва найбільш активно представлені фізичні особи-підприємці (ФОП).

Природно, що середні показники штату працівників та реалізації в розрахунку на 1 суб'єкт малого підприємництва значно поступаються аналогічним показникам для великих (у 1,2-4,2 тис разів) та середніх (у 76-165 раз) компаній, проте в розрахунку на працівника середні показники реалізації є значно більш порівнюваними (у 2-3 рази менше), що свідчить про зростаючу ефективність залучення персоналу малим бізнесом. Це дуже важливо, адже СМП вже стали основними роботодавцями в Україні. Протягом 2010-2021 рр., попри скорочення кількості зайнятих та найманих працівників на 14%, обсяг реалізації СМП зріс у п'ятеро (з 0,78 до 3,79 трлн грн.), що перевищує середні темпи зростання для суб'єктів великого (у 4,1 рази) та середнього (у 4,2 рази) підприємництва.

Як наслідок частка СМП у загальних показниках суб'єктів господарювання щодо кількості зайнятих працівників зросла на 2% (з 46% до 48%), щодо найманих працівників – на 1,6% (з 34,3% до 35,9%), щодо виручки від реалізації – на 4,4% (з 21,7% до 26,1%).

Вбачається, що в умовах воєнного стану роль суб'єктів малого підприємництва зросла. Але за останній час з'явилися зміни в умовах їх функціонування[2].

Так, встановлені наступні зміни з 1 серпня 2023 року [3]:

1. Щодо податкових перевірок відновлено перебіг строків, визначених податковим та іншим законодавством, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи, що були зупинені у зв'язку із введенням воєнного стану.

2. Зміни для платників ПДВ (в т.ч. тих, хто був платником ПДВ до воєнного стану).

3. Зміни у ПДФО (щодо благодійної допомоги, отриманої фізичними особами – благодійниками; щодо доходу, отриманого особою як компенсація за об'єкт нерухомого майна, що пошкоджений/знищений внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій)

4. Уточнено порядок застосування штрафних санкцій за порушення законодавства про ЄСВ.

5. Особливості притягнення до відповідальності за порушення, допущені під час застосування реєстраторів розрахункових операцій та інші.

Очікується у прогнозах науковців, що після закінчення війни потреби державного бюджету не зменшаться, а будуть дуже значними з огляду на необхідність відбудови держави. Отже, радикального зниження податків не передбачається[4]. І суб'єкти малого підприємництва вже сьогодні мають планувати свою діяльність на перспективу, з врахуванням об'єктивних умов та можливих ризиків у своїй діяльності, з використанням своїх переваг та нівелюванням потенційних загроз і ризиків.

Таким чином, суб'єкти малого підприємництва хоч і мають менше фінансових резервів для мінімізації негативних наслідків скорочення ділової активності та численних ризиків, спричинених війною, але управління ними є значно більш гнучким, що спрощує роботу з персоналом, релокацію, оновлення чи взагалі відновлення майже з нуля виробництва та бізнес-процесів, пристосування до складних умов функціонування з підвищеними через воєнні дії ризиками.

## Література

1. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2021). Державна служба статистики (офіційний сайт). //(online): <https://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Основні податкові зміни з 1 серпня 2023 року. //(online): <https://eba.com.ua/osnovni-podatkovyi-zminy-z-1-serpnya-2023-roku/>

3. Закон України № 3219-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» //(online): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-IX#Text>

4. Іваненко, В. О., Лайчук, С., Хоменко, Г. (2023) Податкова політика суб'єктів малого бізнесу під час воєнного стану. Економіка. Управління. Інновації №1 (32). ISSN 2410-3748 //(online): <http://eui.zu.edu.ua/article/view/283031/277218>

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ СКЛАДОВОЇ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Для потреб забезпечення економічної безпеки та надійного функціонування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно серед всіх ресурсів виділити такі: інформація, капітал, люди, час. Такі підвиди ресурсного забезпечення є зрозумілими, а от акцентування уваги саме на них обумовлено управлінською природою запропонованого механізму. Саме до таких ресурсів з позиції економічної безпеки та функціонування механізму висуваються вимоги своєчасності використання, достатності обсягів, якості, тривалості та досяжності [1].

Наведемо характеристики кожного виду ресурсів з позиції їх впливу на досліджуваний механізм та ефективність його функціонування.

Інформація (первинна, агрегована, формалізована, неформальна). Саме інформація є надзвичайно цінним ресурсом для формування та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки, оскільки всі механізми, що використовуються для вищезазначених цілей, мають інформаційну основу. Стосовно характеристики інформації, то вона є первинною і агрегрованою, в залежності від джерел її надходження та способів використання в середині підприємства. З позиції економічної безпеки, формування інформаційних потоків та їх узагальнення є запорукою прийняття виважених та своєчасних управлінських рішень. При цьому враховується інформація у «формалізованому вигляді» тобто звіти, аналітичні записки, довідки та певна частина інформації, яка надходить без належної формалізації (хоча ступінь і доцільність її використання визначається безпосередньо менеджментом підприємств). Втрата часу при здійсненні збору та подальшій обробці інформації призводить у подальшому до помилкових рішень та прорахунків, що негативно впливає на функціонування системи економічної безпеки.

Капітал або «гроші» (власні, залучені, позичені, легалізовані, мають сумнівне походження). Стратегія без грошей – це просто припущення. Для належної дії механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства, потрібно чітко визначити необхідний обсяг грошових коштів, які будуть спрямовані на кожному етапі для забезпечення такого процесу. В ідеальному варіанті, це власні ресурси, які будуть витрачені для захисту бізнесу і попередження проявів негативного впливу зовнішнього середовища. Хоча сучасний бізнес використовує позичені і залучені кошти, намагаючись «вивести» їх частину для «фіксації» реальних доходів та подальшого інвестування у інші проекти. Однак, може спостерігатися і діаметрально протилежна ситуація, особливо з грошима сумнівного походження, які



намагаються легалізувати за рахунок інвестування у бізнес. При такому варіанті складно говорити про економічну доцільність та збереження раціонального підходу до інвестування внаслідок іншої мети, яку ставить собі власник грошей. У процесі дослідження використовуються дані підприємств, які відкрито і чесно функціонують на жорсткому конкурентному ринку, що вимагає дотримання всіх економічних і правових норм у процесі розробки механізму. Тому стратегічне планування завжди супроводжується розробленням плану фінансового забезпечення реалізації стратегії, а будь-який механізм у межах такого процесу передбачає його використання.

Люди (власники, менеджмент, працівники, фахівці з економічної безпеки) – є «головним ресурсом» у забезпеченні економічної безпеки підприємства, суб'єктивність оцінок впливу середовища функціонування підприємства та схильність до ризику, безпосередньо впливають на механізми у межах системи економічної безпеки підприємства. Кожна група осіб має свої цілі та важелі впливу, при цьому вони є явними та іноді прихованими, що обов'язково повинно бути передбачено при розробці будь-якої стратегії та побудові механізмів у полі дії таких стратегій. Власники акцентують свою увагу на збереженні та примноженні капіталу, при цьому не завжди максимізація прибутку буде переважати схильність до ризику.

Для функціонування розробленого механізму надзвичайно важливим ресурсом є «час». Такий ресурс необхідно, в першу чергу, розглядати з позиції реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі функціонування підприємства. Для системи економічної безпеки підприємства в цілому і для успішності реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки, саме вчасна реакція на зміни є необхідною умовою їх дієвого функціонування. Мінімізація часового лагу між надходженням інформації до аналітиків та прийняттям рішення у сфері економічної безпеки, дозволяє оперативно реагувати на загрози і дотримуватись основних напрямів реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки за рахунок дії відповідного механізму. При цьому чим більш тривалим є часовий горизонт реалізації стратегії, тим важливішими будуть наслідки управлінських рішень стратегічного характеру. А з іншої сторони, будуть наявні більші резерви часу для коригування стратегії та дії відповідного механізму.

Тому, дія механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства повинна розглядатися у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі, що обумовлює вибір необхідного інструментарію і виконавців, які розуміють глибинні процеси забезпечення економічної безпеки, а також поділяють «цінності» та ідеологію самого підприємства.

### **Література**

1. Матюх С.А. Основи формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 1. С. 27-32

**Москалюк Г.О.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

**Волчек Р.М.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **СУЧАСНІ СПОСОБИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОСТОРУ**

Актуальність важливості налагодження ефективного комунікативного простору в сучасному менеджменті організацій не викликає сумніву. Це пояснюється об'єктивними процесами, що нині відбуваються у суспільстві, економіці, управлінні, а також особливостями, що притаманні комунікативному простору ХХІ ст. Так, по-перше, інтернет та соціальні мережі розширюють комунікативний простір, роблячи його доступним для мільярдів людей по всьому світу. Це створює нові можливості для спілкування, але також ставить питання щодо контролю і безпеки цього простору. По-друге, комунікативний простір грає ключову роль у формуванні громадської думки і впливі на політичні процеси, що також через можливі маніпуляції, фейки, політичні кампанії, впливають на систему менеджменту організацій. По-третє, глобальний доступ до інформації робить комунікативний простір місцем зіткнення різних культур і точок зору, а розуміння і взаємодія між культурами стають ключовими завданнями. По-четверте, сучасні компанії активно використовують комунікативний простір для побудови бренду, реклами і спілкування з клієнтами, тому ефективне використання комунікаційних стратегій впливає на успіх бізнесу. По-п'яте, існуюче збільшення кількості даних і способів їх обробки створюють потребу в ефективних засобах захисту інформації, тому безпека та приватність виходить на перший план при організації комунікацій.

Поняття комунікаційного простору є складним і включає в себе різноманітні комунікаційні акти між учасниками спілкування, а також передбачає використання слів, знаків і кодів культури, враховує традиції та звичаї, що прийняті в конкретному суспільстві.

Основою всіх форм комунікативних технологій є способи організації комунікативного простору. Відомий український науковець, експерт у сфері комунікативних технологій Почепцов Г. [1] пропонує п'ять способів організації комунікативного простору: символічна, візуальна, подієва, міфологічна і комунікативна організація.

Сутність *символічної організації комунікативного простору* кроїться в аналізі створення, обміні та поширенні символами. У цьому контексті лідерство здійснюється переважно через маніпулювання символами та розподіл символічних винагород. За допомогою символів стає можливим підключитися до інших, більш інформаційно-насичених сфер. Зазвичай комунікатори використовують символи на свою користь і намагаються підключитися до

позитивних символів, оскільки за законом приєднання і вони самі стають позитивно пофарбованими. Символ може відображати не лише позитивну, але і негативну модель поведінки. Символ є ідеальним інструментом для будь-якого комунікатора, і тому всі технологічні системи впливу опираються на відповідні символи.

Найбільш ефективним середовищем для реалізації символів є візуальне середовище. Важливою складовою *візуальної організації комунікативного простору* є соціально-психологічна закономірність сприйняття візуальних об'єктів. Нині спостерігається посилення візуальних комунікацій, оскільки сприйняття людиною тексту поступається візуально активному його розумінню. В цьому контексті для сприйняття візуальних об'єктів важливі наступні аспекти. По-перше, це техніка візуалізації, яка включає в себе характерні для культури методи створення зображень та засоби, за допомогою яких ці зображення формуються. А по-друге, це система декодування, за допомогою якої реципієнти розуміють значення об'єкта й інтерпретують образ, що виникає в результаті сприйняття. В порівнянні з вербальними, візуальні символи володіють більшою стійкістю та придатністю для використання в різних контекстах. Ці характеристики є вельми важливими для комунікатора.

*Подієва комунікація* є різновидом соціокультурних комунікацій і реалізуються у символічних і ритуальних діях. Почепцов Г. зазначає, що люди більш довіряють подіям, ніж її вербальному опису, який викликає питання стосовно правдивості або хибності повідомлення[1]. Управління подіями набуває статусу нової області в рамках піар-технологій і активно досліджується та впроваджується в різних сферах життя. Поняття подієвого менеджменту вже завоювало визнання як у науковому, так і у практичному плані. З початком пандемії багато подій, пов'язаних з життям організацій, відбуваються в гібридному форматі, який комбінує як онлайн, так і офлайн взаємодію. Цей підхід дозволяє зберігати взаємодію зі стейкхолдерами та розробляти нові технології для забезпечення зворотного зв'язку з ними.

*Міфологічна організація комунікативного простору.* Використання міфів в комунікації робить її більш ефективною, оскільки міфологічні елементи звертають увагу комунікаторів тим, що вони приймаються всіма як даність, без перевірки на істинність. Приєднання до міфів дозволяє різко підсилити ефективність повідомлень.

*Комунікативна організація комунікативного простору* спирається на усталені комунікативні схеми. Як закон комунікативних технологій варто визнати тенденцію опори при видачі своїх повідомлень на вже наявні в суспільстві комунікативні потоки. Комунікація лежить у їхній основі, оскільки шляхом внесення зміни в комунікацію намагаються досягти змін у поведінці за рахунок зроблених змін у моделі світу людини.

Отже, управлінська діяльність ґрунтується на налагодженому процесі ефективних комунікацій.

## Література

1. Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 497 с.

**Мостова К. А.,**  
Здобувач PhD

Одеський національний економічний університет

### **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК НАПРЯМОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Модифікація ринку вимагає від підприємств ресторанного бізнесу ефективності та швидкого реагування на будь-які зміни. Формування зазначеної компетенції на підприємствах ресторанного бізнесу можливе за умови достатньої уваги управлінню організаційними змінами та розвитком, які передбачають трансформації[1]. Тобто зміни в цілому підприємства або його окремих підсистем з поточного стану в бажаний, який би відповідав вимогам середовища, потребам власників бізнесу, споживачів та суспільства в цілому.

Основні положення теорії диверсифікації, розглядалися такими зарубіжними вченими, як: П.Друкер, Ф.Котлер, М.Портер, Р.Румельт, Й.Шумпетер. Серед вітчизняних науковців можна виділити таких: І.Алексеев, Б. Гаврилишин, В. Геєць, М. Корінько, О. Кузьмін, О. Мельник, В. Момот, А.Старостіна, В.Трубчанін, Л.Федулова, Н.Чухрай, В.Хаустовата ін.

Диверсифікація (від латин. *Diversus* - різний і *facere* - робити) – це синхронний розвиток декількох або багатьох взаємо непов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг[2, с.219-226].

Велика кількість економістів вважає, що «диверсифікація» це розширення асортименту, оновлення виду виробництв задля підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, зміну вигляду продукції, що виробляється підприємством, запобігання банкрутству[3,с.163-169].

Забезпечення ефективного управління приводить до перетворення мотивів на переваги від функціонування диверсифікованої підприємницької структури. Диверсифікація передбачає собою систему заходів, які спрямовані на розширення та оновлення діяльності підприємства, та охоплює ряд напрямів: технологію та організацію виробництва, комбінування основної діяльності з іншими видами діяльності та інше.

В реаліях сьогодення інновації та ексклюзивні послуги все більше користуються попитом, це в першу чергу пов'язано з тим, що сучасний споживач бажає нових вражень, неординарних підходів в наданні якісних

послуг. Саме ці фактори впливають, на те, що ресторанний бізнес змінює вектори своїх можливостей та пропозицій.

Необхідність диверсифікації виникає, як що результати діагностики діяльності підприємства ресторанного бізнесу наявно доводять наступні ризики:

- обмежену можливість розвитку основного напрямку діяльності;
- помітно скорочується зацікавленість споживачів в послугах закладу ресторанного бізнесу;
- зменшується прибутковість бізнесу;
- збільшується витрати підприємства. [4]

Диверсифікація, як достатньо нове явище, надає можливість пристосування ресторанного бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. Процес диверсифікації надає можливість комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі, стабілізує бізнес. За рахунок впровадження процесів диверсифікації ресторанний бізнес може стати більш стабільним та менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, працюючи і розвиваючи діяльність у кількох напрямках (наприклад, поєднання готельного та ресторанного бізнесу, в якості відкриття готельно-ресторанних комплексів), диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних послуг його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства стають більш стійкими та конкурентоспроможними ніж вузькоспеціалізовані. Таким чином підприємства, які впроваджують процеси диверсифікації можуть вистояти не тільки в жорсткій конкурентній боротьбі, а і в період кризи. Аналіз діяльності підприємств ресторанного бізнесу, які обрали саме такий шлях розвитку, наочно доводить, що диверсифікація - це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності бізнесу.

Як свідчать результати аналізу стратегічних тенденцій розвитку ресторанної галузі, особливо під час кризи, значна кількість існуючих в Україні тенденцій втілених у ресторанному бізнесі стане не актуальними, вичерпає себе. Це вже сьогодні відчувають власники бізнесу через поступове зниження попиту. Тому, запровадження інноваційних стратегій шляхом диверсифікації діяльності існуючих закладів у ресторанному бізнесі є достатньо актуальною [5].

Диверсифікація діяльності підприємства це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але у той же час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, тільки знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії.

## Література

1. Завадинська О.Ю., Русавська В.А. Стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 54. С. 94-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2018\\_54\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_54_16)
2. Семенова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. Вісник соціально економічних досліджень. 2019. № 2–3. С. 219–226.
3. Хаустова В. Є., Мушнікова С. А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі. Економічний вісник. 2020. № 4. С. 163–169.
4. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 482–494. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
5. Салімон О. М., Сидоренко Т. М., Бондаренко В. А. Формування стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2022. No 2(4). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1052>

**Осипенко С.О.,**

к.е.н., ст. викладач

Мелітопольський державний педагогічний  
університет імені Богдана Хмельницького

## **ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція управління, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами [1].

КСВ в умовах широкомасштабної війни набула нового змістовного навантаження як для суспільства в цілому, так і для співробітників кожного окремого підприємства та організації. Адже розуміння суспільством того, що не лише держава, а й бізнес виділяє кошти на підтримку Збройних сил України, територіальної оборони, допомогу внутрішньо переміщеним особам, територіальним громадам, які постраждали від бойових дій або ракетних обстрілів об'єднує країну в боротьбі за незалежність. Також це забезпечує можливість бізнесу і надалі існувати та розвиватись та знаходити шляхи подолання економічної кризи.

Щодо співробітників підприємств та організацій, то відкрита проукраїнська позиція роботодавця, його причетність до відбудови країни дає

певне відчуття стабільності, підтримує командний дух, а також стимулює до більш активної громадської позиції.

Отже КСВ на сьогоднішній день є невідмінною частиною менеджменту, як великих бізнесових структур, так і не великих підприємств та організацій. Відповідно в умовах повномасштабної війни стратегія КСВ підприємств має більш розгалужену структуру.

Так внутрішня стратегія КСВ включає: створення безпечних умов праці (наявність укриттів, можливість віддаленої роботи тощо); стабільність і гідний рівень заробітної плати; гарантування медичного та соціального страхування; посилення інвестицій в людський капітал; систематичне надання матеріальної, фінансової, психологічної підтримки не тільки тим працівникам, які постраждали від бойових дій, а й тим які даної підтримки потребують.

Зовнішня стратегія КСВ передбачає: надання спонсорської допомоги та благодійність; сприяння охороні природного середовища; продуктивна взаємодія з державними органами влади та місцевими органами самоврядування; готовність допомагати у кризових ситуаціях іншим інституціям; відповідальність перед споживачами (якість продукції, товарів та послуг; відмова від співпраці з РФ та її союзниками; тощо).

## Література

1. Кузнецов В. КСВ воєнного часу. Топ-10 компаній <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/ksv-voyennogo-chasu-top-10-kompaniy-22122022-471409> (дата звернення 16.09.2023 р.)

**Піскун А. В.,**

к.е.н., ст. викладач

кафедри менеджменту організацій

Одеський національний економічний університет

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Негативна дія підприємств на навколишнє середовище приводить до знищення природних ресурсів та зниження якості життя. В таких умовах оцінка ефективності екологічно-економічної діяльності господарюючих суб'єктів є важливим кроком до стійкого розвитку.

Існують наступні сучасні підходи до оцінки ефективності господарюючої діяльності з екологічним аспектом [1-2]:

1. Використання ринкових цін для оцінки дії на товари та послуги:
  - Метод втрат доходу.
  - Оцінка скорочення строків служби майна.

- Оцінка альтернативної вартості - це втрачена вигода від використання обмежених ресурсів для досягнення однієї мети замість іншого, найкращого з тих, що лишилися, варіанта їх застосування. Інакше кажучи, альтернативна вартість — це вигода, від якої довелося відмовитися при обмеженості ресурсів, це ціна втраченої вигіднішої альтернативи.

- Оцінка зміни продуктивності, врожайності.

2. Оцінка безпосередніх витрат та оцінка цінності наступних благ:

- Співставлення стану об'єкту контрольному на незабрудненому об'єкті . Найбільша умова в даному разі – вибір контрольного району з такими іншими характеристиками, які є приблизно однаковими як у контрольному, так і в забрудненому районі. При цьому для отримання більш стійких показників використовуються усереднені дані за 3-5 років.

- Розрахунок емпіричних залежностей – ґрунтується на фактичних даних про вплив фактора забруднення середовища на певний показник стану об'єкта. На основі емпіричних даних будуються функціональні залежності (рівняння зв'язку) між концентраціями шкідливих домішок та змінами натуральних показників.

- Сума величин збитків усіх об'єктів, які піддалися дії шкідливих викидів.

- Розрахунок натурального збитку з використанням питомих величин.

3. Природоохоронний підхід:

- Оцінка порівняння витрат та результатів – це порівняння результату проведення заходів із його витратами по певних статтях (витрати капіталу, витрати праці, матеріальні витрати, витрати на інновації) тощо.

- Оцінка еко-ефективності – це процес, який сприяє прийняттю управлінських рішень, що стосуються екологічної ефективності, методом вибору показників, збору та аналізу даних, оцінювання інформації відповідно до критеріїв екологічної ефективності, складання звітності та розповсюдження інформації, періодичного перегляду та покращання цього процесу.

- Розрахунок екологічних фондових індексів. У загальному випадку індекси фондового ринку виступають узагальнюючими характеристиками макроекономічної ситуації. Вони характеризують стан та динаміку розвитку як національної економіки в цілому, так і окремих її галузей і, отже, виконують діагностичну функцію, оскільки підвищення або зниження рентабельності виробництва в галузі чи в економіці приводить до змін у ринкових цінах акцій і до відповідних змін у значеннях фондових індексів. Екологічні фондові індекси виступають індикаторами для пошуку додаткових інвестицій компаніями, діяльність яких відповідає принципам сталого розвитку.

4. Ресурсний підхід:

- Оцінка витрат – має в основі облік витрат на господарське освоєння природних ресурсів. Отримані в результаті застосування даного підходу економічні оцінки природних ресурсів враховують суспільно необхідні витрати праці на відтворення кількісних та/або якісних властивостей природних благ, а також їх підготовку до залучення в господарську діяльність



- Оцінка витрат на освоєння ресурсів – враховуються такі характеристики природних ресурсів: кількість джерел (родовищ) ресурсів, їх запаси, доступність для видобування, якісний стан джерела тощо.

- Оцінка доходів від експлуатації ресурсів без урахування витрат на освоєння ресурсів.

- Оцінка ефективності експлуатації.

Усі ці підходи, при використанні вірно та комплексно, дозволяють підприємствам ефективно оцінювати та управляти своєю екологічно-економічною діяльністю, сприяючи сталому розвитку та покращенню свого внутрішнього та зовнішнього середовища.

## Література

1. Белобородова М. В. Особливості впровадження екологічної відповідальності в стратегію розвитку промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 17, Ч. 1. С. 20-24.

2. Харічков С. К., Аверіхіна Т. В. Сучасні методичні підходи до визначення екологічної конкурентоспроможності товарів та товаровиробників. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 272-279.

**Дімова О. С.,**

Студентка 43 гр., ФМОІТ

Одеського національного економічного університету

**Піскун А. В.,**

к.е.н., ст. викладач

кафедри менеджменту організацій

Одеський національний економічний університет

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ВІЙНИ

Початок повномасштабної війни призвів до великої кількості людських жертв, поранених, пошкоджень інфраструктури, знищення міст і сіл, а також масової міграції населення, як внутрішньої, так і зовнішньої. Значний вплив війна здійснила і на економіку України — за короткий проміжок часу відбулося швидке зростання інфляції, скоротився реальний ВВП, експорт продукції.

До основних наслідків війни для бізнес-середовища можна віднести:

- стрімке скорочення попиту;
- недостатнє фінансування;
- розвиток проблем з логістикою;
- знищення складських приміщень.

Підприємницька діяльність вважається ризиковою у всіх країнах, проте найбільшому ризику підлягають наразі саме українські бізнесмени. Основну

увагу підприємців привернено до того, як продовжувати операційну діяльність та не переривати виробництво (надання послуг).

Попри нестабільну ситуацію в країні, більше 70% підприємців у 2022-23 роках визначають основним пріоритетом розширення виробництва. Відбудова України повинна використовуватися для інвестування в стійкі компанії та інфраструктуру. Збільшення експорту, поглиблення ланцюжків доданої вартості в агробізнесі, налагодження виробництва екологічно чистої сталі та сприяння IT-стартапам створять можливості для економічного розвитку [1].

Сферами, на яких має зосередитися уряд після завершення війни, є:

1. стимулювання ринку, у тому числі експортного;
2. розширення доступу до фінансування для малих та середніх підприємств (у тому числі за рахунок програми доступних кредитів 5-7-9%);
3. зменшення адміністративного податкового навантаження;
4. проведення судової реформи;
5. зменшення рівня корупції;
6. відновлення інфраструктури (не лише критичної);
7. програми повернення біженців до України (для збільшення людського капіталу).

Для повернення довоєнних економічних показників (а в перспективі і до їхнього підвищення) уряду слід зосередити увагу на основних сферах виробництва, які мають значну питому вагу в структурі експорту України.

*Аграрний сектор.* Продаж сільськогосподарських культур є однією з найвагоміших статей експорту України, і до війни його частка у загальному обсязі експорту складала більше 40%. Через війну унеможливлено використання 5% орних земель, точна частка замінованих територій невідома. Через знищення транспортної інфраструктури ускладнено транспортування продукції, а через ракетні атаки на елеватори та склади значну кількість зерна знищено.

Для поліпшення ситуації після війни уряд вже зараз має докласти зусиль для залучення інвестицій для побудови нових складів та елеваторів, а також для оптимізації альтернативних способів транспортування продукції. Увагу слід приділити аналізу основних культур для вирощування. Ціна пшениці на ринку, порівняно з іншими культурами, є невисокою, тож Україна може зосередитися на вирощування дорожчих культур (рапс, соя).

*Металургійний сектор.* Хоч металургія складає меншу частку в загальному обсязі експорту (приблизно 20%), її частка в обсязі інвестицій в країні до війни складала 5%.

Найбільші металургійні підприємства, на жаль, були об'єктами ракетних атак, тому більшість з них пошкоджено, а деякі не підлягають відновленню. Тому прогнози розвитку галузі у найближчі 10-15 років є невтішними. Єдиним варіантом підтримання життєдіяльності галузі з перспективою подальшого поліпшення становища є вливання інвестицій. Уряд повинен створити програми для комфортного кредитування підприємств та виділити значні суми для дотацій. Проте вирішальний вплив матимуть іноземні інвестиції. Україна

має створити сприятливі умови для вливання закордонного капіталу в українські металургійні підприємства, проте з іншого боку, існує загроза того, що ці підприємства будуть викуплені іноземними компаніями за безцінь, що, звісно ж, не дозволить отримувати більші прибутки від діяльності даної галузі. Проте якщо все ж вкладати іноземні інвестиції у відновлення підприємств та модернізацію виробництва, то не слід оминати й інновації та стартапи.

*IT-сектор та стартапи.* Україна є потужним виробником IT-продуктів. За останні десять років Україна у декілька разів збільшила експорт IT-послуг і навіть війна не змогла суттєво знизити цей показник. Інвестиції в українські стартапи та IT-продукти майже не скоротилися, порівняно з іншими галузями, проте небезпека скорочення доходів від IT-діяльності криється в міграції населення закордон. Тому держава має сприяти поверненню IT-фахівців до України, зокрема шляхом фінансування, у тому числі кредитування проектів за зниженими обліковими ставками.

Можемо зробити висновок, що, попри негативні наслідки війни, яка триває і досі, український бізнес має перспективи розвитку. Для цього уряду слід створити програми підтримки бізнесу і залучати іноземних інвесторів для фінансування основних галузей.

## Література

1. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 19.09.2023).

**Руда Л.П.,**

к.е.н., доцент

**Каспирович А.В.,**

аспірант

Вінницький національний технічний університет

## **МАКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Промисловий сектор економіки України в 2023-му році постає перед труднощами щодо нових для себе набором макроекономічних факторів довгострокового планування своєї діяльності. Нові умови підвищують рівень невизначеності та складність формування стратегії, що в свою чергу підштовхує керівників до простих та короткострокових дій. З іншого боку, ситуація в державі вимагає від бізнесу нового підходу до своєї діяльності в

умовах післявоєнного відновлення та розбудови, який варто формувати вже, бо після закінчення війни це буде довготривалий процес.

Ці тенденції створюють як виклики, так і можливості для промисловості України. Питання впровадження та поширення моделі циркулярної економіки знаходяться на передовій змін та враховують більшість світових тенденцій, що набувають поширення в Україні.

Циркулярна економіка – альтернативна економічна модель, що заснована на реалізації замкнутих циклів в процесах виробництва, обігу та споживання. Перевагами циклічної моделі є скорочення споживання сировинних і енергетичних ресурсів, зниження негативного впливу на навколишнє середовище, мінімізація відходів та стимулювання інновацій[1].

Модель циркулярної економіки пропонує підприємствам відносно новий набір інструментів і, відповідно, новий набір потенційних конкурентних переваг[2]. Однак, впровадження циркулярної бізнес-моделі буде мати свої виклики, такі як високі витрати на перехід до нових технологій та інфраструктури, потребу в зміні виробничих процесів та логістики, складність управління вторинними матеріалами та відходами. При цьому зростаючий інтерес до циркулярної економіки з боку держави та міжнародних організацій, в т.ч. фінансових фондів, а також підтримка соціальних та екологічних переваг громадянським суспільством можуть сприяти успішному впровадженню циркулярної бізнес-моделі в промисловому секторі економіки [3].

Серед ключових передумов актуальності предметного аналізу та імплементації інструментів циркулярної економіки для українських підприємств в умовах короткого горизонту планування слід виділити наступні:

Міжнародний досвід програми реструктуризації частини зовнішнього боргу держави на користь фінансування «зеленого переходу» промисловості *debt-for-climateswaps*. Суть інструменту в тому, що частина боргу перетворюється в інвестиції в зелену енергетику чи відновлення довкілля. Тобто гроші замість повернення західним партнерам можна направити на розвиток циркулярної економіки. З важливих для прикладів – це досвід Польщі, яка входить в топ-3 країн реципієнтів таких програм по обсягу фінансових ресурсів[4].

Нормативно-правові передумови в Україні для активізації процесу переходу підприємств на використання відновлювальних джерел енергії. Переламним моментом можна вважати прийняття змін по законопроекту 9011-д до закону №3220-IX, що дозволяє суттєво знизити термін окупності будівництва, наприклад, сонячних станцій з 8-10 років до 3-5 років в залежності від внутрішніх факторів [5].

Поступове, але незворотне зростання цін на енергоносії та тарифів на електроенергії для підприємств. Що так само значним чином впливає на скорочення термінів окупності «зеленого переходу» для промисловості.

Сезонні відключення на тлі пікових навантажень на мережу в холодний період року та регулярних обстрілів об'єктів української енергосистеми. Ці умови спричиняють незахищеність бізнесу від простоїв виробничого циклу та

щоденних втрат через залежність від централізованої системи електропостачання. А відповідно до зниження темпів виробництва і ще більшого падіння ВВП.

Зазначені фактори призводять до ситуації, коли українські підприємці в умовах регулярних простоїв виробництва через залежність від централізованої електромережі, знижених термінів окупності будівництва сонячних станцій, підтримці на законодавчому рівні від держави та довгострокових тенденціях співпраці з ЄС по досягненню повної декарбонізації розглядають бізнес-модель циркулярної економіки або її окремі інструменти як базовий сценарій свого розвитку.

### Література

1. Модель циркулярної економіки. URL: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki> (дата звернення: 10.09.2023).

2. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2020. С. 107–121.

3. Зварич І.Я. Циркулярна економіка: концепти та варіації. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія / за ред. А.І. Крисоватого, О.М. Сохацької. Тернопіль, 2018. С. 111–136.

4. Marcos d Chamon, Erik Klok, Vimal V Thakoor, Jeromin Zettelmeyer. Debt-for-Climate Swaps: Analysis, Design, and Implementation. International monetary fund working papers 2022. № 162. 41с.

5. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 15.09).

6. Набока Р. Ю. Стратегічні напрями державного регулювання відносин виробників і клієнтів з метою формування циркулярної економіки. Право та державне управління. 2021. № 3. С. 24–29.

**Семенова Т.В.,**

к. е. н., доцент

**Алексєєнко М.В.,**

магістрант

Український державний університет науки і технологій

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Основою ефективності логістичної системи будь-якого промислового підприємства є її надійність, для забезпечення якої слід управляти процесами

планування всіх ланок системи в різних умовах функціонування. Для забезпечення надійності логістичної системи підприємства її оцінку слід здійснювати за всіма елементами, які її складають, виділяючи основні показники ефективності та надійності.

Якщо фінансову надійність підприємства можна оцінити за допомогою вхідних даних, то для оцінки ефективності логістичної системи промислового підприємства необхідна розробка специфічної методики, яка б враховувала всі її особливості, фактори впливу та інші чинники.

Вважаємо за доцільне виділити основні етапи оцінки ефективності та надійності логістичної системи промислового підприємства:

- 1) формування системи показників для оцінки ефективності та надійності логістичної системи;
- 2) формування бази даних за сукупністю показників, обраних для дослідження;
- 3) оцінка надійності роботи підприємства та його логістичної системи;
- 4) розрахунок інтегрального показника надійності логістичної системи[1].

Перший етап оцінки передбачає відбір та обґрунтування системи показників, які будуть використані на підприємстві для проведення оцінки. Основним показником, за яким характеризують ефективність та надійність роботи підприємства, є прибуток. Сума витрат при цьому напряму визначає його величину.

Залежно від виду діяльності, географічного положення, масштабів підприємства та інших характеристик, достатньо велика частина витрат відноситься до групи «логістичних». Їх сума може бути різною, коливаючись у межах 50-70% і може зростати під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Доводиться констатувати, що нині відсутня конкретна методика, яка б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати підприємства.

Прослідкувавши тенденцію зміни прибутку до оподаткуваннята відношення величини логістичних витрат до нього, можна проаналізувати, наскільки в тій чи іншій мірі надійно працює підприємство та його логістична система. Якщо додати аналіз впливу кожної зі складових логістичної системи на відношення зміни прибутку, то можна оцінити їх вагомість, а отримані дані використати як базові при побудові прототипу моделі управління логістичними ризиками промислового підприємства.

Оскільки логістична система промислового підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних між собою ланок (постачання, виробництво, транспортування, складування, збут), то показники для оцінки слід розглядати у розрізі кожного з них.

На другому етапі здійснюється формування відповідної бази даних згідно з обраними показниками оцінки на підставі основних форм звітності підприємства – баланс, звіт про фінансові результати.

Методика оцінки ефективності та надійності, що пропонується, ґрунтується на основі аналізу структури логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховуються шляхом їх виділення за відповідними статтями

витрат: загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витрати на збут.

Логістичні витрати в складі загальновиробничих витрат включають витрати на постачання, виробничі логістичні витрати та витрати на сервіс.

Логістичні витрати в складі адміністративних витрат включають витрати на логістичне адміністрування та управління матеріальними потоками.

Логістичні витрати у складі витрат на збут включають складські витрати, витрати на транспортування та на завантаження / розвантаження.

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної системи підприємства формується комплексний показник до кожної з ланок логістичної системи підприємства, який розраховується відношенням прибутку підприємства до оподаткування до суми логістичних витрат відповідної логістичної сфери (постачання, виробництво, транспортування, складування, збут) [2].

Четвертий етап оцінки ефективності логістичної системи підприємства передбачає формування інтегрального показника (за певний розрахунковий період), який розраховується за формулою середньої геометричної отриманих на третьому етапі комплексних показників до кожної з ланок логістичної системи підприємства за декілька періодів. Значення комплексного показника ефективності логістичної системи повинно бути більше за одиницю.

Також потрібно виконати оцінку надійності логістичної системи підприємства, яку слід проводити за кожною з груп показників за допомогою коефіцієнта варіації. Сенс коефіцієнта варіації полягає в оцінці процентного відхилення комплексного показника надійності (ефективності) логістичної системи підприємства від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш надійна конкретна логістична система.

## Література

1. Карвовський Я.І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. *Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика*. 2016. №552. С. 35–39.
2. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2016. №1. С. 126–134.

**Y.O. Snitko,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor,

**D.V. Chaikovsky,**

Graduate of higher education of the second master's level,

Lugansk National Taras Shevchenko University,

Poltava, Ukraine

## INTEGRATION OF PROJECT AND STRATEGIC MANAGEMENT

Currently, the practice of applying project management methods in various sectors of the economy is expanding. Managers of a number of industry leading

companies, as well as state-owned companies, have realized the promise of intensive use of project management methods and tools - both for the implementation of specific projects and for strategically building business activities.

Therefore, it is important to understand the concept of strategic management in project management.

V. Bortoluzzi, J. Jamrog investigate the evolution of project management in modern conditions of sustainable development. T. Powell, H. Kerzner consider various aspects of the development of strategic management in these conditions.

A number of works are devoted to the strategic development of organizations based on project management [1,2].

Today, in various project management methodologies, the following groups of processes are distinguished: initiation, planning, implementation, monitoring and control, and completion. The following project management methodologies are distinguished: standardized, adaptive and combined. Application of one standardized methodology for project management may be ineffective due to the influence of the following factors: typology of projects; project sizes; external factors of risk and uncertainty.

Today, the following standardized methodologies are used: P2M, MSP (Managing Successful Programs), PRINCE2 (Projects in Controlled Environments), Agile. The analysis of these methodologies allows us to draw the following conclusions. MSP provides guidance on implementing corporate strategy through change programs. Identifies certain strategic units such as stakeholder strategy and benefits management strategy. PRINCE2 methodology focuses on risk management strategy; quality management strategies; communication management strategies; configuration management strategy.

Project management based on Agile is focused on strategic goals, prioritization of learning and development opportunities in project management [3]. It allows you to identify changes and quickly react to them. Compliance of projects with the general vector of strategic development of the system is ensured by value-oriented processes of management of interested parties.

The presented methodologies allow to determine the vectors of strategic development based on the use of SMART goals; determine the main values of project management strategy and stakeholder relations with the project team. However, they do not take into account the influence of various external factors that have both positive and negative effects.

Therefore, today a new stage in project management is being identified, which has been called Strategic Project Management (SPM).

Strategic and project management are two interrelated areas that can interact in many ways. Strategic management focuses on the long-term goals of the organization, while project management deals with solving problems within specific projects.



However, the integration of project management and strategic management can lead to more efficient use of resources and improved performance.

In our opinion, it is possible to integrate these two areas in the following areas: defining strategic goals; management of risks; resource planning; monitoring and control; use of technology.

Projects should be focused on achieving the organization's strategic goals. When designing a project, you need to ensure that it is in line with the organization's strategic plan, otherwise its execution may be futile. In addition, project goals must be aligned with the overall goals of the organization to ensure integration between strategic planning and project management.

Risk management can help identify potential risks to achieving strategic goals and develop strategies to manage them within specific projects.

Integrating these areas can help determine what resources are needed to achieve strategic goals and how to optimally allocate them among projects.

A project management service is a powerful tool that can help integrate project management and strategic planning. This opens up new opportunities for defining strategic goals, managing risks, planning resources and monitoring project progress.

### **Literature**

1. Turner J. R., Anbari F., Bredillet C. Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*. 2013. Vol. 1. no. 1. P. 3-28.
2. Kerzner H. *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. N.J.: John Wiley & Sons, 2001. 272 p.
3. Macheridis N. *Agility in entrepreneurial projects*. Lund Institute of Economic Research, Lund University, 2009

**Шепілова В.С.,**

магістр

НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

**Шишкова Н.Л.,**

к. е. н., доцент,

НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

### **ПРОБЛЕМИ РОЗРАХУНКІВ З КОНТРАГЕНТАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО ВТОРГНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Діяльність виробничих підприємств України, будь-якої форми власності, супроводжується розрахунками з постачальниками.

Постачальник - це будь-яка юридична або фізична особа, що надає замовнику необхідні йому товари, роботи або послуги.

Будь-яке виробниче підприємство створюється з метою виготовлення продукції та її реалізації. Але здійснення процесу виробництва неможливе без наявності обладнання, устаткування, будівель, без сировини, матеріалів, які в процесі обробки перетворюються на готовий продукт. Таким чином, процес придбання засобів виробництва є важливою передумовою для здійснення основної діяльності підприємства.

Бухгалтерський облік розрахунків з постачальниками повинен здійснюватися на основі нормативної бази, тобто всі дії осіб, які здійснюють розрахунки, повинні ґрунтуватися на кодексах, законах, наказах та інших нормативних документах, що регулюють дану ділянку обліку.

Розрахунки підприємства з постачальниками в Україні регулюються такими нормативними актами:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1];
2. Цивільний кодекс України [2];
3. Господарський кодекс України [3];
4. Податковий кодекс України [4];
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [5];
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» [6].

У час повномасштабного вторгнення Росії на територію України, розрахунки з контрагентами ускладнилися з певних причин:

1. Окупація певних територій;
2. Руйнація авто- та залізничних шляхів;
3. Закриття підприємств або припинення діяльності ФОП у зв'язку з виїздом за кордон, або руйнацією підприємств тощо.

Наслідком цього є довший час постачання, що в свою чергу потребує ретельнішого підходу до формування заявок на закупівлю товарно-матеріальних цінностей, саме тому заявка, що надається до відділів матеріально-технічного забезпечення, повинна містити певні реквізити:

1. Виробнича дільниця, що надає заявку;
2. Підстава для виконання робіт;
3. Норма використання товарно-матеріальних цінностей на певний вид робіт;
4. Розрахунковий період для визначення обсягу постачання;
5. Обсяг ТМЦ, що необхідно для виконання робіт.

Також наслідком ускладнення постачання є збільшення дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Зобов'язання перед постачальниками та підрядниками становлять кредиторську заборгованість підприємства, зобов'язання постачальників та підрядників - дебіторську заборгованість.

Ключова роль бухгалтерського обліку розрахунків з постачальниками полягає в налагодженні системи своєчасного інформування керівників про момент настання виконання зобов'язань, як з боку контрагентів, так і з боку самого підприємства з метою прийняття рішень і оперативних заходів.

Одним з методів внутрішньо-господарського контролю заборгованостей може бути щоквартальне подання інформації керівництву підприємства. Щомісячно з розшифровкою заборгованостей можна ознайомлювати працівників відділу матеріально-технічного забезпечення, для уточнення інформації.

Ще одним методом контролю може бути Акт звірки взаєморозрахунків. Такий метод є особливо актуальним для підприємств з великою кількістю контрагентів, або якщо між контрагентами велика кількість розрахунків. Адже тоді є досить високою ймовірність, що якийсь документ не буде проведений в обліку однієї із сторін за договором або проведений несвоєчасно.

Акти звірки направляються, для підтвердження сум заборгованостей або ж відсутності таких, контрагентам, перед щорічною інвентаризацією дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства. Підписаний, уповноваженою особою контрагента, Акт є підтвердженням суми заборгованості між контрагентами, або її відсутності.

Щорічна інвентаризація зобов'язань проводиться до подання фінансової звітності контролюючим органам. Метою даної інвентаризації є перевірка:

1. Дотримання строку позовної давності,
2. Обґрунтованості сум зобов'язань, що виникли в процесі розрахунків з покупцями, замовниками, постачальниками, підрядниками, з підзвітними особами, іншими дебіторами і кредиторами.

Отже, розрахунки з постачальниками є невід'ємною частиною бухгалтерського обліку виробничих підприємств, які знаходять відображення на синтетичному рахунку 63 "Розрахунки з постачальниками та підрядниками". Аналітичний облік представлений субрахунками: 631 "Розрахунки з вітчизняними постачальниками", 632 "Розрахунки з іноземними постачальниками", 633 "Розрахунки з учасниками ПФГ" [7]. Для потреб управління, контролю, аналізу й звітності підприємства на свій розсуд можуть доповнювати План рахунків затверджений на підприємстві субрахунками третього порядку. Наприклад, відокремити розрахунки з постачальниками за сировину і матеріали від розрахунків за надані послуги, також розрахунки з постачальниками, що є платниками податку на додану вартість на загальних підставах від платників Єдиного податку.

## Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

2. Цивільний кодекс України, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Господарський кодекс України, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Податковий кодекс України, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>
7. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text>

**Шрикалова І.Ю.,**

магістрант

**Балабаш О.С.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ**

Банківська конкуренція в умовах фінансової нестабільності значно зростає. Конкуренція в банківському секторі заохочує комерційні банки пропонувати клієнтам більш широкий спектр продуктів і послуг за більш доступними цінами. Важливим чинником ефективності роботи банківської системи є конкуренція між банками. Не буде перебільшенням констатувати, що на сьогоднішній день банківський сектор є одним з найбільш передових щодо конкурентної боротьби секторів економіки України.

За даними НБУ, на 1 січня 2023 року в Україні налічувалося 67 банків з 5336 діючими структурними підрозділами. Найбільше відділень у державному Приватбанку — 1 210. Далі з великим відривом йдуть банки іноземних банківських груп: Райффайзен Банк (350) та Укрсиббанк (233). Замикає п'ятірку банк приватний ПУМБ (226). Таким чином, банківська конкуренція є однією з актуальних тем, що обумовлені активною участю українських банків в основних сегментах фінансового ринку. Дестабілізуючі чинники довели, очищення банківської системи від неплатоспроможних банків завдали банкам найчастіше непоправної шкоди як банківської паніки. Клієнти ставляться до

банків з великою обережністю, оскільки не хочуть повторити досвід вкладників збанкрутілих банків, домагаючись реалізації своїх прав. Така ситуація вимагає від банків оперативного реагування на зміну умов їх функціонування, застосування всіх інструментів стратегічного управління, які забезпечуватимуть сталий розвиток банківської установи [1]. Фактично конкурентоспроможність банку визначається його здатністю досягати поставлених цілей. На конкурентоспроможність будь-якої організації, що знаходиться і функціонує в навколишньому середовищі, безпосередньо впливають його фактори. Кожна дія всіх без винятку організацій можлива лише в тому випадку, якщо середовище дозволяє її здійснення. З позицій системного підходу можна сказати, що конкурентоспроможність організації формується під впливом факторів зовнішнього середовища організації, її внутрішнього середовища та конкурентного статусу, який у свою чергу визначається рівнем конкурентного потенціалу організації.

Фактори конкурентоспроможності банку — явища середовища або процеси банківської діяльності (кредитної, інвестиційної тощо), наявність яких є необхідною та достатньою для зміни критеріїв його конкурентоспроможності (надійності, ефективності банку, привабливості банківських послуг тощо), а отже, рівня конкурентоспроможності банку в цілому.

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в банку, а інтенсивність і характер прояву залежить від управління ними. З точки зору конкурентоспроможності, саме ці фактори характеризують можливість та ефективність адаптації банку до умов зовнішнього середовища та є об'єктом управлінського впливу в системі забезпечення конкурентоспроможності банку.

По можливості внутрішні фактори конкурентоспроможності є керованими.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів (можливості чи загрози) не залежить від діяльності банку, оскільки вони мають різні джерела виникнення та результат. Фактори, якими банк не в змозі керувати, ми пропонуємо об'єднати в одну категорію. Зовнішні чинники: глобальні, національні та регіональні фактори є макросередовищем організації. Макросередовище створює загальні умови перебування в зовнішньому середовищі.

У зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється, дуже важливою є здатність банку адаптуватися і розвиватися. Для цього необхідно встановити фактори впливу на конкурентоспроможність банку з метою визначення стратегії розвитку та діяльності з урахуванням зовнішніх показників та коригування роботи всередині організації.

Фактори, які банк не може контролювати, ми пропонуємо об'єднати в одну категорію. Зовнішні фактори: глобальні, національні, регіональні є факторами макросередовища організації. Макросередовище створює загальні умови перебування в зовнішньому середовищі. В умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється, дуже важливою є здатність банку адаптуватися і розвитку. Для цього необхідно встановити фактори, що

впливають на конкурентоспроможність банку і визначити стратегію розвитку та діяльності з урахуванням зовнішніх показників та корекції роботи всередині організації.

У результаті проведеного дослідження пропонуємо свою класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність банку.

Макросередовище йогопредставлено такими факторами:

1. Економічні – вони поєднують національну ситуацію, стан і динаміку платіжного попиту, механізму державного регулювання економіки, характеристики державного бюджету та платіжного балансу, рівень розвитку ринкової інфраструктури, характер грошово-кредитної політики, сформована система оподаткування, економічна реформа.

2. Сукупність політичних факторів включає політичну стабільність у країні; частоту і тривалість політичних конфліктів; ефективність рішень органів державної влади та управління, що впливають на характер рішень, що приймаються суб'єктами господарювання загалом і банками, зокрема (принципи грошово-кредитної політики; принципи формування бюджету та його пропорції; принципи оподаткування; реалізовано на практиці принципи розвитку народного господарства та окремих його галузей, ставлення до підприємництва, банківська справа).

3. Державно-правові чинники включають чинне законодавство, що регулює діяльність суб'єктів господарювання, в тому числі банків, та його відповідність умовам зовнішнього середовища. Водночас законодавство передбачає вплив на розвиток банківської системи зі спеціальними правилами регулювання окремих банківських операцій чи угод, дозволу чи заборони на їх проведення.

4. До соціально-психологічних факторів належать: довіра більшості населення правильності проведення економічних реформ, у стабільності податкового, митного, валютного законодавства, у стабільному розвитку економіки в цілому та її окремих галузей.

5. Технологічні (інновації та відкриття; пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки; техногенні катастрофи).

6. Екологічні

7. Ресурси.

Людський фактор є найважливішим у банківській справі, навіть незважаючи на активний розвиток банківської автоматизації у всьому світі. Розширення мережі відділень, зростання кількості та обсягів банківських операцій, які відрізняються складністю, вимагають спеціальних знань, високої кваліфікації персоналу. Рутинна робота, яка не потребує кваліфікації виконавців, максимально автоматизована.

Отже, стратегічне управління банку — це безперервний процес, що полягає у розробці стратегії, її послідовної реалізації, контролю та коригування залежно від зміни умов функціонування банку, як зовнішніх, так і внутрішніх. А аналіз та оцінка конкурентоспроможності комерційного банку дозволяє керівництву банку розробити ефективну конкурентну стратегію в рамках

стратегічного планування. Розвиток методів оцінки конкурентоспроможності банку та врахування впливу окремих факторів конкурентоспроможності є важливим науковим і практичним завданням. Без підвищення рівня конкурентоспроможності банку та його послуг стає неможливою ефективна діяльність банку, що дозволяє отримати прибуток і стабільне становище. Банківські організації не тільки постійно впроваджують нові технології, пов'язані з автоматизацією ряду традиційних банківських операцій, а й освоюють широкий спектр нових продуктів і послуг. Це пов'язано з посиленням боротьби за клієнтів і впровадженням нового підходу до клієнтів. У процесі управління конкурентоспроможністю банку значну роль відводиться визначення факторів, що на це впливають. Необхідно враховувати фактори макросередовища (зовнішнього). У процесі діяльності банку внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність банк може регулювати для досягнення бажаного результату в процесі своєї діяльності.

### Література

1. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144
2. Євтушенко Н. О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 29-34.
3. Перерва І. О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 159-164.
4. Сорока Л. М. Стратегічне управління проектами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(2). С. 14-17.
5. Сало А. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 39-44.
6. Фінансово-аналітичний портал URL: <https://minfin.com.ua/>

## СЕКЦІЯ 2

### СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Nataliya Yudina,**

Ph.D. in Economics, Associate professor,  
Associate professor of the Department of Industrial Marketing  
National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

#### **INNOVATIVE PRINCIPLES OF MARKETING MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF INFORMATION SOCIETY**

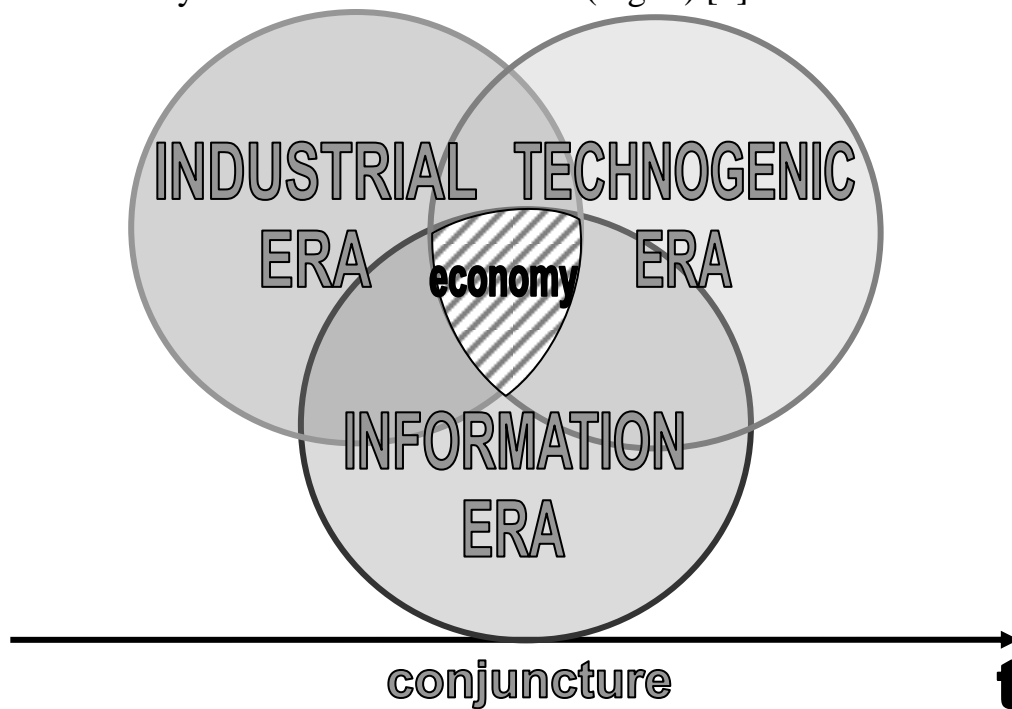
Classic marketing and marketing researches are based on the fundamental locality principle [1]. According to it, particles impact to each other only if they are located in close proximity. But the phenomenon of the quantum entanglement shows that two quantum remain to impact on each other through long distances simultaneously. This phenomenon assumes that actually "time" and "space" do not exist. The Royal Swedish Academy of Science decided to award the 2022 Nobel Prize in Physics to Alain Aspect, John F. Clauser and Anton Zeilinger "for experiments with entangled photons, establishing the violation of Bell inequalities and pioneering quantum information science" [2].

Since the global internet has covered international economic relations, marketers operate under the conditions of information society. The rejection of the fundamental principles of the space-time concept assumes that there is nothing to be for sure, but uncertainty and probability exist. Under the conditions of the information society marketers have to forget about a traditional logic way for making management decisions and have to be curious enough to see the general picture of what it is happening to find out innovative principles for creating the concept of the future. This means that marketing of information society faces with different specific features, situations which in some cases seem to be impossible, unpredictable and not usual from the traditional point of view. There is no any traditional logic way. The marketing observation has to cover simultaneously all space and time to find out new ideas and then to correspond them with the traditional approaches to marketing.

On the one hand marketers have to operate with Big Data of the global world marketing environment of the information society. We are not able to understand the economy situation in one country without the general picture of the global economy and information society. This fact sophisticates the marketing activity too much by Big Data of information to be analyzed by the marketer. On the other hand they should be curious enough to analyze analogies from the humankind history to make future effective marketing decisions. Information society is just the next page of humankind history with the similar scenario. But now marketers have to learn much more, be open mind for untypical and not usual conclusions and innovative marketing strategies for ruling the future.



In contrast to traditional marketing of the industrial society with its limited resources and unlimited human needs, marketing of the information society has faced with unlimited information resources and limited human needs. Also the next technogenic era has started too. These three eras don't replace each other but will exist simultaneously in some limited borders (Fig. 1) [3].



**Figure 1** - The contemporary step of economic development (Source: [3]).

The hypothesis, that Artificial Intelligence is developing in accordance with a similar scenario as humankind does, will turn into the biggest challenge for this limited economic sphere. That is why we have to be curious and forecast of our possible business results in the long-term future and than be ready to move from the opposite sides: not from today to the future, but from the future to today: not from outside externalities to developing our marketing strategies, but from our internal universe human values to developing consumers needs. Marketers shouldn't be today's consumers, but they have to turn into the creators and leaders of the future.

### References

1. Bartol Jr., T. M., Bromer, C., Kinney, J., Chirillo, M. A., Bourne, J. N., Harris, K. M., & Sejnowski, T. J. (2015). Nanoconnectomic upper bound on the variability of synaptic plasticity. Retrieved from <http://elifesciences.org/content/4/e10778#sthash.uhQ9nW9u.dpuf>.
2. Jarnestad J. The Nobel Prize in Physics 2022 : How entanglement has become a powerful tool. The Royal Swedish Academy of Science, 2022. <https://www.nobelprize.org/prizes/physics/>.
3. Yudina N. Economic “Butterfly” and Futurology of the War in Ukraine. Economic Bulletin Of National Technical University Of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". Kyiv: Management And Marketing

**Бондар-Підгурська О.В.**,  
д.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Полтавський університет економіки і торгівлі  
**Кошман В.А.**,  
PhDстудент  
Полтавський університет економіки і торгівлі

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНО ВАЖЛИВИХ ГАЛУЗЕЙ ПРОМИСЛОВОСТІ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

З початком війни РФ проти України посилилася загроза зниження рівня задоволення життєвоважливих інтересів і стійкості національної економіки через поглиблення її технологічного відставання.

Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України (Мінстратегпром) у 2020 р. представило проект постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) «*Про деякі питання розвитку промислового комплексу України*»[1], де було виокремлено перелік 17 стратегічних галузей промисловості – «стратегічно важливих для економіки і безпеки держави сфер економічної діяльності, перелік і підпорядкування яких затверджується рішенням КМУ.... До цього переліку ввійшли: ОПК, ПЕК, АПК, ГМК, транспортна промисловість, сфера телекомунікацій та зв'язку, авіаційна та ракетно-космічна, машинобудівна, хімічна, харчова, легка, скляна та порцеляно-фаянсова, меблева та деревообробна, поліграфічна, геологорозвідувальна, фармацевтична галузі, будівництво та виробництво будівельних матеріалів». Станом на березень 2023 р. постанову прийнято не було». Нині фактичним легітимним переліком стратегічних галузей промисловості вважають той, про який ідеться в постанові «*Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 127*» від 03 листопада 2021 р. № 1143[2], де до стратегічних галузей промисловості належать оборонно-промисловий комплекс, авіаційна, космічна, машинобудівна (у т. ч. суднобудівна), металургійна та хімічна галузі[3].

На нашу думку, перелік стратегічних галузей промисловості варто гармонізувати з існуючими видами безпеки та життєво важливими інтересами населення країни. Наприклад, професор Немченко В.В. визначає продовольчу безпеку, як «здатність задовольняти потреби населення в продовольстві в умовах обмежених фінансових, екологічних можливостей держави згідно з науково обґрунтованими нормами, індивідуальних особливостей людини та її платоспроможності на рівні цін. Таке визначення продовольчої безпеки значно

ширше і свідчить, що її ще не досягли майже усі країни світу» [4, с.180]. І це доводить, що харчова промисловість має бути у переліку стратегічно важливих.

Варто звернути увагу на те, що широке коло галузей, внесених до переліку стратегічно важливих має відповідати наявній ресурсній базі й реальним можливостям надання державної підтримки їм, а також повинно тісно корелюватися із пріоритетами технологічного розвитку країни.

Поряд із цим, варто виокремити чинники, які негативно вплинули на діяльність підприємств у умовах воєнного часу - понад половини опитаних вказали на проблеми зі збутом продукції (рис. 1).

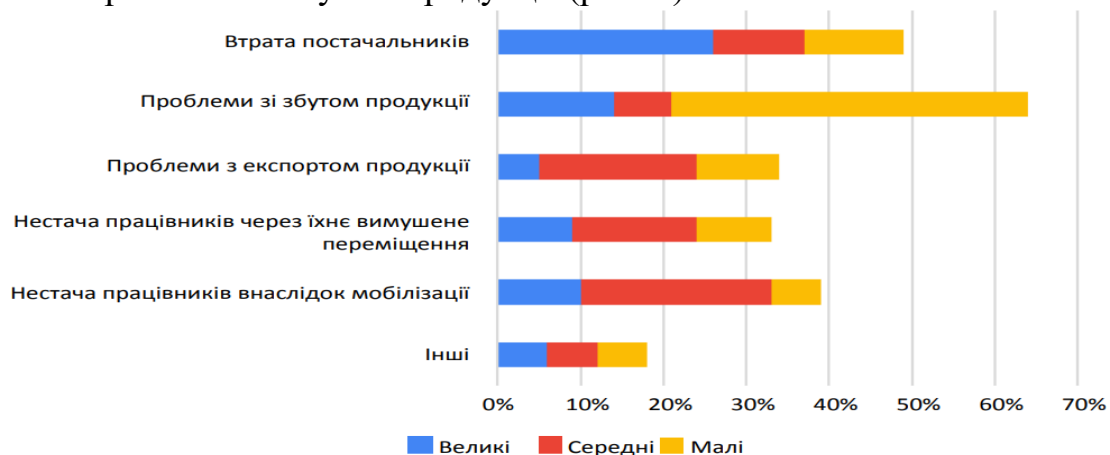


Рис.1.Візуалізація чинники, які негативно та найвідчутніше вплинули на діяльність підприємств в умовах воєнного часу, %

Джерело: адаптовано авторами на основі вивчення ресурсу [5, с. 9].

Отже, в період повоєнної розбудови економіки України вкрай необхідно переглянути та легітимно затвердити новий перелік стратегічно важливих галузей національного господарства, відповідно до видів безпеки, серед яких харчовій промисловості має належати чинне місце як такої, що задовольняє ЖВІ населення України, а також актуалізувати питання логістики, котра в період війни довела свою надзвичайну значущість. При цьому, розвиток інноваційної діяльності стратегічно важливих галузей промисловості стає основою стійкості економіки України в період війни та повоєнної її розбудови.

### Література

1. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. *Офіційний сайт: Facebook.com.* 2023. URL: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=112621477336036&set=pcb.1126215906...>
2. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 127 : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2021 № 1143. *Офіційний сайт: zakon.rada.* 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1143-2021-%D0%BF#Text>.
3. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних галузей промисловості України. *Офіційний сайт: НІСД (Національний інститут стратегічних досліджень).* 2019-2023. URL:

<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-stratehichnykh-haluzey-promyslovosti>

4. Немченко В.В. Продовольча безпека України. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (70) Т.2, С.179-182.
5. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.

**Бражник Л.В.,**

к.е.н., доцент,

Полтавський державний аграрний університет,

**Чумак В.Д.,**

к.е.н., доцент,

Полтавський державний аграрний університет

## **ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Ідея перспективності інноваційного розвитку вітчизняної економіки з усіма її очевидними позитивними ефектами не нова. Інноваційні тенденції сьогодні заявлені в якості одного з пріоритетних напрямів розвитку держави, а їх потенціал усвідомлений на найвищому рівні. Головним вектором для України нині та після війни є інноваційна переорієнтація, як основа основоєвроінтеграційного вибору України. Йдеться про органічне об'єднання політичних, гуманітарних, соціально-психологічних, макро- та мікроекономічних чинників і інституціональних передумов, які лише у своєму комплексі здатні задати нові відчутні імпульси трансформаційним процесам, розвитку суспільства на інноваційній основі [1].

Теорія розбудови інноваційного сектора економіки досить добре відома. Більше того, на наших очах ця теорія успішно реалізувалася у розвинених країнах і дає приголомшуючі результати. Зроблені дослідження виявили значну позитивну кореляцію між інвестиціями у високі технології, ростом продуктивності та функціонуванням економіки в цілому не лише в США, але і в низці інших розвинених країн. Аналіз показав, що капіталовкладення в інформаційні технології забезпечували 35% приросту ВВП і 50% приросту продуктивності праці. Привабливість інноваційного шляху розвитку очевидна та багатьма вже усвідомлена – відповідь на питання «навіщо?» багато в чому вже дано. Відповідь на питання «як?» можна та треба шукати у досвіді держав, що вдало реалізують принципи інноваційної економіки на практиці.

В умовах сьогодення головна роль у формуванні інноваційної економіки все ж таки повинна належати державним інститутам. Тільки державні та наддержавні органи можуть вирішити відповідний комплекс завдань, рішення яких малому та середньому бізнесу не під силу, а великим транснаціональним корпораціям дуже

часто безпосередньо не вигідно. В цілому роль держави в інноваційній сфері виражається, передусім, в створенні відповідного правового поля, оскільки конфлікт різноманітних інтересів суб'єктів інноваційної діяльності вимагає специфічного правового регулювання їх взаємовідносин. На державу лягає також завдання захисту національних інтересів у науково-технічній сфері на міжнародній арені відносно підтримки співпраці з іншими державами, питань патентів, ліцензій тощо. Організаторська роль держави може та повинна носити конкретніший характер, коли виступає замовником і споживачем інноваційної продукції, керуючись власними стратегічними інтересами. Ще одним важливим напрямом державної інноваційної політики є оптимізація розподілу на території країни її науково-технічного потенціалу. У США та ряду інших країн були розроблені загальнонаціональні програми розвитку науково-технічної діяльності в регіонах, відповідного перерозподілу управлінських функцій і так далі. На сьогодні найбільш структурована і така, що цілком відповідає новітнім вимогам часу загальна концепція інноваційного розвитку була створена Європейською Комісією у зв'язку з розширенням Євросоюзу та переходом все більшої кількості повноважень від національних урядів до загальноєвропейських органів управління. Досить умовно основні пріоритетні напрями, виділені Європейським Союзом, можна розбити на три групи.

Першим напрямом є створення інститутів, стимулюючих суб'єкти фінансової, наукової та промислової діяльності впроваджувати інновації. В першу чергу, такими стимулами є фіскальні заходи. Крім того, ефективним також являється застосування адміністративних заходів по спрощенню створення і роботи інноваційних підприємств.

Другий напрям можна охарактеризувати як створення сприятливого середовища для інноваційної економіки, зокрема: 1) створення ефективних механізмів інформаційного обміну між потенційними учасниками, таких як формулювання порівнянних статистичних індикаторів; створення бази даних за результатами впровадження заходів інноваційної політики та самих інновацій тощо; 2) стимулювання взаємодії в тріаді «університети – бізнес – промисловість». Перед університетами стоїть завдання приділяти особливу увагу, на додаток до традиційних завдань освіти та досліджень, поширення знань і технологій, а дослідницьким центрам необхідно направляти свої зусилля у сферу обміну технологіями та співпраці з діловими колами; 3) створення, передусім, на регіональному рівні спеціалізованих організацій підтримки інновацій, таких як інкубатори, фірми, що займаються технологічним маклерством, кластерним і мережевим сприянням; 4) створення особливо сприятливого середовища для нових малих підприємств, надання їм стартового венчурного капіталу, інформації про потенційних інвесторів, адміністративних і фіскальних пільг.

Третя група завдань відноситься до розвитку гуманітарного капіталу. Передусім, це формування в суспільстві загальної інноваційної культури.

Ця невелика частина «надводної частини айсберга» європейської інноваційної політики покликана показати, наскільки комплексними, структурованими і, головне, орієнтованими на учасників мають бути дії держави в

цій сфері. Україна також повинна ставити перед собою не менш амбітні цілі, бо тільки рух до вищих стандартів світового досвіду може привести до прогресу на шляху прискореного росту конкурентоспроможності національної економіки та здійснення заявленого нашою державою європейського вибору.

## Література

1. Одотюк І. В. Вітчизняні інновації у короткостроковій військовій перспективі: суперечності розвитку, виклики, можливості відновлення. *Ефективна економіка*. 2022. №11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.3>.

**Васильченко М.І.,**  
к.е.н., доцент  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

### **АУТСОРСИНГ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ: ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Повномасштабна війна РФ проти України назавжди змінила життя кожного українця, як змінила вона і всі сфери суспільного життя, зокрема, й існує бізнес-середовище. Через закриття повітряного простору і низки морських портів, високі ризики доставки вантажів автомобільним транспортом і значні руйнування складських приміщень, спричинені ворожими ракетними обстрілами, чимало підприємств та організацій були вимушені за короткий період часу повністю змінити всі свої вже налагоджені бізнес-процеси, зокрема, й ті, що пов'язані з логістикою. Відтак, у нових умовах господарювання особливо важливого значення набуває логістичний аутсорсинг.

У перекладі з англійської мови цей термін означає «використання стороннього, зовнішнього ресурсу чи джерела». У міжнародній практиці аутсорсинг трактується як передавання прав на виконання певних бізнес-процесів від однієї юридичної особи до інших організацій на досить тривалий період часу. Саме ця особливість, зрештою, і відрізняє аутсорсинг від разового надання сервісних послуг, що здійснюється організаціями на вимогу замовника. Такий підхід, на думку І.О. Жарської та М.В. Каліної [1, с. 231], дозволяє підприємствам спрямувати ресурси на ті види бізнесу, в яких можна отримати стійку конкурентну перевагу. Водночас, аутсорсингові компанії за рахунок спеціалізації на певному виді бізнесу мають можливість використовувати ефект економії на масштабі та досягати таким чином зниження загальних витрат у сформованих ланцюгах поставок, забезпечувати підвищення якості сервісного обслуговування клієнтів.

Враховуючи викладене, для підприємств, які функціонують у непростих

економічних умовах сьогодення, винятково важливого значення набуває проблема правильного вибору логістичного провайдера, спроможного задовольнити існуючі потреби як за ціновими, так і за іншими параметрами (зокрема, мова йде про швидкість виконання поставлених завдань і виконання оформлених замовлень; безумовне дотримання домовленостей; точність у виконанні робіт; відповідальне ставлення до корпоративних цінностей замовника; конфіденційність і захист ділової інформації).

Сьогодні в світі виділяють декілька категорій логістичних провайдерів, залежно від градації їх повноважень.

First Party Logistics (1PL) – це первинні постачальники логістичних послуг, які здійснюють свою діяльність у певному географічному регіоні і спеціалізуються на певних товарах чи способах їх доставки. Насамперед, це перевізники, портові оператори, складські компанії, і спеціально створені відділи логістики на підприємствах, якщо вони мають власні транспортні активи і склади.

Second Party Logistics (2PL) – сторонні логістичні провайдери, які надають спеціалізовані логістичні послуги у більш широкому географічному регіоні, ніж провайдери 1PL. Це кур'єрські служби, експедитори і перевізники, які використовують власні і зовнішні логістичні ресурси для транспортування, обробки вантажів та управління складом.

Third Party Logistics (3PL) – це провайдери, які завжди інтегровані в систему клієнта, оскільки вони можуть надавати широкий спектр послуг, пов'язаних із логістикою ланцюга поставок (транспортування, складування, збір і пакування, прогнозування запасів, виконання замовлень, пакування і транспортне експедирування вантажів).

Fourth Party Logistics (4PL) – провайдери, які не мають власних транспортних засобів чи складських потужностей, однак успішно виконують функцію розподілу та інтеграції у ланцюгу поставок з метою підвищення ефективності останнього.

Fifth Party Logistics (5PL) – провайдери, здатні забезпечити управління ланцюгами поставок і запропонувати своїм клієнтам послуги системного консультування та управління ланцюгами поставок [5].

По мірі просування за всім спектром розглянутих вище моделей від 1PL до 5PL стає очевидним той факт, що все більше функцій логістики знаходиться в руках логістичного провайдера, а не підприємства-замовника таких послуг. До переліку найкращих 3PL-компаній України наразі входять: Raben Group, FM Logistic, Meest Express, Denka Logistics. Якщо підприємство самостійно не може знайти логістичного провайдера для організації ефективного ланцюга постачань, воно може залишити відповідну заявку на українській спеціалізованій платформі WareTeKa і отримати там пропозиції від різних постачальників логістичних послуг.

Таким чином, сьогодні в Україні вкрай необхідно формувати моделі ефективного функціонування логістичних систем, які дозволять контролювати та оновлювати зміст логістичних операцій, спрямовувати орієнтацію

логістичних потоків на досягнення нових цілей. Рішення, пов'язане з використанням логістичного аутсорсингу, має бути зваженим і продуманим, щоб такий перехід став позитивним кроком у правильному напрямку. Тож обираючи співпрацю із конкретним логістичним провайдером, суб'єкти господарювання отримують реальну можливість суттєво заощадити на всіх тих витратах, які пов'язані із процесами приймання, розвантаження і зберігання товарів, обліку та управління запасами, обробки вантажів і передпродажної їх підготовки та організації перевезень.

### Література

1. Жарська І.О., Каліна М.В. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні: підвищення ефективності діяльності транспортних посередників на ринку Одеси. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 8. С. 230-235.

2. Majid Z.A., Shamsudin M.F., Rahman N.A., Jaafar H.S., et.al. Innovation in Logistics from 1PL toward 10PL: Counting the numbers. *Advances in Transportation and Logistics Research*. Vol. 2. 2019. Pp. 440-447.

**Вербицька Г.Л.,**

к. е. н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення української економіки неможливе без впровадження інновацій. Науково-технічні досягнення є запорукою економічного зростання держави та визначають її місце на світовому ринку товарів. Впровадження нових технологій, виробництво нових продуктів, які користуватимуться попитом на ринку дасть змогу збільшити рівень ВВП в країні та підвищити рівень життя населення.

Сутність інноваційної діяльності полягає в максимізації одержання соціально-економічного ефекту шляхом підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу [2]. Держава повинна створити максимально сприятливий інноваційний клімат для забезпечення інноваційного розвитку підприємств, адже від цього залежить її економічна безпека.

Для України інноваційний розвиток є надзвичайно важливим. Якщо проаналізувати структуру експорту вітчизняних товаровиробників, то в її основі є аграрний експорт, залізна руда та металургійні напівфабрикати. В той час як технологічна активність України є низькою, що демонструє її частка у світовому високотехнологічному виробництві, яка, за даними Science and Engineering Indicators, складає 0,1% [1]



Реалізація вітчизняними підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках наукомісткої продукції, замість сировинної, дала б змогу перейти до нового технологічного укладу розвитку економіки. На сьогоднішній день, іноземні інвестори розглядають Україну з позиції дешевої робочої сили, проте на побудованих ними заводах, як правило виготовляється не високотехнологічна продукція, а деталі, які потребують великого обсягу ручної роботи, наприклад, укладання кабельних мереж чи пошив автосидінь. Виготовлена продукція відправляється в європейські країни на підприємства автопрому. Побудова заводів іноземними інвесторами для виробництва авто деталей на території України, безперечно є позитивним чинником, завдяки якому вдалося створити нові робочі місця. Проте, якщо Україна і далі буде розглядатися нашими іноземними партнерами тільки як країна з дешевою робочою силою та як експортер сировини, наша економіка ніколи не досягне рівня розвитку економік Європейського Союзу.

### Література

1. Вербицька Г.Л. Про вплив війни на динаміку експорту України. *Вісник львівського університету. Серія економічна*. 2023. Вип. 64. С. 57-67.
2. Волкова Н.В., Дивнич О.Д. Інноваційна модель економічного зростання в умовах глобалізаційних процесів. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2023. Вип. 71. С. 21-25.

**Гуменюк В.В.,**

д.е.н., професор

Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

**Семирга Л.І.,**

асистент

Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

**Ямчук Д.А.,**

студентка

Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

### **МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ: КРАЩІ ПРАКТИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ФОРУМУ**

Менеджмент в готельно-туристичному бізнесі передбачає системний підхід до визначення цілей, ресурсів та дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Він визначає рух підприємства в напрямку досягнення

стратегічних цілей, оптимізації процесів та використання можливостей ринку. Такий підхід вимагає глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діловий туризм.

Модель «П'ять сил» Майкла Портера, SWOT-аналіз, оцінювання конкурентних переваг та інші методичні підходи надають можливість оцінити ринкові фактори та визначити найбільш ефективні інструменти менеджменту в готельно-туристичному бізнесі та публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою [1].

Успішний менеджмент сфери ділового туризму ґрунтується на вдосконаленні та використанні апробованих методів та практик. Ефективна сегментація цільової аудиторії дозволяє стратегічно спрямувати ресурси та зусилля на задоволення унікальних потреб різних стейкхолдерів. Стратегічне планування та реалізація різноманітних програм ділових заходів, включаючи форуми, семінари, конференції, активно сприяє стимулюванню та підтримці розвитку готельного бізнесу в умовах динамічного бізнес-середовища [2].

Ключовим аспектом в цьому процесі є забезпечення високої якості обслуговування, яка визначається не лише технічними характеристиками конференц-сервісу, але й менеджерським підходом до партнерів та учасників ділових заходів. Висока якість обслуговування має стратегічне значення для збереження надійної репутації та залучення повторних та постійних учасників, що стає важливим фактором успіху в довгостроковій перспективі.

Кращі практики та рекомендації в контексті розвитку стратегічного підходу до менеджменту у сфері ділового туризму, ґрунтуються на багатогранному досвіді, отриманому авторами цієї публікації завдяки безпосередній організації Міжнародного курортно-рекреаційного форуму 29-30 червня 2023 року в м. Трускавці. Цей захід став можливим завдяки злагодженій роботі партнерської команди, до якої належать: Освітньо-професійна програма "Міжнародний готельно-туристичний бізнес", спільнота «Туристична ліга» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Трускавецька міська рада, Державна Установа «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології», та інші [2].

Формат Міжнародного курортно-рекреаційного форуму передбачав роботу дискусійних платформ для обміну досвідом, що розкриває стратегічний підхід до менеджменту у сфері ділового туризму. За допомогою взаємодії між владою, науковцями та бізнесом на цьому заході сформувався практичний та цінний досвід, який може бути використаний для досягнення успіху у розвитку курортно-рекреаційної сфери. Сам форум став інструментом стратегічного підходу, заснованим на найкращих практиках та рекомендаціях, які можна здобути, обговоривши й обмінявшись думками з провідними фахівцями цієї курортно-рекреаційної сфери.

Міжнародний курортно-рекреаційний форум не лише створив можливість для зацікавлених осіб поглибити знання, але й сформував практичний напрямок для використання стратегічного підходу у вирішенні завдань курортно-рекреаційної індустрії. Заснований на досвіді спікерів та

учасників форуму, цей захід покликаний сприяти розвитку курортно-рекреаційної сфери та забезпечити сталість її розвитку у важкі часи викликів та невизначеності в умовах воєнного стану в Україні.

Таким чином, Міжнародний курортно-рекреаційний форум сформував практичне підґрунтя для розвитку інтегрованого стратегічного підходу до менеджменту в діловому туризмі. Цей форум об'єднав досвід та погляди провідних фахівців, які з різних країн світу мали змогу поділитись знаннями та успішними кейсами.

Отже, стратегічний менеджмент у сфері ділового туризму передбачає системний підхід до визначення цілей, ресурсів та дій, спрямованих на реалізацію конкурентних переваг й отримання позитивних результатів. Організація та успішний перебіг Міжнародного курортно-рекреаційного форуму вже стали незаперечним доказом, що системна й злагоджена робота партнерів є ключем до успіху ділових заходів.

### Література

1. Гуменюк В.В. *Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 372 с.
2. Security of Hotel and Tourism Business under Martial Law: A Case of Anti-Crisis Situational Management / L. Semyrga et al. *Investytsiyi: praktykatadosvid*. 2023. No. 6. P. 93–99. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.93>
3. Цими днями увага міжнародної туристичної спільноти спрямована на Трускавець. *Трускавецька Міська Рада*. URL: <https://tmr.gov.ua/article/цими-днями-увага-міжнародної-туристи/>

**Гуторов О.І.,**

д. е. н., професор

Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства

**Гуторова О.О.,**

к. е. н., доцент

Державний біотехнологічний університет

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АПК

Під інновацією розуміється сукупність дій по створенню нововведень на основі досліджень і розробок і їх запровадження безпосередньо у виробництві. Термін «інновація» у світовій економічній літературі трактується як перетворення потенціалу науково-технічного прогресу в реальний, втілений в нових продуктах і технологіях. В Україні застосування цього терміну вже багато років використовується в рамках економічних досліджень науково-технічного прогресу. Термін «інновація» став активніше використовуватися в

ринковій економіці України як самостійно, так і для позначення ряду суміжних понять: «інноваційна діяльність», «інноваційний процес» тощо [1].

Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, розвитком і поширенням нововведень. Це процес, за допомогою якого виробники інновацій створюють і просувають інновації своїм споживачам з метою отримання прибутку. Він починається з появи ідеї і закінчується її комерційною реалізацією.

До основних етапів інноваційного процесу відносяться: аналітичні дослідження проблем (пошук рішень і формування ідей у вигляді концепцій, вибір пріоритетних досліджень); розробка науково-дослідних і дослідно-конструкторських пропозицій (НДДКР); розробка проектів розробок (підготовка до освоєння науково-технічних розробок у виробництві); реалізація проектів розвитку (організація виробництва і системи розподілу).

Для проходження продукту розумової праці з однієї інноваційної стадії в іншу необхідно подолати опір, пов'язане, по-перше, з різним рівнем знань і, по-друге, з технологічним розривом між розвитком і новими технологіями, тобто необхідно витратити додаткові зусилля (мотивацію, стимулювання) на підвищення рівня знань і професійних навичок.

Створення і тиражування нововведень пов'язано не тільки з рівнем розвитку науки, а й зі здатністю виробництва сприймати її досягнення, для цього потрібні певні стимули, що спонукають людей створювати і приводити в дію інновації, фінансові ресурси, сприятливі соціальні умови – те, що вже залежить від суспільства, рівня його розвитку, його орієнтації на науково-технічний прогрес. Якщо орієнтація позитивна, то суспільство формує інноваційну систему. Остання включає в себе всі компоненти структури інноваційного процесу, включаючи його інфраструктуру, що забезпечує їх взаємодію[2].

Для того щоб сформувати інноваційну систему в Україні, необхідно ретельно вивчити структуру інноваційного процесу, де основними складовими повинні бути: великі компанії, які здатні вкладати значні кошти в розвиток досліджень і розробок, доводити їх результати до серійного виробництва, модернізувати обладнання тощо; малий інноваційний бізнес зі специфічними формами його фінансування (ризиковий капітал), організація надання послуг; держава з її законодавчою базою, науково-технічною політикою, спрямованою на регулювання і стимулювання інноваційного процесу з використанням правових, економічних, організаційних засобів; ринок нових технологій, який забезпечує зворотний зв'язок з інноваційною системою і попит на інноваційні продукти [3].

Розвиток інноваційних процесів визначається рядом факторів: політична ситуація; економічна ситуація та інноваційний клімат в країні; розвиток ринкової інфраструктури; національна наука, інновації та структурно-технологічна політика. Розглянуті поняття інновацій та інноваційного процесу носять загальний характер і розкривають основні цілі, завдання і принципи організації інноваційної діяльності в цілому в галузях національної економіки країни. Інновація, інноваційна діяльність, інноваційний процес – ключові

терміни. Крім них, практика розвитку та природа інновацій привели до появи безлічі інших термінів, щодо особливостей агропромислового виробництва.

Що стосується агропромислового виробництва, під інновацією слід розуміти сукупність послідовних дій по створенню нової або вдосконаленої сільськогосподарської продукції, нових або вдосконалених продуктів її переробки або вдосконаленої технології та організації їх виробництва на основі результатів досліджень і розробок або передового виробничого досвіду. Постійне і безперервне здійснення інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі зумовлює формування інноваційного процесу, який виступає як система конкретних заходів з досліджень і розробок, створення інновацій та їх розвитку безпосередньо в агропромисловому виробництві.

Таким чином, по відношенню до агропромислового комплексу організаційно-економічна сутність інноваційних процесів пов'язана з цілями і завданнями їх розвитку, які полягають в постійному організаційно-економічному, технічному і технологічному оновленні агропромислового виробництва, спрямованому на його вдосконалення з урахуванням досягнень науки, техніки і світового досвіду. Кінцевою метою інноваційного розвитку галузі є формування інноваційної аграрної економіки.

### Література

1. Лупенко Ю. О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. *Економіка АПК*. 2014. № 12. С. 5-11.
2. Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. *Фінпростір*. 2020. № 3 (39). С. 142-153.
3. Гуторова О. О., Гуторов О. І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 211-217.

**Данчева О. М.**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Поняття «інноваційний розвиток» характеризується двома підходами до розуміння: перший – орієнтований на науковий результат, за якого інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності; другий – функціональний, за якого інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проектів. [6, с. 27]

Інноваційна діяльність – це діяльність підприємства, яка направлена на пошук, розробку, впровадження результатів наукових досліджень в новий або удосконалений продукт, послугу або процес з подальшим їх розповсюдженням для отримання прибутку.

Активізація інноваційної діяльності підприємств є вагомим чинником розвитку держави. Відповідно до значення глобального індексу інновацій, Україна в 2020 р. займала 45 місцев рейтингу з 127 країн світу, у 2019 р. – 47, у 2018 р. – 43, у 2016 р. – 56, у 2014 р. – 63 місце) [1]. Проте, пандемія COVID-19, а згодом повномасштабне вторгнення призвели до падіння цього рівня на 49 місце у 2021 році, та на 57 місце в 2022 р. [2].

Вітчизняні науковці виокремлюють наступні тенденції інноваційної діяльності:

- зосередженість інноваційної діяльності на великих промислових підприємствах;
- диспропорції у інноваційній активності підприємств та фактично виробленій інноваційній продукції;
- зниження технологічної активності промислових підприємств;
- прогресуючу тенденцію втрати вітчизняною промисловістю техніко-технологічного ресурсу модернізації серійного виробництва;
- несприятливу політичну ситуацію;
- низький попит тощо [3].

Незважаючи на війну, інновації залишаються актуальними для значної частини виробничого сектору. Зокрема, 23% підприємств вказують, що запровадження інновацій (впровадження технологічно нових і/або технологічно удосконалених продуктів, виробничих процесів) є пріоритетом в їхній роботі. Окрім цього, для 46% підприємств інновації є актуальними в окремих конкурентних ситуаціях. Однак, для 31% респондентів інновації неактуальні взагалі, при цьому значна частина з них не мала інноваційної діяльності навіть до війни. Інновації є неактуальними для 50% виробників будівельних матеріалів. Саме ця галузь тривалий час демонструвала одні з найгірших результатів відновлення через кризу будівництва. Водночас інновації неактуальні і для 22% машинобудівних підприємств, які представляють найбільш технологічні виробництва. [4]

В цілому зараз в Україні ми спостерігаємо падіння низки макроекономічних показників, процеси скорочення ділової активності, закриття науково-дослідних інститутів та установ. І як наслідок всього цього – зниження основних показників інноваційного розвитку. Для цього існує величезна кількість об'єктивних і суб'єктивних причин, які негативно впливають на інноваційний процес. Так, військові дії на території нашої країни – це дуже вагомий перешкода для розвитку інноваційної діяльності. Проте, історія знає приклади, коли саме у важкі для країни часи (наприклад Ізраїль) країна вийшла зі стану війни та низького розвитку саме завдяки розвитку інноваційного сектора. [7]

Сучасний стан української економіки дозволяє говорити про наявності різного роду дисбалансів та перешкод, що гальмують економічний розвиток національної економіки. Проте, інноваційний розвиток – це важливе завдання будь-якого підприємства, що визначається як перспективний напрям розвитку, який створює сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та формування конкурентоспроможності не тільки підприємства, а й держави в цілому.

## Література

1. Global innovation index URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
2. Як змінилися позиції України в міжнародних рейтингах у 2022 році. Аналітичний портал Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/09/infografika/svit/yak-zminylysy-pozycziyi-ukrayiny-mizhnarodnyh-rejtynhax-2022-rocz>
3. 2023/01/09/infografika/svit/yak-zminylysy-pozycziyi-ukrayiny-mizhnarodnyh-rejtynhax-2022-rocz
4. Імплементація високих технологій в економіку України: наукова доповідь / НАН України, Інститутекоп. та прогнозув. НАН України, Київ, 2016, с. 13.
5. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? - <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html>
6. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу: [Електронний ресурс]: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 197 с. – Укр., пол. та англ. мовами.
7. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / П.П. Микитюк та ін.; за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
8. Тумановський Й., Павленко І. Аналіз і перспективи інноваційної діяльності в Польщі та Україні. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9379>

**Данчева О. М.,**  
ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет  
**Георгієва Ю.С.,**  
студентка 43 гр., ФМОІТ  
Одеський національний економічний університет

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Протягом останніх десятиліть ІТ технології активно впроваджувалися в усі сфери людської діяльності. У сфері менеджменту одним з провідних напрямків модернізації стало масове застосування удосконаленої комп'ютерної та телекомунікаційної технік, які значно розширили можливість використання компаніями інформаційних ресурсів.[1, с. 32] Серед основних сучасних технологій менеджменту виділяють: реінжиніринг, ERP-системи, контролінг.

**Реінжиніринг** бізнес-процесів вважається одним із найбільш результативних нововведень в управлінській діяльності. Дану технологію доцільно використовувати якщо компанія знаходиться у стані банкрутства (кризовий реінжиніринг), якщо прогнозований розвиток компанії низький, якщо компанія має на меті збільшити свою конкурентоспроможність (реінжиніринг розвитку). Українські компанії здебільшого використовують саме кризовий реінжиніринг, намагаючись триматися «на плаву» під час нестабільної економічної ситуації в країні.[2, с. 78]

Під час планування активно використовуються **ERP-системи**, що дозволяють регулювати внутрішні процеси та приймати важливі рішення щодо розвитку бізнесу в режимі онлайн. Головний принцип ERP – централізований збір інформації, завдяки якому всі робітники (можуть використовувати єдині актуальні показники підприємства.

Продовженням процесу регулювання інформаційних потоків підприємства є **контролінг**. У сучасних умовах використання інформаційних технологій, основною метою концепції є забезпечення успішного функціонування організаційної системи в довгостроковому періоді. Згідно технології контролінгу, цього можна досягти лише шляхом створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні періоди часу.

Беручи до уваги досить молоду модель сучасного менеджменту в Україні, можна зробити висновок, що наразі українські підприємства потребують активного впровадження вищевказаних методів ІТ технологій у сферу управління, перевагами яких є економія часу, коштів та висока результативність.

### **Література**



1. Захарчин Р. Н. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 2, С. 31–34.
2. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2013. Вип. 10. С. 78-82.

**Данчева О. М.,**  
ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет  
**Гуляєва О. М.,**  
студентка 43 гр., ФМОІТ  
Одеський національний економічний університет

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ІННОВАЦІЙ**

За останні тридцять років інновації стали синонімом розвитку націй, технологічного прогресу та рушійної сили бізнес-успіху. Інновації та впровадження інновацій на ринок можуть бути складними, але це також корисний процес для компаній. Це може генерувати вищі прибутки, пришвидшити зростання, забезпечити конкурентну перевагу, підвищити маржу, а іноді навіть зробити відкриття, що змінюють світ.

Сутність поняття «інновація» дуже містке та багатогранне, хоча може здаватися простим. Єдиного визначення для даного поняття на сьогоднішній день в економічній літературі не існує. Певна суперечність формулювання теорії інновації, запропонованих різними авторами, призводить до появи проблем у процесі розуміння природи поняття. Саме тому питання щодо аналізу сучасних наукових підходів щодо визначення сутності поняття «інновація» є актуальним.

Слово «інновація» походить від латинського дієслова *innovare*, що означає оновлювати. По суті, це слово зберегло своє значення до сьогодні. Інновація означає вдосконалення або заміну чогось, наприклад, процесу, продукту або послуги. Це може бути як проста невелика зміна, так і складна - повна перебудова всієї системи або створення нового маркетингу з новим продуктом.[1]

Через те, що інновації є надзвичайно складним і багатоаспектним феноменом людської життєдіяльності, існує досить багато різних розумінь цього поняття і визначень.

Вітчизняні та зарубіжні науковці в своїх дослідженнях діляться на два основні підходи до визначення поняття «інновація». Частина вважає, що інновація можна розглядати як результат. Інша частина наполягає на тому, що потрібно розглядати інновацію як процес.

Тобто, перший підхід розглядає інновацію як кінцевий результат діяльності зі створення, розробки та впровадження ідеї, процесу, методу, засобу, який втілено у вигляді новітнього або вдосконаленого продукту або технологічного процесу, нових послуг, що використовуються у практичній діяльності. Другий підхід розглядає інновацію як процес створення, перетворення, впровадження, використання та поширення можливостей, ідей, засобу.[2,3]

Дискусія про те, який з цих підходів більш доречний, могли продовжуватись і зараз, але Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) спільно зі Статистичним бюро Європейських співтовариств (Євростатом) сформувавши «Інструкцію Осло», міжнародний стандарт, рекомендації якого використовують у галузі статистики інновацій. Більшість науковців наразі дотримуються поняття інновації, яке вказане в цьому посібнику.

Посібник Осло, міжнародний довідник ОЕСР зі збору та використання даних про інновації, визначає поняття інновації наступним чином: інновація – ценовий або вдосконалений продукт чи процес (або їх комбінація) які суттєво відрізняються від попередніх продуктів або процесів організації і які стали доступними для потенційних користувачів (продукт) або впроваджені у виробництво (процес).[4]

Тобто, це визначення завершило дискусію про те інновація – це результат або процес. Бо інновація як результат може бути втілена у продукті, послугі, бізнес-моделі та ін. Однак, це досягається за допомогою структурованого інноваційного процесу, який включає дослідження та реалізацію. Дослідження передбачає генерування ідей та відбір перспективних ідей. Реалізація передбачає розвиток ідей у концепції та комерціалізацію цих концепцій.

## Література

1. Innovation explained – Definition, Types and Meaning of Innovation More Than Digital: веб-сайт. URL: [https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/#Definition\\_of\\_innovation\\_%E2%80%93\\_What\\_is\\_innovation](https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/#Definition_of_innovation_%E2%80%93_What_is_innovation) (дата звернення: 17.09.2023)
2. Буковецька, Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій [Текст] / Юлія Іванівна Буковецька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 17. – № 1. – С. 32-37. – ISSN 1993-0259. (дата звернення: 17.09.2023)
3. Фісуненко П. А. Формування підходів до визначення сутності інновацій в економічних дослідженнях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 173–178. <http://www.visnyk->

- econom.uzhnu.uz.ua/archive/31\_2020ua/30.pdf(0,9 д. а.) Index Copernicus.  
(дата звернення:17.09.2023)
4. OECD/Eurostat (2018), OsloManual 2018: GuidelinesforCollecting, ReportingandUsingDataonInnovation, 4th Edition, TheMeasurementofScientific, TechnologicalandInnovationActivities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. P. 20.<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення: 17.09.2023)
  5. Isinnovation a processoranoutcome? ThinkHorizonConsulting: веб-сайт. URL: <https://www.thinkhorizonconsulting.com/post/is-innovation-a-process-or-an-outcome>(дата звернення: 17.09.2023)

**Данчева О. М.,**  
ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет  
**Дімова О.С.,**  
студентка 43 гр., ФМОІТ  
Одеського національного економічного університету

## **ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ**

Промислові революції, перша з яких розпочалася у другій половині XVIIIст., здійснили вирішальний вплив на розвиток усього людства. Якщо перші дві революції стосувалися промисловості та переходу від ручної праці до машинної, то Третя та Четверта революції вважаються цифровими та такими, які створюють не техніку, а технологію.

Формування нового типу економіки та сутність Четвертої промислової революції вперше було обґрунтовано засновником та виконавчим головою Всесвітнього економічного форуму в Давосі (WEF) Клаусом Швабом та характеризувалося як трансформація, перехід на новий рівень соціально-економічних систем [1, с. 214].

Четверта, так звана “Революція 4.0” є логічним продовженням Третьої індустріальної революції, в якій було винайдено ПК та Інтернет, запроваджено комп’ютеризацію виробництв та стрімкий розвиток обчислювальної техніки, та займається, по суті, вдосконаленням технологій з попередньої революції та їхнім обслуговуванням, тобто інтегрує здобутки цифрової революції в єдине ціле за допомогою квантофізичних систем.

Засновником концепції Четвертої промислової революції (“4IR”) є Клаус Шваб, який проаналізував у своїй однойменній книзі ініціативу німецьких підприємців, вчених та політиків щодо інтеграції кіберфізичних систем у виробничі процеси.

До основних тенденцій Четвертої промислової революції можна віднести:

- аналітику даних великого обсягу;
- квантові обчислення;

- хмарні обчислення;
- блокчейн;
- штучний інтелект (ШІ);
- автономні роботи та транспорт (у тому числі БПЛА);
- інтернет речей;
- віртуальна та доповнена реальності;
- моделювання та симулятори;
- 3D друк;
- нанотехнології.

Тобто, з вищевказаного переліку можна зрозуміти, що остання революція спрямована на полегшення обчислень та на зменшення ролі людини не лише у виробничих процесах, а й під час робочої діяльності, що, з одного боку, пришвидшує діяльність працівника, проте з іншого боку, є суттєвою загрозою скорочення робочих місць та зростання рівня безробіття.

Подібно до революцій, що передували їй, Четверта промислова революція має потенціал для підвищення рівня світового доходу та покращення якості життя населення у всьому світі. У майбутньому технологічні інновації також призведуть до покращення процесів постачання, з довгостроковим зростанням ефективності та продуктивності. Транспортні та комунікаційні витрати знизяться, логістика та глобальні ланцюги поставок стануть ефективнішими, що відкриє нові ринки та стимулюватиме економічне зростання.

Загалом, перспективи розвитку концепції Четвертої промислової революції можна розглядати з кількох боків:

➤ *Вплив на бізнес:*

для галузей промисловості перспективним напрямком розвитку інновацій є впровадження нових технологій у сфері *логістики* та *поставок*, які зможуть оптимізувати процес транспортування з метою скорочення транспортних витрат.

Попит на продукцію серед населення також зростає. На це вплине не лише збільшення чисельності, а й вдосконалення процесу залучення споживачів за допомогою доповненої реальності та аналіз нових моделей поведінки споживачів за допомогою ШІ.

В цілому, є чотири основні наслідки, які Четверта промислова революція має на бізнес - на очікування клієнтів, на поліпшення продукту, на спільні інновації та організаційні форми.

➤ *Вплив на владу:*

нові технології та платформи дозволяють громадянам взаємодіяти з урядами, отримувати необхідну документацію онлайн, висловлювати свою думку та координувати свої зусилля. У той же час уряди отримують нові технологічні повноваження, щоб посилити контроль над населенням, який засновано на новітніх системах спостереження та здатності контролювати цифрову інфраструктуру [2].

➤ *Вплив на людину:*

Четверта промислова революція змінить не тільки те, що ми робимо, але і те, ким ми є. Революція вплине на нашу ідентичність і все, що пов'язане з нею: почуття конфіденційності, уявлення про власність, час, який ми присвячуємо роботі та відпочинку, шляхи розвитку кар'єри, а також на способи отримання навичок, на те, як ми знайомимося з людьми і багато інших важливих для всього людства моментів.

## Література

1. . Потравка Л.О., Карташова О.Г. Теоретичні засади трансформації соціально-економічної системи України в умовах Четвертої промислової революції. – *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 213-217.

2. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (дата звернення: 17.09.23).

**Данчева О. М.,**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

**Кутовенко М.О.,**

студент 46 гр., ФМОІТ  
Одеський національний економічний університет

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ХХІ СТОЛІТТЯ

Штучний інтелект являє собою комп'ютерні системи та програми, які здатні впоратися з завданнями, які потребують інтелектуальних здібностей людини. У сучасному світі всі країни прагнуть стати частиною економіки штучного інтелекту.

В дослідженнях штучного інтелекту визначають декілька великих гравців: американські компанії Google, Facebook, Amazon, Microsoft, Alibaba, Tencent. Ці компанії оперують величезними масивами даних, працюють над створенням обчислювальних мереж, які впроваджують машину навчання в окремі сектори економіки.

Основною метою штучного інтелекту (ШІ) є створення програм і алгоритмів, які здатні вчитися і мислити “як люди”, задля вирішення питань і задач, з якими не можуть впоратися звичайні комп'ютерні програми.

Нова епоха в розвитку людства - штучний інтелект, як інноваційна технологія, перетворює підходи до прийняття рішень та управління в організаціях [1]. Він надає можливість автоматизувати процеси аналізу даних,

прогнозування та оптимізації, що дозволяє менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення на основі точних даних [2].

Застосування ШІ в управлінні ресурсами, логістиці, маркетингу та фінансах робить можливим підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Одним з головних викликів для менеджерів є збільшення продуктивності праці та зниження витрат. ШІ допомагає автоматизувати багато рутинних завдань, що дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях та творчому розвитку. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть ефективно обробляти запити від клієнтів, аналізувати тексти для виявлення тенденцій на ринку, а також прогнозувати попит на продукцію [3].

Ще однією важливою галуззю застосування ШІ є управління ризиками. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних та виявляти потенційні загрози та ризики для бізнесу. Це допомагає менеджерам приймати своєчасні заходи для зменшення ризиків та збільшення стабільності організації [4].

У медицині штучний інтелект допомагає обробляти великі обсяги медичних даних, створювати персоналізовані підходи до лікування та покращувати роботу медичних пристроїв. Це збільшує точність діагностики та лікування.

Штучний інтелект використовується для створення роботів, які можуть виконувати завдання в умовах, небезпечних для людини. Це включає роботів-хірургів, автономні автомобілі та інші роботи для різних галузей.

Велику роль відіграє використання штучного інтелекту в освіті, а саме:

- ✓ персоналізоване навчання: штучний інтелект в освіті дозволяє створювати індивідуалізовані навчальні програми та матеріали, що враховують потреби та можливості кожного учня;
- ✓ автоматизація оцінювання: ШІ може використовуватися для автоматизованого оцінювання навчальних досягнень учнів, що спрощує процес оцінювання та надає вчителям більше часу на педагогічну роботу;
- ✓ розвиток нових навичок: використання ШІ в навчальних процесах допомагає студентам розвивати навички роботи з сучасними технологіями та аналізу даних, що стає важливою складовою освіти.
- ✓ створення інноваційних навчальних засобів: інтеграція ШІ в освітній процес дозволяє розробляти нові, інтерактивні навчальні засоби, які сприяють кращому засвоєнню знань та розвитку креативності студентів (доповнена або віртуальна реальності).

Однак разом із позитивними аспектами штучного інтелекту, виникають етичні та правові питання, пов'язані з конфіденційністю даних, впливом на зайнятість та регулюванням цієї технології [5]. Тому менеджери також повинні звертати увагу на аспекти відповідності та етичного використання штучного інтелекту в їхніх організаціях.

## Література

1. Девенпорт, Т.Г. та Ронанкі, Р. (2018). Штучний інтелект у реальному світі. Гарвардський бізнес-огляд, 96(1), 108-116.
2. Брінвольфссон, Е. та Макафі, А. (2017). Бізнес штучного інтелекту. Гарвардський бізнес-огляд, 95(1), 66-75.
3. Чуй, М., Маніка, Дж. та Мегра, С. (2016). Де машини можуть замінити людей - і де вони цього ще не можуть. Квартальник McKinsey.
4. Лі, Дж., Ма, Дж., та Чжанг, С. (2020). Штучний інтелект та управління ризиками: виклики, можливості та наслідки. Комп'ютери та безпека, 89, 101643.
5. Флоріді, Л. та Коулс, Дж. (2019). Єдиний каркас п'яти принципів для ШІ в суспільстві. Гарвардський огляд даних, 1(1).

**Данчева О. М.,**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

**Матей С.Ю.,**

студентка 45 гр., ФМОІТ  
Одеський національний економічний університет

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: СУТНІСТЬ, ЗАСТОСУВАННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Функціонування сучасних підприємств потребує модернізації виробничих та організаційних процесів. Головною метою менеджерів на сьогоднішній день є покращення та прискорення діяльності за допомогою автоматизації. У якості вирішення даної проблеми вчені пропонують застосування штучного інтелекту. На сьогоднішній день думки спеціалістів стосовно переваг та недоліків такої технології розгалужуються. Тема потребує додаткових досліджень, а отже є релевантною.

Штучний інтелект - це галузь комп'ютерних наук, що створює системи, здатні до розумової діяльності, подібної до інтелекту людини. Технологія базується на алгоритмічному моделюванні когнітивних процесів, навчанні та прийнятті рішень. Він включає в себе методи машинного навчання, нейронні мережі та обробку природних мов. [2] Сутність інновації полягає в тому, щоб програми та системи могли виконувати завдання, які раніше вимагали людського інтелекту, такі як розпізнавання образів, мовне розуміння та прийняття рішень.

На підприємствах штучний інтелект застосовується у різних галузях:

*Автоматизація бізнес-процесів:* дає змогу автоматизувати рутинні та робочі завдання, такі як обробка документів, ведення обліку та взаємодія з клієнтами через чат-боти.

*Аналітика та прогнозування:* допомагає аналізувати великі обсяги даних для прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації запасів та планування ресурсів.

*Клієнтське обслуговування:* використання чат-ботів та систем обробки природних мов може покращити обслуговування клієнтів, відповідаючи на запити у реальному часі.

*Управління ланцюгом постачання:* полегшує управління та відстеження товарів у ланцюзі постачання, виявлення несправностей та оптимізацію потоків роботи.[3]

*Якість продукту та виробництво:* Виробництво може бути оптимізоване за допомогою систем моніторингу та контролю, які використовують штучний інтелект для виявлення аномалій та усунення недоліків.

*Кадровий підбір:* може використовуватися для автоматизації процесу підбору персоналу, аналізу резюме та підказок при виборі кандидатів.

*Фінансовий аналіз та управління ризиками:* допомагає фінансовим установам та підприємствам управляти ризиками, робити прогнози та оптимізувати інвестиційні рішення.

*Споживчі товари та маркетинг:* допомагає у рекомендаціях для клієнтів, персоналізації маркетингових кампаній та аналізі смаків споживачів.

*Робототехніка:* Використання роботів зі штучним інтелектом для виробництва та логістики. [4]

У майбутньому штучний інтелект має великий потенціал для розвитку. Подальшому вдосконаленню сприяють зростаюча обчислювальна потужність та доступність даних. Очікується розширення застосувань штучного інтелекту в різних галузях, включаючи освіту, мистецтво та науку.

Користь впровадження нових технологій у бізнес-процеси важко не переоцінити. Проте, варто зазначити, що штучний інтелект має власні недоліки. По-перше, важливо забезпечити прозорість алгоритмів та захист особистої приватності. По-друге, потрібно збалансувати переваги для суспільства з охороною прав та інтересів людини.[1]

Підсумовуючи викладену інформацію, можна дійти висновку, що штучний інтелект є ключовою галуззю, яка перетворює спосіб, яким ми використовуємо технології та вирішуємо складні завдання. Розуміння його сутності, потенціалу та етичних вимог є необхідним для його впровадження у майбутньому.

## Література

1. Переваги та недоліки застосування штучного інтелекту у сферах управління. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25207/2/MSNK\\_2018v2\\_Pelcher\\_M-Advantages\\_and\\_lack\\_of\\_application\\_72-73.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25207/2/MSNK_2018v2_Pelcher_M-Advantages_and_lack_of_application_72-73.pdf)
2. Поняття штучного інтелекту. URL: [http://megalib.com.ua/content/1956\\_71\\_Ponyattya\\_shtychnogo\\_intelekty.html](http://megalib.com.ua/content/1956_71_Ponyattya_shtychnogo_intelekty.html).



3. Штучний інтелект як технологія створення автоматизованих інтелектуальних систем. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5044/1/20160428-29\\_TEZY\\_V3\\_P349.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5044/1/20160428-29_TEZY_V3_P349.pdf).
4. Штучний інтелект. Підходи і напрямки до розуміння штучного інтелекту. URL:<http://referat-ok.com.ua/informatika/shtuchnii-intelekt>.
5. Тегмарк М. Життя 3.0: бути людиною в епоху штучного інтелекту. – Київ: Наш формат, 2019. – 432 с.
6. Дранишников Л.В. Інтелектуальні методи в управлінні: навчальний посібник: Кам'янське: ДДТУ, 2018. – 412 с.
7. Бостром Н. Надрозум: шляхи, небезпеки, стратегії. Київ: Наш формат, 2020. – 420 с.
8. Переваги та недоліки застосування штучного інтелекту у сферах управління. URL:[tp://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25207/2/MSNK\\_2018v2\\_Pelcher\\_M-Advantages\\_and\\_lack\\_of\\_application\\_72-73.pdf](tp://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25207/2/MSNK_2018v2_Pelcher_M-Advantages_and_lack_of_application_72-73.pdf)

**Данчева О. М.,**  
ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет  
**Меренкова А.А.,**  
студентка 45 гр., ФМОІТ  
Одеського національного економічного університету

## **БРЕНД-СТРАТЕГІЯ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ЗАВДАННЯ**

В сучасних умовах господарювання успішна діяльність компаній визначається не лише наявними прогресивними виробничими потужностями чи іншим матеріальними ресурсами, але і розвитком її нематеріальної складової, інноваційним та інтелектуальним капіталом. Сьогодні настала нова ера - ера креативної економіки, де головну роль відіграють інновації у всіх сферах і напрямках діяльності компаній, в тому числі і в сфері формування бренду компанії та управління ним.

Грамотно розроблена стратегія брендингу допомагає компанії виділитися на тлі конкурентів, залучити велику кількість покупців і завоювати лояльність останніх, спростити комунікацію з клієнтами. Причому це далеко не повний список того, чим така стратегія може бути корисна бізнесу. [1, с.256]

З іншого боку, відсутність роботи в даному напрямку значно знижує конкурентоспроможність компанії, навіть якщо вона пропонує відмінний товар за досить низькими цінами. Саме тому необхідно закріпити певну категорію товарів за певним брендом. А це можна зробити лише за допомогою чітко продуманої стратегії.

Під брендингом розуміють комплекс заходів, які спрямовані на формування позитивного іміджу компанії в свідомості споживачів шляхом асоціацій, образів, смислів з метою викликати довіру до товару або послуги і вибудувати відносини зі споживачем на тривалий термін. [2, с.342]

Приклади успішного брендингу відомі всім: Coca-Cola, Adidas, ІКЕА, Mcdonald's, Apple і ряд інших. Покупці в усьому світі знають не просто назви і продукти цих компаній, а й знакові образи, які асоціюються з певним настроєм і емоціями. Саме тому ці виробники отримали загальну любов і популярність.

Мета брендингу-створення позитивного асоціативного ряду в свідомості споживачів, підвищення лояльності до бренду і закріплення прихильності покупців до продукту. Завдяки грамотній маркетинговій політиці користувачі цієї торгової марки можуть стати не просто постійними споживачами, а й певною мірою адвокатами цього бренду. [3, с.224]

Як відомо, до будь-якого кінцевого результату призводить планомірне виконання завдань. У брендингу це певні етапи, які допомагають досягти максимальної ефективності:

- Створити позитивний образ продукту або послуги компанії;
- заявити про високу цінність товару або послуги;
- налагодити комунікативні зв'язки між компанією і споживачами;
- визначити комплекс заходів щодо позиціонування торгової марки: візуал (форми, кольори, шрифти і т.д.), вербальна ідентифікація (назва, легенди, музика, слогани і т. д.);
- намітити кроки по реалізації просування бренду, визначити маркетингові комунікації;
- виділити УТП (унікальна торгова пропозиція), перетворити його в перевагу перед конкурентами;
- визначити індивідуальність бренду, сформувані систему характерних особливостей продукту. [4, с.655]

Професійно розроблена стратегія розвитку бренду дозволяє:

- ✓ виділитися на фоні десятків та сотен інших схожих брендів у певній галузі. В сучасних умовах, коли ринок переповнений пропозиціями, залишатися несхожим на інших дуже і дуже складно. Бренд-стратегія допомагає проаналізувати зовнішню ситуацію, знайти власну нішу, диференціюватися від конкурентів. І в підсумку, запам'ятатися покупцям;
- ✓ вибудувати емоційний зв'язок зі споживачами. Ефективна взаємодія з клієнтами і покупцями передбачає вибудовування таких відносин, при яких останні не тільки користуються продуктом, але і рекомендують його своїм знайомим, поширюють інформацію про бренд в соціальних мережах, на інтернет-форумах і т. д.;
- ✓ збільшити значимість компанії, продукту або послуги для користувачів. Створення стратегії бренду і її подальша реалізація дозволяє надати продукції додаткову цінність, зробити її більш привабливою і цікавою для кінцевого споживача.[5, с.559]

## Література

1. Аакер Д. Аакер про брендинг. 20 принципів досягнення успіху. - М.: Ексмо, 2016. - 256 с.

2. Алексунін В.А., Круглов А. А. Брендінг. - М.: МУПК, 2012. - 342 с.
3. Бад'їн А.В., Тамберг В. В. Брендінг в роздрібній торгівлі. - М.: Ексмо, 2008. - 224 с.
4. Грошев І.В. Системний бренд-менеджмент: Підручник для студентів вузів, що навчаються за спеціальностями менеджменту і маркетингу / І. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. - М.: Юніті-ДАНА, 2017. - 655 с.
5. Чернатоні Л. Брендінг. Як створити потужний бренд / Леслі де Чернатоні, Малкольм МакДональд; перед. і пер. з англ. Б. Л. Єрьоміна. - М.: Юніті-ДАНА, 2017. - 559 с.
6. Ястремська О.М., Тімонін О.М., Тімонін К.О. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання: монографія. Х.:ХНЕУ, 2013. 244 с

**Дзюблюк О.В.,**  
д. е. н., професор,  
Західноукраїнський національний університет

## **ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІКУ**

Глобалізаційний вплив на організацію економічних відносин, посилення конкуренції на світових фінансових ринках, а також поява й активний розвиток усе нових технологічних досягнень об'єктивно позначаються на функціонуванні банківського сектору та обумовлюють його вимушене залучення до реалізації політики нововведень, позаяк нині інновації є ключовим фактором стабільності, конкурентоспроможності та сталого економічного зростання банків. Тому аналіз і систематизацію основних аспектів інноваційних процесів у банківському менеджменті слід вважати невід'ємною складовою теоретичного обґрунтування реалізації державою інноваційної стратегії розвитку як фінансового сектору, так і вітчизняної економіки загалом, що має відображати подолання її сировинної, низькотехнологічної спрямованості за рахунок прискореної диверсифікації та реалізації конкурентних переваг. При цьому дані переваги можуть бути створені не в останню чергу за рахунок ефективної політики комерційних банків щодо впровадження інновацій у власному менеджменті надання відповідних послуг. Адже обрання інноваційних векторів розвитку банківських систем потрібно розуміти як вимушену відповідь на сучасні процеси глобалізації, сек'юритизації та інформатизації, які істотно змінили вигляд усієї банківської системи.

Дослідженню інноваційних аспектів менеджменту у банківських установах присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних фахівців. Так, Дж. Сінкі стверджує, що інновації у сфері фінансового та банківського

обслуговування викликані необхідністю отримувати прибуток в умовах конкурентної боротьби [1]. На думку В. Стефанеллі, інновації у банківському менеджменті змушують фінансовий сектор переглянути свої бізнес-моделі та відносини з ринком [2]. У вітчизняних працях інноваційний розвиток банківської системи трактується як процес її структурного вдосконалення, що досягається за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, рівня захисту банківської інформації та рівня конкурентоспроможності банків [3]. З позицій С.М. Козьменка, до інновацій у банківській сфері відносять нові процеси і моделі, за допомогою яких кредитно-фінансові інститути мають намір вийти на відносно новий рівень функціонування та покращити свої позиції на ринку банківських послуг [4].

Таким чином, інноваційні аспекти банківського менеджменту слід передусім розглядати з позицій підвищення рівня конкурентоспроможності і прибутковості банків за рахунок розширення їх клієнтської бази, а також ефективності роботи загалом за рахунок оптимізації організаційної структури та збільшення технологічних можливостей банківських установ. Головним стимулом інноваційних перетворень у банківському менеджменті є специфіка банківської діяльності в умовах глобалізації та конкурентної боротьби, а також необхідність протистояння високим ризикам та усе зростаючим загрозам розгортання глобальних фінансових криз. Тому необхідною умовою успішного розвитку банків в умовах глобалізаційного впливу на економіку слід вважати активізацію інноваційного процесу, що може здійснюватися за наступними основними векторами банківського менеджменту:

1) впровадження інноваційних банківських продуктів та новітніх послуг, здатних задовольнити максимально широке коло потреб споживачів на фінансовому ринку, а також модифікування уже існуючих видів банківських послуг із застосуванням технологічних інновацій;

2) зміна концепції просування банківських продуктів до кінцевого споживача, запровадження інноваційних методів їх продаж та новітніх маркетингових стратегій, що виводять комерційні банки далеко за межі посередницької діяльності у перерозподілі кредитних ресурсів і здійсненні розрахунків;

3) модернізація організаційних структур банку і його окремих структурних підрозділів, а також систем внутрішнього контролю у банках, що сприяють підвищенню ефективності функціонування банку, швидкості проходження управлінських рішень та формуванню ефективної системи банківського ризик-менеджменту.

Інновації у відповідних сферах нині відображають найважливіші аспекти банківського менеджменту, оскільки сприяють забезпеченню підвищення лояльності клієнтів, зниження витрат праці банківського персоналу та зростання ефективності діяльності самого банку. Інноваційний вектор розвитку банківської системи по суті дозволяє перетворити сучасний комерційний банк із посередника у здійсненні розрахунків та джерела кредитних ресурсів на високотехнологічний фінансовий інститут, готовий комплексно обслуговувати

складні комерційні угоди та проекти з партнерами у різних частинах світу. Даними аспектами банківського менеджменту і визначається широке впровадження продуктових, технологічних, організаційних, управлінських інновацій у банківській системі. А це означає, що інноваційний розвиток стає найважливішим фактором досягнення конкурентної переваги комерційних банків в глобалізованому фінансовому просторі.

### Література

1. Sinkey, J. F. *Commercial Bank Financial Management in the Financial-services Industry*. 6th edition. New York: Prentice Hall, 2002. 696 p.
2. Stefanelli, V., Manta, F. Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming 'invisible'? *Global Business Review*. 2023.18 p.
3. Степаненко О.П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6. с.275-282.
4. Козьменко С.М., Васильєва Т.А., Леонов С.В. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №1. с.13-28.

**Пашковська К.В.,**

магістрант

Одеський національний економічний університет

**Карпенко Ю.В.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В БІЗНЕСІ

Сучасні умови функціонування, перебуваючи в стані невідомих змін і турбулентності, вимагають від компаній не лише збереження своєї конкурентоспроможності, але й постійного розвитку та інновацій. Інновації не є просто модним трендом; вони стали необхідністю для виживання та процвітання будь-якого підприємства. Світова економіка переживає революцію в інноваціях, яка формує нові підходи до бізнесу та способи задоволення споживацьких потреб. Ми розглянемо ключові тенденції змін інноваційних стратегій, що визначають сучасний бізнес-світ.

— цифрова трансформація. Вона є однією з найважливіших тенденцій, яка охоплює впровадження штучного інтелекту, аналізу даних, Інтернету речей та блокчейн-технологій. Цифрова трансформація змінює спосіб, в який бізнес взаємодіє зі споживачами, оптимізує внутрішні процеси та створює нові продукти та послуги. Вона стала ключем до розвитку в багатьох галузях бізнесу, забезпечуючи підприємствам нові інструменти

для оптимізації процесів та аналізу даних. Ця тенденція не є тимчасовою, вона стає нормою сучасного бізнесу [1].

- клієнтоорієнтованість. Сучасні споживачі очікують персоналізованих рішень, тому інноваційні стратегії концентрують увагу на клієнтах. Аналіз даних та використання штучного інтелекту допомагають розуміти потреби та бажання покупців, створюючи більш клієнтоорієнтовані пропозиції. Клієнтоорієнтованість вимагає від компаній не лише розуміти потреби своїх клієнтів, але й надавати їм індивідуальні рішення та послуги.
- сталий розвиток і екологічні інновації. Концепція сталого розвитку стала не просто моральним імперативом, але і стратегічним вибором для багатьох компаній. Екологічні інновації, такі як використання відновлювальних джерел енергії та повторна переробка матеріалів, допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище і відповідати соціальним очікуванням. Сталість і екологічна відповідальність стають джерелом конкурентної переваги та вимагають переосмислення виробничих процесів.
- внутрішній запуск інновацій. Інновації вже не обмежуються лише продуктами або послугами, вони також впливають на внутрішні бізнес-процеси. Компанії вдосконалюють свої системи управління, впроваджуючи нові технології, які сприяють ефективності та забезпечують більшу гнучкість.
- освіта та розвиток персоналу: Зміни в інноваційних стратегіях також вимагають змін в кадровій політиці. Компанії активно інвестують у навчання свого персоналу, щоб він міг відповідати викликам цифрової епохи. Навчання охоплює отримання вмінь використання нових технологій, аналізу даних та розвитку навичок управління проектами [2].
- соціальна відповідальність бізнесу. У сучасному світі споживачі та інвестори все більше оцінюють соціальну відповідальність підприємств. Інноваційні стратегії повинні враховувати цей аспект, сприяючи створенню більш сталого і етичного бізнесу.
- персоналізація продуктів і послуг. Інновації дозволяють компаніям створювати продукти і послуги, які ідеально відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Аналітика і штучний інтелект допомагають збирати дані про споживачів і використовувати їх для розробки персоналізованих рішень.
- партнерство та кооперація. Замість конкуренції, багато компаній обирають спільні проекти та партнерства. Це дозволяє обмінюватися знаннями та ресурсами, що сприяє спільному розвитку інноваційних рішень.
- глобалізація інновацій. Компанії активно шукають незвичайні ідеї, нові методи і технології в різних куточках світу, здійснюючи глобальний обмін інноваціями. Партнерства та глобалізація інновацій забезпечують

обмін ідеями і ресурсами між компаніями з різних країн, сприяючи створенню нових рішень та продуктів.[2].

— кібербезпека. Зі зростанням кількості кіберзагроз, захист даних стає важливим аспектом інноваційних стратегій. Зростає значення кібербезпеки, оскільки інформація стає найціннішим активом, який потребує захисту. Компанії шукають інноваційні рішення для забезпечення кібербезпеки своєї діяльності та клієнтських даних[3].

Сучасні умови зовнішнього середовища настільки складні та динамічні, що поняття інновацій стали не просто ключовим, але і необхідним для виживання та розвитку будь-якого підприємства. Інновації більше не обмежуються впровадженням нових продуктів та технологій, вони охоплюють широкий спектр аспектів бізнесу, від клієнтоорієнтованості до глобальної співпраці. Інноваційні стратегії стають центральним елементом успіху в умовах загострення конкуренції та непередбачуваності ринку. У світлі цих тенденцій, компанії повинні бути готові адаптуватися, навчатися та інноваційно мислити, щоб виживати.

### Література

1. Бреус С. В., Поліщук Т. С. Дослідження сутності інноваційного потенціалу у контексті управління інноваціями на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2021. №. 51. С. 98–103.
2. Бреус С. В., Байрамов М. Управління продуктовими інноваціями у контексті їх впровадження суб'єктом господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №. 3 (26). С. 55–61.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2020. 514с.

**Висоцька Р.В.,**

магістр

**Карпенко Ю.В.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

### **СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Виробництво продукції або надання послуг підприємством буде успішним, якщо воно має сформовану операційну стратегію, що враховує операційні можливості організації та спрямована на досягнення обраних пріоритетів. Встановимо сутність даного поняття з позиції різних авторів.

В межах одного з наукових підходів операційну стратегію описують як комплекс дій з розподілу ресурсів. Операційна стратегія є сукупністю управлінських рішень зі способів розподілу ресурсів підприємства[1]. Ресурси

підприємства визначають його операційні можливості, які змінюються та доповнюються відповідно до змін зовнішнього середовища. Реалізується операційна стратегія з метою підтримки конкурентної стратегії у довгостроковому аспекті, що вказує на її допоміжний характер. Операційна стратегія визначає рівновагу між можливостями підприємства (потужністю) та запитами клієнтів (попитом).

Відповідно до другого наукового підходу операційна стратегія розглядається як сукупність способів організації операційної діяльності підприємства. Вченими [2] операційна стратегія розглядається як комплекс рішень стосовно організації операційної діяльності, які охоплюють економічний, ресурсний та технологічний аспекти.

Операційна стратегія тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями: фінансовою, маркетинговою, інноваційною, управління персоналом тощо. Науковцем підкреслюється безпосередній зв'язок операційної та загальної стратегії підприємства, наголошується на підпорядкованості загальній стратегії. Операційна стратегія повинна бути відбудована під цілі підприємства, встановлені загальною стратегією.

Класифікаційні підходи до операційних стратегій в інтерпретації різних авторів дещо відрізняються. Серед них варто виділити:

- пріоритет функціонування операційної системи;
- реакцію операційної системи на попит;
- стадію життєвого циклу галузі.

Одною з класифікаційних ознак операційних стратегій є пріоритет функціонування операційної системи. За даною ознакою відокремлюють такі типи операційних стратегій [3]:

- мінімізації витрат;
- розвитку гнучкості операційної системи з розширення номенклатури, асортименту або зміни обсягу випуску;
- розвитку якості бізнес-процесів, продукції або послуг;
- мінімізації часу виконання замовлень клієнтів.

Стратегія мінімізації витрат ґрунтується на однойменному пріоритеті та припускає, що операційна система орієнтована на скорочення виробничих витрат шляхом використання ефекту масштабу, спрощення конструкції виробу, закупівлі матеріалів без посередників тощо. Використання даного виду операційної стратегії можливо лише на тих сегментах ринку, в яких обсяги продажу залежать від того наскільки низькими будуть витрати підприємства.

Гнучкість операційної системи припускає, що операційна стратегія повинна швидко реагувати на динаміку попиту (нарощує кількість персоналу та активи, коли попит зростає, та відповідно зменшує їх у протилежному випадку), а також повинна виводити на ринок нову продукцію (розширювати асортимент) швидше, ніж це роблять конкуренти.

Операційна стратегія, спрямована на розвиток якості бізнес-процесів, продукції або послуг, припускає, що на підставі встановлення вимог споживачів операційна система налаштована на покращення характеристик



продукції та її надійності. Останнє означає, що продукт має бути бездефектним, що досягається шляхом зменшення варіативності процесу та підвищення його надійності.

Операційна стратегія мінімізації часу виконання замовлень клієнтів має бути спрямована на скорочення тривалості виробничого циклу, прискорення доставки товарів тощо, тобто робити все, щоб виробляти продукцію швидше за конкурентів.

За реакцію операційної системи на попит відокремлюють операційні стратегії: переслідування; згладжування; субпідряду; комбіновані.

Стратегія переслідування означає, що підприємство не прогнозує попит на продукцію, а лише реагує на нього, збільшуючи або зменшуючи виробництво продукції. Ефективність операційної системи не буде при цьому високою через постійні зміни робочого навантаження, залучення в короткі терміни додаткових ресурсів, часто не не вигідних умовах. Операційна стратегія переслідування орієнтує виробництво на середній рівень попиту, відповідно в різні моменти часу підприємство буде виробляти продукції, у кількості більшій за попит (і будуть накопичуватися надлишкові запаси), а також в недостатній кількості (буде мати місце незадоволений попит). Для стратегії субпідряду характерна орієнтація виробництва на мінімальний рівень попиту споживачів та передачу надлишкової кількості замовлень субпідрядникам. Комбінована стратегія передбачає прогнозування попиту та використання методів попередньо розглянутих видів операційних стратегій.

## Література

1. Операційний менеджмент: навч. пос./ за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 229 с.
2. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Ч. 1. Вінниця: ВНТУ, 2015. 99 с.
3. Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2021. 184 с.

**Котелюх М.Ю.,**

здобувачка вищої освіти Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького

## **СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ПОВОЄННИЙ ЧАС**

Поліпшення системи охорони здоров'я населення є одним із важливих напрямків нашої держави, і система охорони здоров'я покликана його реалізовувати. Розв'язання Російською Федерацією війни з Україною спричинило значне навантаження на систему охорони здоров'я нашої країни не

лише через значне руйнування медичних закладів, а й через збільшення попиту громадян на медичні послуги різних спеціальностей, які не були пріоритетними до війни. Значна міграція громадян та медичного персоналу також загострила проблему. Перебудова системи охорони здоров'я України відповідно до сучасних реалій забезпечила б ефективне відновлення здоров'я нації після війни. Важливим напрямом у цьому питанні є трансформація системи охорони здоров'я відповідно до потреб цивільного населення та належних ресурсів в країні, щоб громадяни вчасно отримували кваліфікаційну медичну допомогу, а також, щоб система охорони здоров'я змогла зреагувати на надзвичайні ситуації у країні.

Вивчення плану відновлення у сфері охорони здоров'я у повоєнний час на основі наявних стратегій розвитку України є надважливим завданням суспільства. Фундаментом розвитку та відновлення у сфері охорони здоров'я є реалізації положень основного стратегічного документу країни «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020»» [2, с. 61-79], «Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» із орієнтиром на «Європейську стратегію здоров'я-2020» [1, с. 189-194] та «Планом відновлення системи охорони здоров'я» [3, с. 4-5].

Сучасним напрямом медичної реформи є програма Європейського Союзу «Європейська стратегія здоров'я-2020» [4]. Основою цієї стратегії є впровадження «е-медицини» із використанням інформаційно-комунікаційних технологій: 1) створення системи обліку стану здоров'я громадян України, іноземців та осіб без громадянства із застосуванням електронної верифікації хворих у закладах охорони здоров'я; 2) використання норм ст. 8 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод за допомогою створення системи дистанційного консультування та діагностики з застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.

Положення Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» ґрунтуються на залучення державної політики у сфері охорони здоров'я – це створення системи, яка буде орієнтована на хворого, котрий отримуватиме медичне обслуговування відповідно до розвинутих європейських держав. Основними напрямами реформи є: 1) особиста відповідальність громадян за власне здоров'я; 2) вибір постачальників медичних послуг; 3) надання адресної допомоги соціально незахищеним групам населення.

План відновлення сфери охорони здоров'я передбачає: 1) забезпечення та посилення політик та інститутів національної системи охорони здоров'я над процесами відновлення, що передбачають запровадження індивідуальних підходів та засобів врядування; 2) організація фінансової стабільності системи охорони здоров'я за допомогою впровадження методів фінансування у сферу охорони здоров'я, розвитку ринку добровільного медичного страхування та додаткове розширення програми медичних гарантій; 3) перебудова закладів охорони здоров'я на госпітальне планування, забезпечення й розширення послуг первинної медичної допомоги, впровадження багаторічних договорів між Національною службою здоров'я України та закладами охорони здоров'я;

4) удосконалення медичних послуг для задоволення особливих потреб людей (наприклад, Внутрішньо переміщені особи, ветерани війни), розвиток реабілітаційної допомоги, розширення пакету програми медичних гарантій для осіб, які постраждали від воєнних дій та ветеранів війни; 5) підвищення кадрових ресурсів системи охорони здоров'я за допомогою взаємодії освіти з науковою діяльністю до міжнародного рівню; створення професійного благополуччя для працівників системи охорони здоров'я; 6) удосконалення громадського здоров'я та готовності до надзвичайних ситуацій у системі охорони здоров'я; 7) розробка електронної охорони здоров'я та удосконалення кібербезпеки за допомогою створення єдиного медичного інформаційного простору; 8) удосконалення системи управління якістю на національному та місцевому рівнях; 9) відбудова фармацевтичного сектору, удосконалення доступу до належного застосування медичних препаратів та виробів; оцінка ефективності медичних препаратів, посилення розвитку фармацевтичної галузі [3, с. 4-5].

Отже, «План відновлення сфери охорони здоров'я» – це не лише відновлення зруйнованих будівель, а зміна стратегії розвитку країни та перебудова повністю системи охорони здоров'я та сектору економіки.

### Література

1. Галай В.О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні / В.О. Галай // *Аналітично-порівняльне правознавство* – 2022. – С. 189-194. Режим доступу: doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.06.34>
2. Лопушняк Г.С., Іваненко Є.О. Реформування системи охорони здоров'я в контексті реалізації стратегії сталого розвитку «Україна-2020» / Г. С. Лопушняк, Є. О. Іваненко // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. – 2017. – № 1. – С. 61-79. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_6)
3. План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022 - 2032 роки. Версія 2.4 (від 21/07/2022року). – С. 4-5. Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/21-07-2022-Draft-Ukraine%20HC%20System%20Recovery%20Plan-2022-2032\\_UKR.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/21-07-2022-Draft-Ukraine%20HC%20System%20Recovery%20Plan-2022-2032_UKR.pdf)
4. Стартувала загальнодержавна програма «Здоров'я-2020: український вимір». Режим доступу: <https://med.oits.pro/2017/10/19/startuvala-zagalnoderzhavna-program/>

**Кузнецова І.О.,**  
д. е. н., професор  
**Златова А.Р.,**  
магістр

Одеський національний економічний університет

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

За дослідженнями науковців організації, які домагаються успіху на ринку відрізняються такими рисами [1]: приймають більш ефективні, виправдані рішення; приймають рішення швидше; більш успішно реалізують прийняті рішення. Тому прийняття управлінських рішень вважається найважливішим видом діяльності, яку виконують менеджери в організаціях всіх типів і на будь-якому рівні.

«Найважливішою якістю будь-якого менеджера повинна бути його готовність, і навіть прагнення, приймати важливі і, дуже часто, важкі рішення»[2].

Менеджери мають використовувати різні типи рішень, щоб знаходити найбільш прийнятні для вирішення певної проблеми.

Прийняття рішень в організації має характерні риси, які можна виділити за аналізом наукової літератури [2; 3; 4]: свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною; поведінка, заснована на фактах; процес взаємодії членів організації; вибір альтернатив; важлива частина для виконання всіх інших функцій управління; частина загального процесу управління.

Управлінські рішення є найбільш яскравим показником специфічних навичок і вмінь, за якими судять наскільки відповідає менеджер своїй посаді і наскільки придатний він до більш відповідальної роботи. Вони також є найбільш істотним внеском, який менеджер може зробити в організацію будь-якого типу.

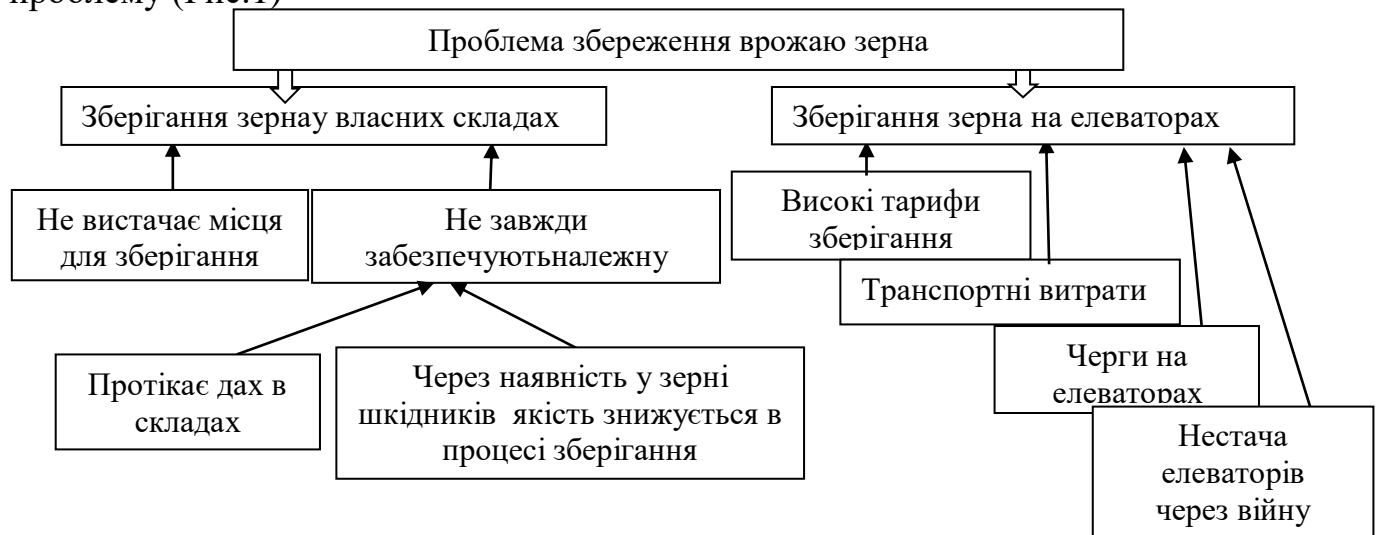
Проблема прийняття рішень носить фундаментальний характер, що визначається роллю, яку відіграють рішення в організації.

Синтезуючи різні аспекти, можна стверджувати, що управлінські рішення виступають способом постійного впливу керуючої системи на керовану (суб'єкт на об'єкт управління), що в кінцевому підсумку призводить до досягнення поставлених цілей. Це постійна сполучна ланка між двома системами, без яких підприємство як система функціонувати не може.

Управлінські рішення мають певні особливості за циклами управління: стратегічним, поточним та оперативним. Стратегічні рішення мають фундаментальний характер для розвитку організації.

В процесі прийняття стратегічних рішень важливим є формування проблеми. Ми вважаємо доцільним використовувати інструмент діаграми спорідненості для чіткого формування проблеми.

Сільськогосподарському підприємству не вигідно продавати зерно зразу після його збирання, оскільки в цей період ціни на нього найнижчі. У цьому зв'язку виникає низка проблем, які пов'язані із зберіганням зерна, а саме: не вистачає місця для зберігання врожаю; на ближніх елеваторах високі тарифи за зберігання, значні черги на операції сушіння зерна та додаткові транспортні витрати. З використанням діаграми спорідненості можна чітко визначити проблему (Рис.1)



**Рис. 1. Діаграма спорідненості проблеми зберігання зерна сільськогосподарським підприємством**

З використанням діаграми спорідненості можна дійти висновку, що обидві альтернативи вирішення проблеми мають низку істотних недоліків. Тому ми вважаємо за доцільне розглянути для прийняття рішення ще одну альтернативу – зберігання зерна в силосах або поліетиленових рукавах.

## Література

1. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2022. 156 с.
2. Технологія прийняття управлінських рішень (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
3. Балабаш О.С., Кузнецова І.О. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія). Харків: «Діса плюс». 2020. 192 с.
4. Беспалов В. А. Наука та мистецтво прийняття управлінських рішень. Київ: Вища школа, 2019. 280 с.

**Карпенко Н.О.,**

магістр,

**Кузнецова І.О.,**

д.е.н., професор

Одеський національний економічний університет

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кожне підприємство має власну траєкторію розвитку, яка визначається його стратегією. Процес формування стратегії розвитку є складним та багатоетапним, а на її ефективність впливає певний набір факторів. Але перш ніж розглянути вищезгаданий процес слід визначитися з сутністю поняття «стратегія розвитку» організації.

Дане поняття розглядається з різних наукових точок зору. В межах першого наукового підходу стратегія розвитку тлумачиться як процес формування цілей та напрямків розвитку організації. Так, науковець [1] описує стратегію розвитку як чітко визначений в часі повторюваний процес розробки системи цілей, а також напрямків розвитку організації, який реалізується з урахуванням змін зовнішнього середовища та на підставі внутрішніх ресурсів підприємства.

Схожа думка прослідковується у роботі науковця [2], який описує стратегію розвитку як спосіб визначення напрямку поведінки організації на ринку з урахуванням його змін та тенденцій розвитку. Стратегія розвитку є основою оцінки стратегічних конкурентних переваг організації та їх порівняння з конкурентами, дозволяє встановити ціль діяльності підприємства та потрібних для її досягнення ресурсів за умов їх ефективного використання.

В межах другого наукового підходу стратегію розвитку тлумачать як спосіб опису поведінки організації на ринку. Так, науковцем, що працює в межах даного підходу, є [3]. Вчений пропонує розглядати стратегію як опис поведінки організації на ринку, швидкий процес її зміни, що дозволяє підвищити ефективність діяльності в швидкоплинних умовах зовнішнього середовища та обмеженої кількості ресурсів.

Автори [4] під стратегією розвитку пропонують розуміти набір правил здійснення діяльності та адаптації до трансформацій зовнішнього середовища для найбільш ефективного прийняття управлінських рішень з метою збільшення економічної вартості підприємства. Формування та реалізація стратегії розвитку потребують значних капіталовкладень та обмежуються певним бюджетом. В процесі розробки стратегії розвитку науковці пропонують враховувати економічні інтереси власників підприємства; потреби клієнтів організації; інтереси держави. Стратегія розвитку має враховувати цілі суб'єктів господарювання, ґрунтуватися на наявному потенціалі, не тільки враховувати зміни зовнішнього середовища, але й пристосовуватися до них.

Вона буде здійсненою лише тоді, коли буде сформована ефективна система мотивації персоналу системи, організований контроль її результативності.

За третім науковим підходом описують стратегію розвитку як план діяльності організації. Вчені [5] пропонують тлумачити стратегію розвитку як план діяльності компанії, структурований за тривалістю цілей (довгострокові, короткострокові), що має в основі конкурентну перевагу та вміщує комплекс завдань для досягнення цілей. На думку науковців стратегія розвитку тісно пов'язана з ризиковістю діяльності, що виведено ними з логічного припущення: оскільки будь-яка стратегія вимагає інвестицій, а вкладання грошей є ризикованим, стратегія також є ризикованою. Автори розглядають стратегії розвитку як такі, що забезпечують масштабування діяльності, збільшення прибутку організації тощо.

Стратегія розвитку як гнучкий довгостроковий план дій описується в науковому джерелі [6]. Даний план має інноваційний характер, певний ступінь ризикованості, а в основі – попередній детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Життєздатність стратегії розвитку залежить від людського фактору та має підтримуватися інвестиціями для отримання певного результату та зростання конкурентоздатності підприємства.

На нашу думку, стратегія розвитку не може тлумачитися як план діяльності, оскільки план є документом, в якому встановлюються цілі та задачі організації на визначений період. Стратегія розвитку за визначенням більше пов'язана з комплексом дій, що реалізуються в певному напрямку для досягнення встановлених цілей. Також помилково авторами [5] призначено короткострокові цілі в основі стратегії розвитку. Саме довгостроковий аспект стратегії розвитку та неможливість точно спрогнозувати майбутні події дозволяє стверджувати про ризикованість стратегії.

На підставі проведеного дослідження вважаємо за потрібне зупинитися на другому науковому підході та визначити стратегію розвитку як сукупність правил поведінки підприємства на ринку, що в кінцевому результаті дозволять досягти запланованих цілей шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища.

## Література

1. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
2. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів. Під ред. проф. Н. М. Ушакової. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
3. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. С. 121-125.
4. Мохненко А.С., Мельникова К.В., Федорчук О.М. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. С. 91-94.

5. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. №21. 2021. С. 31-34.
6. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. № 18. 2018. С. 346-352.

**Луцків О.М.,**  
к.е.н., с.н.с.

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього  
НАН України»

## **ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Війна в Україні накладала значні обмеження на логістичну діяльність підприємств. Наприклад, блокада українських портів, завдала значних втрат економіці України. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та близько 70% експорту здійснювали саме морським транспортом, а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90%. Значно скоротилися і вантажні перевезення залізницею, а саме на 65,3%. Фактично розірвані транзитні перевезення міжнародними коридорами [1].

Військові дії значно ускладнили та змінили ланцюжки поставок товарів, зумовили необхідність зміни маршрутів поставок та збуту продукції. Це у свою чергу зумовлює збільшення вартості цих операцій. Згідно експертних досліджень, вартість доставки в межах України сьогодні подекуди в 5 разів перевищує її довоєнний рівень.

Суттєвою перепорою у діяльності підприємств є відсутність диверсифікованості ланцюгів поставок. Так, маршрути стали довшими оскільки потрібно об'їжджати небезпечні ділянки. Існує і значна небезпека щодо втрати транспорту і товару внаслідок обстрілів. Окрім того існує і значний ризик втратити товару під час його складського зберігання. Така ситуація вимагає оптимізації логістичних процесів, пошуку нових логістичних маршрутів, створення нових логістичних зав'язків, які б зменшили тривалість доставки товарів.

Військові дії привели і до розриву ланцюгів постачань компонентів виробництва: сировини, техніки, запасних частин тощо. Значно вплинули на швидкість переміщення потоків товарів і такі чинники, як тимчасові обмеження на паливо, брак водіїв, відсутність вільного транспорту на ринку, збільшення довжини маршрутів через небезпеку маршрутів та необхідність їх об'їзду.

Під час війни значних пошкоджень зазнали або повністю зруйнована значна кількість складів. Тому однією з проблем сьогодення є значний дефіцит вільних складських площ. Так, згідно даних CBRE Ukraine, внаслідок воєнних дій на території Київської області, було зруйновано складські та логістичні комплекси загальною площею близько 382 000 кв. м. [2].



Разом з тим слід зазначити, що з початку бойових дій в Україні значно зріс рівень орендної плати складських площ, в середньому на 10-15%. Це викликано їх нехваткою та переміщенням бізнесу в межах окремих регіонів. Сьогодні ситуація з орендою складських площ регулюється вручну з індивідуальним підходом до кожного орендаря: від повної сплати орендної плати до її сплати частинами.

Слід зазначити, що для забезпечення ефективності функціонування транспорту та дорожнього господарства Кабінет Міністрів України створив Координаційну раду з питань логістики у сільському господарстві. Новостворена рада взаємодітиме з органами центральної та місцевої виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, їх об'єднаннями, експертами, а також іншими консультативно-дорадчими органами. Зокрема, новий орган виконуватиме такі завдання [3]:

- формування та реалізація державної політики у сфері транспорту, дорожнього господарства, розвитку транзитного потенціалу і логістики;
- визначення механізму підвищення якості транспортних та інформаційних технологій логістичної інфраструктури;
- вдосконалення логістики перевезень;
- підвищення ефективності процедур здійснення державного контролю під час переміщення товарів і транспортних засобів через державний кордон;
- скорочення витрат на міжнародні та внутрішні перевезення товарів;
- удосконалення моніторингу міжнародних перевезень;
- зменшення часу на транспортування товарів до пункту призначення;
- забезпечення кваліфікованим персоналом логістичної інфраструктури;
- удосконалення нормативно-правової бази з питань транспорту, дорожнього господарства, державної митної та податкової справи, здійснення державного контролю під час переміщення товарів і транспортних засобів через державний кордон тощо.

Загалом слід зазначити, що саме логістика дає змогу пов'язати та вирішити економічні інтереси виробника продукції та її споживача. Тому післявоєнна відбудова в Україні має бути націлена на вдосконалення та оптимізацію транспортних та просторових аспекти планування територій, що сприятиме скоренню нових логістичних маршрутів, трансформації логістичного сектора та розподілу та зменшення часу ланцюгів доставки товарів.

## Література

1. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>

2. Про утворення Координаційної ради з питань логістики в сільському господарстві: Постанова КМУ від 9 квітня 2022 р. № 427. Законодавство України: сайт. <https://minagro.gov.ua/news/uryad-stvoriv-koordinacijnu-radu-z-pitan-logistiki-v-silskomu-gospodarstvi?fbclid=IwAR2dHQsLr9x6izJiO5YYgOn54e7OIQhpUqsQE03vDG2sZLNxK8PyRXwAKbo>

3. Складська нерухомість: під час війни втрачено 22% площ у Київському регіоні. URL: <https://cbre-expandia.com/uk/skladaska-neruhomist-pid-chas-vijni-vtracheno-22-ploshh-u-kiyivskomu-regioni/>

**Медведенко М.А.,**

магістрант

Одеський національний економічний університет

**Патлатой О.Є.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

При дослідженні будь-якої сфери бізнесу чи іншої суспільної діяльності неможливо говорити про довгостроковий розвиток без розуміння стратегії розвитку підприємства чи установи. Це питання, яке починає хвилювати будь-якого управлінця чи лідера, коли він чи вона замислюється про довгострокові плани. Саме через актуальність цієї теми наразі можна говорити й про досить об'ємне дослідження даної тематики в науковій літературі. Тим паче, що наукові дослідження та розвиток різноманітних сфер бізнесу та суспільства допомагають знаходити все нові грані розвитку та побудови стратегії, що породжує ще більш глибоке їх дослідження.

Мета даного дослідження полягає в тому, щоб виявити загальні тенденції в розробці стратегії та дослідити, яким чином змінювались підходи до стратегічного розвитку підприємства.

В сучасних умовах господарювання розвиток підприємства являє собою процес спрямованої, продуманої, закономірної зміни стану підприємства в залежності від викликів зовнішнього середовища та внутрішніх цілей, які ставить підприємство перед собою. Проте варто зазначити, що в минулому більшість компаній пов'язувало поняття стратегії в першу чергу з операційною ефективністю. Професор кафедри ділового адміністрування в Гарвардській школі бізнесу Майкл Портер в своєму дослідженні для Harvard Business Review наводить приклади того, що в 80 роках минулого століття було безліч компаній, які могли орієнтуватись виключно на певні віяння та підходи в менеджменті (такі як Total Quality Management та “continuous improvement”), при цьому не маючи жодних спроб позиціювання. І при цьому всьому вони могли мати

просто неймовірні фінансові результати. Тобто продумування стратегії зводилося виключно до оптимізації процесів та взаємодії всередині організації. [1] Надалі, з розвитком бізнес-сфери, зростанням конкуренції та збільшенням різноманітності компаній, під стратегією розвитку все більше мались на увазі конкретні зміни, через які мають пройти організації, якщо вони хочуть зростати. Подальше збільшення швидкості розвитку економік, глобалізація та розвиток нових технологій, призводять до того, що копіювати конкурентів стає все простіше, як з технічної точки зору, так й з управлінської. Така ситуація демонструє, що просто використовувати найкращі практики управління вже недостатньо, тому що всі інші вже роблять так само. І це призводить до того, що поняття стратегії та підходи до її розробки еволюціонують та трансформуються. Згідно з публікацією “Уявити майбутнє крізь минуле: розвиток організації - це не (лише) зміни” в сучасному світі неможливо розробляти стратегію й говорити виключно про зміни, чи про підхід управління. Стратегія розвитку в тому числі зачіпає питання побудови правильної культури та сильних команд. І це робить поняття стратегії в рази ширшим, тому що це не дозволяє жоден процес чи структуру в компанії розглядати окремо, стратегія- це завжди про систему [2].

Саме завдяки комплексності поняття “стратегія розвитку”, наразі існує й чимало фреймворків для її розробки та побудови. Перелічимо лиш декілька з них: OKR (допомагає в постановці цілі та ключових результатів, по яких міряємо досягнення цілі), SWOT-аналіз (допомагає досліджувати сильні та слабкі сторони), аналіз PESTEL (допомагає проаналізувати зовнішні фактори) та інші. Навіть цей невеличкий список вже підтверджує, що універсального інструменту не існує. Саме через це з’являються нові більш комплексні підходи, які намагаються оцінити стратегію не тільки з одного боку (з точки зору процесів, ринку чи фінансових показників), а надають комплексний підхід. Один з таких прикладів - збалансована система показників ефективності. Цей підхід поєднує в собі аналіз й цілі за фінансовими показниками, а також трансформую візію та місію компанії в конкретні задачі, зрозумілі для співробітників [3, с. 12].

Отже, якщо ми дійсно хочемо продумати оптимальну стратегію розвитку саме для нашого підприємства чи організації, ми змушені використовувати комплексний підхід. А це значить вивчати наукові дослідження на дану тематику, знайомитись з різноманітними підходами й сферою їх застосування, практикуватись в розробці стратегії й знаходити шляхи її покращення.

## Література

1. Michael E. Porter. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996 №6. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> (дата звернення 20.09.2023)
2. Gervase R. Bushe, Makoto Nagaishi. *Imagining the Future Through the Past: Organization Development isn't (just) about Change.*

URL:[https://beedie.sfu.ca/sms/admin/\\_DocLibrary/\\_ic/294ed1790ff04ed52163792f62260b6d.pdf](https://beedie.sfu.ca/sms/admin/_DocLibrary/_ic/294ed1790ff04ed52163792f62260b6d.pdf) (дата звернення 20.09.2023)

3. Robert S.Kaplan, Devid P.Norton. The balanced scorecard. Translating strategy into action/ Harvard Business School Press. Boston, 1996

**Осичка О.В.,**

к.пс.н.,

Одеський національний економічний університет

**Ясинська С.Ю.,**

Одеський національний економічний університет

## **ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Бізнес-середовище сьогодні характеризується високою динамікою і постійними змінами. Для того, щоб успішно конкурувати на ринку, підприємствам необхідно постійно інновувати свої продукти, послуги і бізнес-моделі, а **дизайн-мислення є потужним інструментом, який може допомогти підприємствам успішно конкурувати в сучасному світі.**

На сучасному етапі розвитку дизайн, як наука поєднує в собі одночасно раціональний підхід та креативність, використовує логіку та емоції. Орієнтованість на людину є головною ідеєю дизайн-мислення [2].

Моделі дизайн-мислення встановлюють послідовність певних кроків для розроблення інноваційного рішення на основі аналізування клієнтського досвіду. Для проведення дизайн-сесій використовуються: Стенфордська модель (модель бджолиних сот), модель антропоцентричного дизайну IDEO, модель DeepDive, модель подвійного діаманту Британської ради з дизайну, модель 4W, інтегративна модель М. Камачо та ін. [4,5].

Науковці зазначають [1], що за останні десятиліття цілі застосування дизайн-мислення кардинально змінилися. Успіху досягають організації, які вводять дизайн-мислення у власне бізнес-середовище на рівні стратегічного менеджменту, створення різноманітних інновацій, значного підвищення доданої вартості власної продукції чи послуг.

Велика кількість науковців (IDEO, П.А. Роджерс, Л. Лейфер, Л. Лоруссо, Д.Х. Лі та Е.А. Ворден, Л.О. Лігоненко, та ін.) розглядає взаємозв'язок дизайн-мислення з інноваціями та ефективністю введення бізнесу [1,3,4,6].

Дизайн-мислення визначається різними авторами по-різному, проте загальною є ідея процесуальної методології, яка застосовується для розв'язання складних проблем із застосуванням інноваційних підходів.

Дизайн-мислення можна застосовувати в бізнесі, освіті, медицині, політики та багатьох інших сферах, які потребують розв'язання складних проблем і забезпечення інноваційного розвитку.

Дизайн-мислення — це клієнтоорієнтований підхід, і він підказує, що хороше рішення потрібно шукати на перетині трьох площин:

- клієнт, його потреби та завдання, які потрібно вирішити;
- можливість реалізувати ідею;
- наші бізнес-завдання.

У рішенні будь-яких завдань дизайн-мислення відштовхується від досвіду людей і розуміння їх потреб. В основі методології дизайн-мислення лежить Стенфордська модель (модель бджолиних сот).

Ця модель широко використовується і на сучасному етапі розвитку бізнесу, як окремими людьми, так і компаніями для вирішення різних завдань і проблем, а також створення інновацій (рис. 1).[5]

Існує кілька способів інтегрувати дизайн-мислення в стратегічний процес планування. Один із способів - це використовувати дизайн-мислення на кожному етапі процесу планування.

Інший спосіб інтегрувати дизайн-мислення в стратегічний процес планування - це використовувати його на одному або декількох етапах процесу планування.

Наприклад, дизайн-мислення можна використовувати лише для генерування ідей для стратегічних рішень, або лише для тестування цих ідей з користувачами.

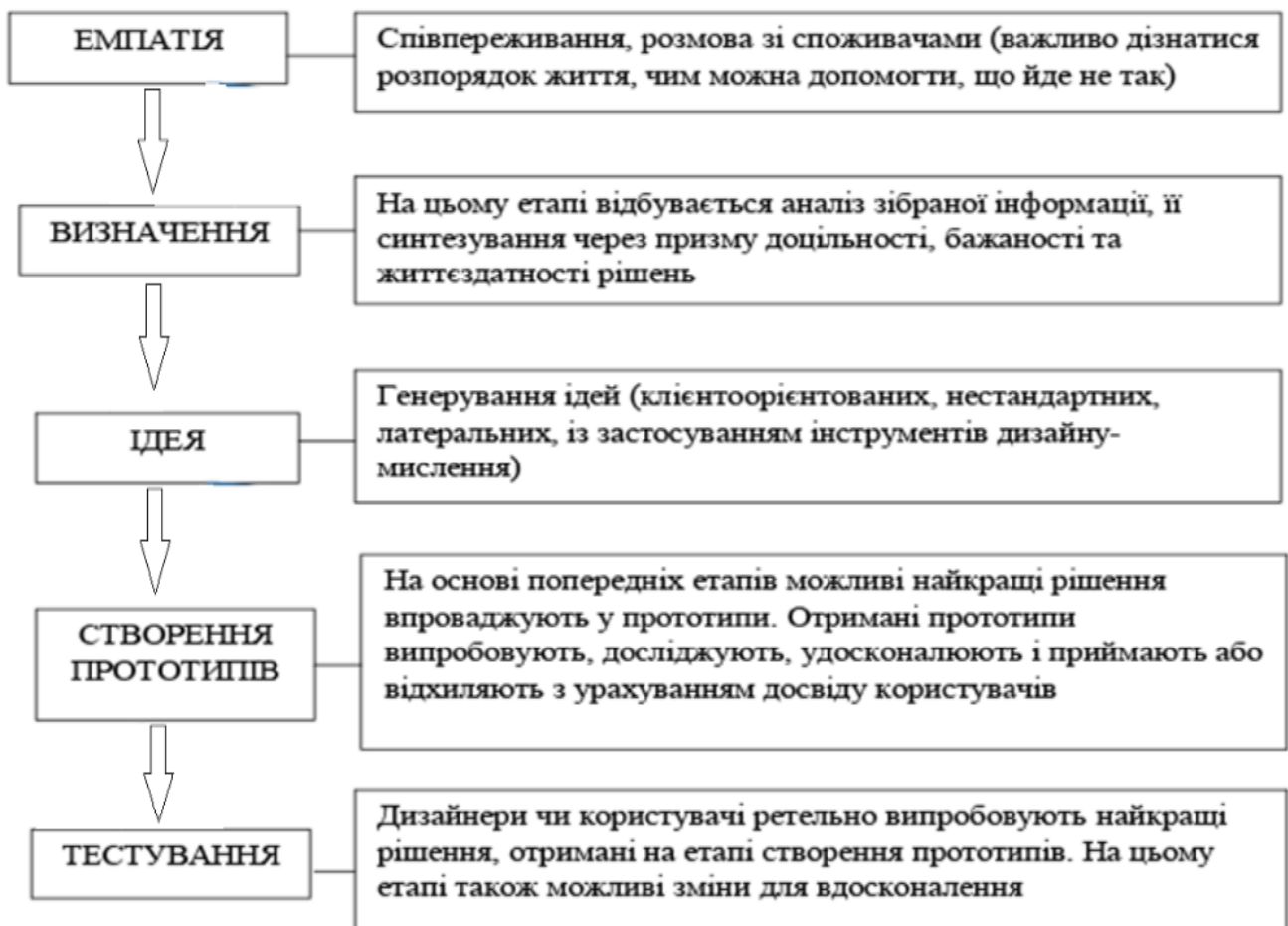


Рис.1 Процес дизайн-мислення [1]

Вплив дизайну мислення на стратегічний розвиток можна вимірювати за допомогою наступних метрик та показників (табл. 1):

Таблиця 1.

**Метрики та показники впливу дизайну мислення на стратегічний розвиток підприємства**

Метрика	Показник	Формула
Кількість нових ідей	Кількість нових ідей, генерованих за допомогою дизайн-мислення	$N = n_1 + n_2 + \dots + n_m$ , де $N$ - загальна кількість нових ідей, $n_i$ - кількість нових ідей, генерованих в $i$ -й ітерації дизайн-мислення
Відповідність потребам користувача	Ступінь відповідності нових ідей потребам і проблемам користувачів	$P = (n_p / N) * 100\%$ , де $P$ - ступінь відповідності потребам користувача, $n_p$ - кількість нових ідей, які відповідають потребам користувачів, $N$ - загальна кількість нових ідей
Інноваційність	Ступінь інноваційності нових ідей	$I = (n_i / N) * 100\%$ , де $I$ - ступінь інноваційності, $n_i$ - кількість нових ідей, які є інноваційними, $N$ - загальна кількість нових ідей
Віддача від інвестицій	Ступінь підвищення ефективності або прибутку від нових ідей	$ROI = (B / C) * 100\%$ , де $ROI$ - віддача від інвестицій, $B$ - прибуток від нових ідей, $C$ - витрати на розробку нових ідей

**Додаткові метрики та показники**

- Кількість нових продуктів, послуг або бізнес-моделей, розроблених за допомогою дизайну мислення.
- Відсоток нових продуктів, послуг або бізнес-моделей, які були успішними.
- Відгук користувачів про нові продукти, послуги або бізнес-моделі.
- Задоволеність клієнтів новими продуктами, послугами або бізнес-моделями.
- Прибуток від нових продуктів, послуг або бізнес-моделей.
- Переваги використання дизайн-мислення для стратегічного управління підприємством:
- Збільшення інноваційності: дизайн-мислення допомагає підприємствам знаходити нові ідеї, які відповідають потребам користувачів.
- Покращення взаємодії з клієнтами: дизайн-мислення допомагає підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів і створювати продукти та послуги, які відповідають цим потребам.
- Зниження ризиків: дизайн-мислення допомагає підприємствам тестувати ідеї на ранній стадії, що знижує ризик провалу проектів.

- Отже, інтеграція дизайну мислення в стратегічний процес планування може допомогти підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність. Це може допомогти підприємствам краще розуміти потреби і проблеми своїх клієнтів, а також знаходити інноваційні рішення для вирішення цих проблем.

### Література

1. Беспалюк Х.М., Процак К.В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of LvivPolytechnicNationalUniversity. Series of EconomicsandManagementIssues*. 2021. No 5(1). С. 121–130. URL:<https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121>
2. Єфременкова Н. А. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – № 3(23), 2020
3. Захарченко Н.В., Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями // *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56) URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf>
4. Ситник Н.І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 44, 2021
5. Ситник Н.І., Пермінова С.А., Воржакова Ю.П. Дизайн-стратегія як інструмент розроблення нових продуктів // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. - Випуск 45, 2022. URL: <https://cutt.ly/bwvrA6qg>

**Павлій О.В.,**

PhDstudent кафедри менеджменту

Полтавський університет економіки і торгівлі

### **ВПЛИВ ВВЕДЕННЯ ВОЄННОГО СТАНУ НА СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Стратегічні зміни на підприємстві є актуальною та складною проблемою, особливо в умовах невизначеності та кризи. Воєнний стан, який був введений в Україні у 2022 році, став суттєвим чинником, який вплинув на стратегічні зміни підприємств різних галузей та регіонів, які намагались адаптуватись до них та відкоригувати свою стратегію розвитку відповідно до обставин, що склались. Так, з одного боку, управління стратегічними змінами на підприємстві може бути доречним, якщо воно дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища, використати нові можливості, зайняти нові ніші на ринку, підвищити кваліфікацію персоналу, покращити свою конкурентоспроможність та ефективність. З іншого боку, управління стратегічними змінами на

підприємстві може бути недоречним, якщо воно призводить до порушення стабільності та рівноваги, втрати ресурсів та появи конфліктів на підприємстві між працівниками. Тому, управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах воєнного стану потребує глибокого аналізу ситуації, обґрунтованого вибору стратегії та тактики, а також постійного моніторингу та коригування процесу змін.

Компанії по різному змогли адаптуватись до функціонування в умовах війни:

деякі підприємства були змушені припинити або перевести свою діяльність в більш безпечні регіони через обстріли, руйнування, втрату ринків, персоналу та інфраструктури. Це стосувалося переважно тих, що знаходилися на території проведення бойових дій або мали зв'язок з нею;

деякі підприємства намагалися адаптуватися до нових умов та використати можливості, які виникли внаслідок воєнного стану. Це стосувалося переважно тих, що мали гнучке виробництво, інноваційні технології, креативні продукти або орієнтацію на закордонні ринки.

На більшості українських підприємствах виникли такі стратегічні зміни:

Зміна бізнес-моделі та цільових ринків. Деякі підприємства змушені були переорієнтуватися на інші сегменти споживачів, продукти або послуги, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та прибутковість. Наприклад, підприємства харчової промисловості почали виробляти більше органічних та екологічних продуктів, а легкої промисловості почали використовувати більше вторинної сировини та еко-матеріалів, також деякі підприємства розширили свою географію ринків, виходячи на нові регіони або країни.

Зміна організаційної культури та стилю управління. Підприємства зазнали змін у своїх цінностях, нормах, правилах, ставленню до працюючих та клієнтів. Наприклад, підприємства основною цінністю визначають саме безпеку, а потім всі інші, також почали приділяти багато уваги соціальним програмам та благодійності, сприяти розвитку креативності та інноваційності працюючих, враховувати їх потреби та інтереси, стимулювати їх за досягнення та навчання, залучати їх до прийняття рішень тощо.

Зміна технологій і процесів. Підприємства впровадили нові технології і методи виробництва, які дозволили підвищити якість і продуктивність діяльності. Наприклад, підприємства застосували більше діджитал-інструментів, комунікації і контролю, використали більше ІКТ для забезпечення онлайн-сервісу і маркетингу, застосували більше ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій для зменшення витрат і забруднення навколишнього середовища тощо.

Наведемо деякі приклади українських компаній, які ефективно управляють стратегічними змінами. Ось деякі з них:

- Компанія Kernel[1] - одним із найбільших агрохолдингів України, успішно реалізує свою стратегію розвитку на основі інновацій та цифровізації. Компанія змушена була адаптуватись до нових умов ведення бізнесу, а тому багато уваги приділяє питанням логістики та



впровадження нових технологій, які б дозволили компанії стати енергонезалежною.

- Компанія SoftServe[2] - одним з лідерів у сфері IT-розвитку та консалтингу, постійно адаптується до змін на глобальному ринку та вимог своїх клієнтів. Для компанії був справжній виклик утримати кваліфікований персонал, особливо ті, що виїхали за кордон, для цього вона використовує передові технології, такі як штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, інтернет речей та інші, для створення інноваційних рішень для різних галузей та сфер.
- Компанія Rozetka[3] - найбільший інтернет-магазин України, постійно вдосконалює свою бізнес-модель та сервіс для задоволення потреб своїх покупців. Перші місяці війни взагалі припинила свою діяльність та вже за деякий час почала активно впроваджувати стратегічні зміни застосовуючи новітні технології для оптимізації свого логістичного ланцюга, покращення якості доставки та обслуговування, аналізу поведінки споживачів та персоналізації пропозицій.
- Компанія Nova Poshta[4] - лідер у сфері експрес-доставки та логістики, постійно вдосконалює свою бізнес-модель та сервіс для задоволення потреб своїх клієнтів. Компанія ні на день не припиняла своєї діяльності, більше того, розширила свою діяльність на території Польщі та активно пропонує клієнтам нові послуги, та сервіси.

Отже, стратегічні зміни підприємств України в умовах воєнного стану були неоднорідними та неоднозначними. Вони залежали від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Вони мали різні наслідки для підприємств, як позитивні, так і негативні. Вони вимагали від підприємств глибокого аналізу ситуації, обґрунтованого вибору стратегії та тактики, а також постійного моніторингу та коригування процесу змін. Вони також створювали нові виклики та перспективи для підприємств, як на національному, так і на міжнародному ринку.

## Література

1. Компанія Kernel. (2023). Головна.<https://www.kernel.ua/ua/>
2. Компанія SoftServe. (2023). Головна.<https://www.softserveinc.com/uk-ua>
3. Компанія Rozetka. (2023). Головна.<https://rozetka.com.ua/ua/>
4. Компанія Nova Poshta. (2023). Головна.<https://novaposhta.ua/>

**Татаринцева Ю.Л.,**  
к.е.н., доцент  
кафедри обліку і фінансів  
НТУ «ХП»

**Пушкар О.І.,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри комп'ютерних систем і технологій  
ХНЕУ ім.С.Кузнеця

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕПОХУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ВРАЖЕНЬ**

У вимірах сучасного конкурентного бізнес-середовища, створення вражень у споживачів стає ключовою стратегією для брендів. Інноваційний менеджмент в маркетингу вражень виявляється як суттєва складова цього процесу. Інноваційний менеджмент в маркетингу вражень включає в себе впровадження новаторських ідей та підходів для створення незабутніх вражень у споживачів. Це може включати в себе використання технологій, персоналізацію послуг, використання штучного інтелекту, аналітики даних, автоматизація процесів, творчий підхід до комунікаційних стратегій та інше, з метою виокремлення бренду та залучення цільової аудиторії.

Сучасна динаміка розвитку цифрового маркетингу потребує підходів, спрямованих на пошук інноваційних рішень. Швидкі зміни в онлайн-поведінці споживачів та зростання конкуренції змушують компанії активно впроваджувати нові стратегії для залучення та утримання клієнтів.

До інноваційних технологій менеджменту в цифровому маркетингу можна віднести наступні.

1. Використання штучного інтелекту в маркетингових стратегіях, що дозволяє здійснювати аналіз та прогнозування поведінки клієнтів. Обробка великих масивів даних, врахування персоналізованих даних при обробці – це все виводить процеси управління у цифровому маркетингу на новий рівень.

2. Впровадження аналітики даних для вдосконалення маркетингових рішень, що дозволяє розробити персоналізовані пропозиції, підсилити цінність для клієнтів.

3. Автоматизація процесів управління маркетингом на основі програмного забезпечення, яке інтегрується в комп'ютерні системи і технології управління підприємством.

4. Використання творчого підходу до комунікаційних стратегій. Нами узагальнено сучасні комунікативні стратегії [1,2], використання яких може сприяти враження на користувача.

Сюжетне розповідання: створення захоплюючого сюжету, який поступово розкриває цінності та переваги бренду. Це може бути серія відеороликів, фото розповідь або історія у соціальних мережах.

Використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR): рекомендовано створити іммерсивні досвіди, де споживачі можуть взаємодіяти з брендом у віртуальному світі або додавати до реальності цифрові

елементи. Імерсивний досвід - це досвід, який повністю поглинає клієнта у віртуальну або реальну обстановку, створюючи враження присутності в іншому світі або середовищі. Це може бути досягнуто за допомогою віртуальної реальності, доповненої реальності, великого екрана, звуку і технологій дотику. Імерсивні досвіди намагаються створити таке відчуття, наче користувач дійсно знаходиться в іншому місці або часі, що дозволяє досягти більш глибокого та емоційно насиченого враження.

Інтерактивні конкурси та виклики: рекомендовано залучати аудиторію до участі у творчих викликах, де їй слід використовувати продукт або послугу бренду у несподіваних сценаріях.

Стрімінговий контент: організація онлайн-трансляції, під час яких демонструються новинки, розповідаються цікаві історії про створення продуктів або користувача проводять "за лаштунки" трансляції.

Співпраця з впливовими особистостями: партнерство з популярними блогерами, влогерами або знаменитостями може допомогти компанії передати повідомлення аудиторії більш привабливим способом.

Історії споживачів: рекомендовано розповісти реальні історії про те, як продукти або послуги бренду вплинули на життя людей. Це може створити емоційний зв'язок з цільовою аудиторією.

Міні-серіали або подкасти: створення серії коротких відеороликів або аудіоподкастів, де експерти розповідають про теми, пов'язані з конкретною галуззю підприємства та продуктами.

Неочікувані формати реклами: використання нестандартних підходів, такі як анімація, мінімалістичний дизайн, графічні жести, які викликають увагу та запам'ятовуються.

Спеціальні події та створення спільнот: організація ексклюзивних подій або створення онлайн-спільноти, де споживачі зможуть обговорювати бренд, обмінюватися думками та враженнями.

Гумор та несподіваність: використання гумору, несподіваних сюжетів або невеликих жартів, які привертають увагу та роблять бренд незабутнім.

Ці стратегії можна комбінувати або адаптувати під конкретні цільові аудиторії та особливості бренду.

Висновок: Інноваційний менеджмент є невід'ємною частиною стратегічного підходу до цифрового маркетингу. Компанії, що впроваджують нові технології та підходи, мають можливість виокремитися на ринку та досягти більшої ефективності у взаємодії зі споживачами. Однак успішне впровадження інновацій вимагає адаптації до змін, навчання персоналу та постійного моніторингу ринкових трендів.

## Література

1. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія/ Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега. – Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с.

2. Наумік-Гладка К. (2023). Особливості маркетингових комунікаційних стратегії в мережевому бізнесі сектору розважальних послуг (мережи готелів, кінотеатрів, ігрового бізнесу, ресторанів). Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7).

**Сенишин О.С.,**  
д. е. н., професор  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
**Хіч Р.Я.,**  
аспірант кафедри маркетингу  
Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

Стратегічне маркетингове планування є сучасною модифікацією стратегічного управління. Стратегічне маркетингове планування – це в першу чергу процес прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективну маркетингову діяльність і розвиток підприємства в цілому. Дискусійним є зміст фундаментальної категорії маркетингового стратегічного планування – процесу реалізації маркетингової стратегії, не розроблено чіткої і логічної узагальненої схематичної моделі, яка б адаптувалася до сучасних змінних умов ринкового середовища.

Так, до прикладу, М.Мак-Дональд [1, с. 42] визначає стратегічне маркетингове планування як процес формулювання довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом порівняння наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його призначення – допомогти підприємству досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час.

Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування наступним чином: “Стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу [2, с. 59-60]. Зазначимо, що на думку М.М. Алексєєвої, під процесом стратегічного маркетингового планування слід розуміти просту послідовність операцій щодо складання та реалізації стратегічних планів, а не процедуру, суть якої полягає в тому, що одна подія обов’язково повинна мати місце за іншою [3, с. 47]. Схематично це показано на рис. 1.

Дана модель охоплює дев’ять етапів і є замкнутим циклом з прямими (від розробки стратегії до встановлення оперативних планових завдань, реалізації їх і контролю) та зворотними (від обліку результатів виконання та коригування плану) зв’язками.

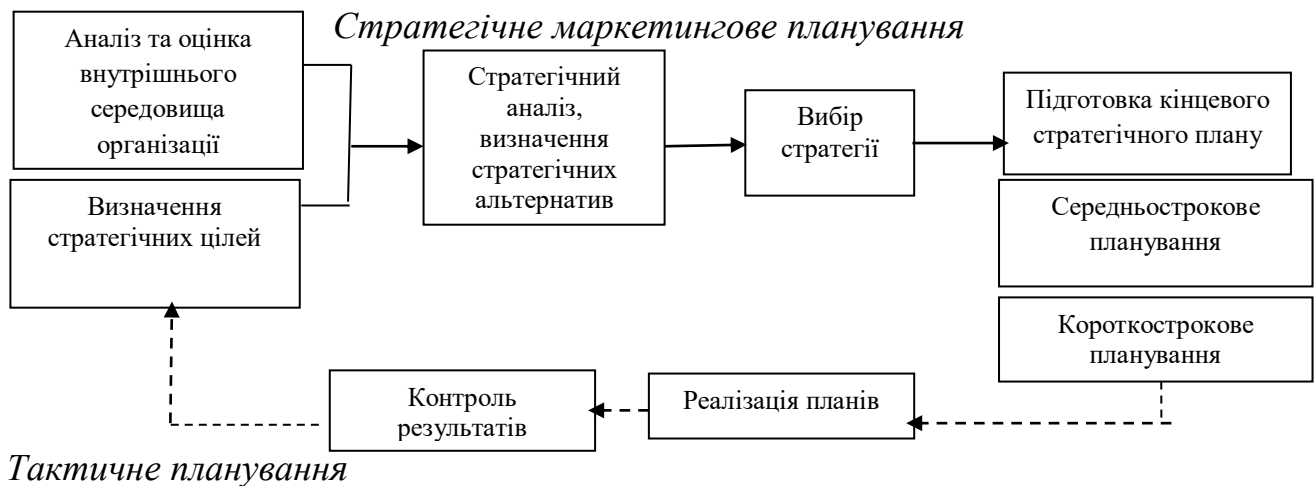


Рис. 1. Організація процесу стратегічного маркетингового планування на підприємстві [3, с. 47]

Процес стратегічного маркетингового планування, на нашу думку, – це довгострокове забезпечення результативності підприємства. Для цього необхідно розробляти плани і моделювати свою діяльність з урахуванням не тільки внутрішнього, але, перш за все, зовнішнього середовища, зміни в якому – це потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Процес стратегічного маркетингового планування спрямований на зниження ризику помилки і забезпечення підприємству такої позиції, яка дає можливість відреагувати на зміни, використавши їх на свою користь.

Проаналізовані нами різні підходи стосовно розуміння та організації процесу стратегічного маркетингового планування на підприємстві, дають можливість запропонувати схематичну модель організації процесу планування, що властива сучасним вітчизняним підприємствам (рис. 2).

Така модель характеризує стратегічне маркетингове планування як організаційно-управлінську систему із чіткою послідовністю його етапів.

Отже, умови невизначеності зовнішнього середовища, в яких на сучасному етапі функціонують вітчизняні підприємства, зумовили вибір науково-методологічних положень нової інституційної теорії як теоретичної основи формування процесу стратегічного маркетингового планування. Процес передбачає забезпечення належних результатів діяльності підприємства на перспективу. Для цього необхідно розробляти плани і моделювати свою діяльність з урахуванням не тільки внутрішньої, але зовнішньої ситуації (економічних, політичних, правових та інших факторів), зміни в якій – це потенційні загрози або можливості для підприємства.



Рис. 2. Процес стратегічного маркетингового планування [власна розробка]

## Література

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. 320 с.
2. Kotler Ph., Turner. R. Marketing Management. Ontario: Prentice-Hall Canada Inc., 1995. 832 p.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М. : Финансы и статистика, 2003. 248 с.

**Хетагурова Д. О.,**  
аспірантка 4 курсу кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Функціонуючі готельні підприємства вразливі через прояви невизначеності, мінливості та поглиблення кризових явищ в оточуючому середовищі. Успішне функціонування готельних підприємств є запорукою

довгострокового розвитку, який передбачає постійний моніторинг, аналіз та оцінювання ключових факторів впливу для подальшої реалізації систем обраних заходів в умовах змінного навколишнього середовища. Для виконання умов, застосовується стратегічний аналіз, який передбачає пошук шляхів розвитку із врахуванням факторів невизначеності та ризиків в довгостроковій перспективі.

Дослідження особливостей процесу стратегічного управління, проведення стратегічного аналізу середовища підприємства були висвітлені в роботах багатьох вчених: І. Ансоффа, В.О.Василенка, О.С. Віханського, П. Друкера, М. Портера тощо. Проте, трансформаційні процеси вимагають подальшого поглибленого обґрунтування особливостей та цілей проведення стратегічного аналізу в умовах мінливого середовища.

Автор [1] зазначає, що під час формулювання сутності стратегічного аналізу необхідно виходити з того, що він є функцією управління і має сприяти реалізації його мети – пошуку шляхів забезпечення виконання господарською одиницею своєї місії, цілей та стратегій, розроблення і забезпечення виконання системи планів як інструментів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем.

Можемо погодитись із вченим [2], що стратегічний аналіз є початковим етапом процесу стратегічного управління, що передбачає проведення комплексного дослідження, пошуку і оцінці ключових факторів оточення підприємств для визначення шляхів досягнення визначених стратегічних цілей в довгостроковий період часу.

Можемо стверджувати, що невід'ємною дуже важливою складовою стратегічного управління є стратегічний аналіз. Ефективне стратегічне управління без стратегічного аналізу неможливо. Поясненням такого категоричного твердження є той факт, що стратегічне управління потребує знання про стратегічну позицію підприємства на ринку та особливості реалізації стратегії. Це пов'язано з тим, що зміни обставин та їх комбінації як усередині підприємства, так і поза ним потребують відповідних корекцій стратегії.

В проведеному дослідженні [3, с.105], був розглянутий процес стратегічного управління (Рис. 1), основні етапи, їх взаємозв'язок, продемонстровано зміст його складових для можливості подальшого практичного використання. Автором запропоновано розглядати процес стратегічного аналізу середовища на початку, це дасть змогу дослідити оточення підприємства з боку відокремлення існуючих загроз та пошуку потенційних можливостей, тим самим, зможуть вплинути на здатність досягнення поставлених цілей підприємства в мінливому середовищі. Результати на Рис. 1, демонструють важливість першочергового проведення стратегічного аналізу середовища, що дає змогу визначити стан підприємства за рахунок створення системи основних індикаторів, що передбачають напрямок довготривалого розвитку підприємств та згодом, досягнення бажаних результатів.

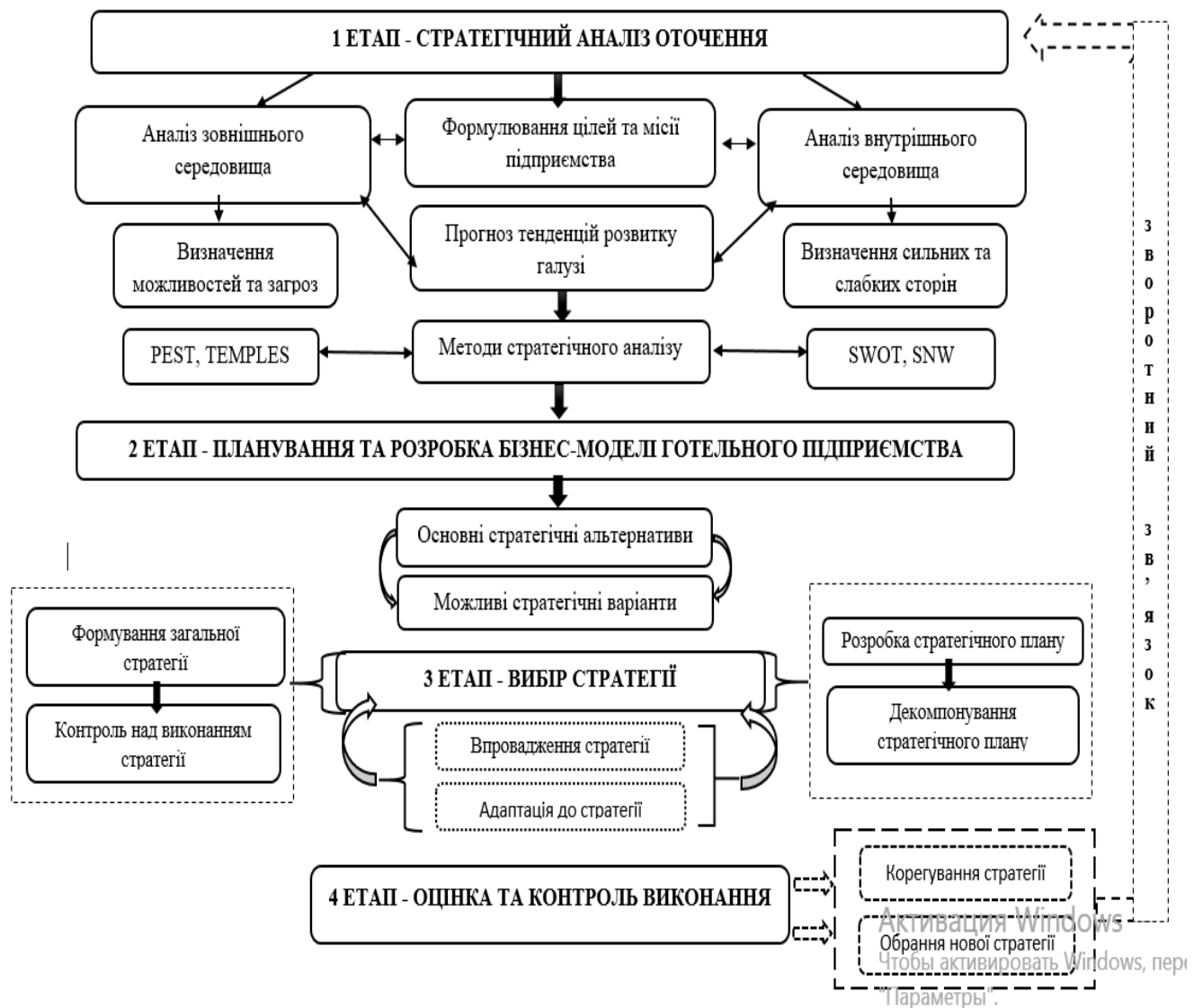


Рис. 1. Модель стратегічного управління підприємствами  
*Джерело: створено автором*

Для підтвердження доцільності проведення стратегічного аналізу середовища, узагальнимо особливості на Рис. 2.

Узагальнюючи результати дослідження, можемо надати авторське визначення стратегічного аналізу середовища готельних підприємств - процес пошуку та аналізу стратегічно важливих факторів оточуючого середовища для розробки стратегічних рішень та формулювання стратегії розвитку готельних підприємств у довгостроковій перспективі.





Рис. 2. Особливості стратегічного аналізу підприємств

Джерело: розроблено автором

Можемо стверджувати, що доцільність проведення стратегічного аналізу середовища підтверджується в рамках розгорнутого дослідження ключових факторів впливу для визначення напрямків довгострокового розвитку готельних підприємств.

## Література

1. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Стаття*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290>.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. *Учебник*. 1998. 2-е изд., перераб. и доп. С. 296.
3. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової – Харків: «Діса плюс», 2023. – 430 с.
4. Чугрій Г.А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Стаття*. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 60-65.
5. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. «Стратегічний аналіз середовища готельної галузі». *Стаття*. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>.

## СЕКЦІЯ 3

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Балабаш О. С.,**

к.е.н., доцент

**Костенко Р.О.,**

магістрант

Одеської національний економічний університет

### **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Стрімко зростаючий рівень конкуренції як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках, а також посилення вимогливості споживачів означають, що лише ті підприємства, які зможуть оволодіти конкурентними перевагами в усіх сферах – скороченні витрат, підвищенні якості, гнучкості та інноваційності завдяки використанню цифрових технологій – можуть сподіватися на розвиток свого бізнесу в найближчі десятиліття.

Багато науковців сходяться на думці, що диджиталізація є необхідним процесом для розвитку сучасних компаній в умовах неоекономіки. Її цілями є спрощення та прискорення роботи за рахунок використання великих баз даних, автоматизації всіх видів діяльності (основних і допоміжних операцій, інвестицій, фінансів), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами та всіма зовнішніми структурами, створення нових принципів взаємодії всередині компаній (між підрозділами, між працівниками, між управлінською командою) та перехід до нових форм корпоративного управління (мережі та віртуальної економіки)[1]. Тобто, розвиток цифрових технологій та їхнє впровадження у діяльність підприємства являється одним із напрямлень формування конкурентних переваг у сучасних умовах. Про цю тенденцію свідчать результати діяльності компаній, які успішно отримують додаткові конкурентні переваги завдяки використанню цифрових технологій і стають лідерами ринку. У результаті досягнення таких конкурентних переваг компанії, які раніше мали витратити 20 років на збільшення своєї корпоративної вартості до мільярдів доларів, тепер можуть скоротити цей період до кількох років або навіть місяців. Наприклад, нині капіталізація Zoom перевищує \$90 млрд., а лише у 2020 році клієнтська база збільшилася на 458% в порівнянні з результатами минулого року. Диджиталізація бізнесу з-поміж іншого означає перенесення бізнес-процесів в електронний вигляд, у ході яких інформаційно-комунікаційні технології змінюють (оцифровують) окремі бізнес-процеси в бізнес-організаціях, формуючи віртуальну (цифрову) бізнес-модель та здійснюючи таким чином цифрову трансформацію бізнесу [2, с. 139].

У процесі диджиталізації підприємства вирішуються наступні завдання [3, с. 21]:

- визначення нових цінностей та орієнтирів бізнесової діяльності;
- нарощення конкурентних переваг;
- оптимізація інформаційних потоків та комунікаційних ланцюгів;
- удосконалення інформаційної політики;
- модернізація інформаційно-комунікаційних технологій і засобів їхньої реалізації;
- інформаційна підтримка діяльності окремих структурних підрозділів на основі сучасних цифрових технологій і інтелектуальних систем;
- формування і розвиток спеціалізованої внутрішньої структури надання інформаційних і телекомунікаційних послуг;
- підвищення якості та конкурентоздатності продукції і послуг.

Вирішення перелічених завдань щодо диджиталізації буде означати реальне нарощення конкурентних переваг та перетворення інформації і знань у справжній ресурс економічного й стратегічного розвитку підприємства, що допоможе досягти:

1. Збільшення точності аналітики. Цифрові інструменти дозволяють збирати, аналізувати і інтерпретувати великі обсяги даних, які стосуються як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення на основі отриманої інформації.

2. Покращення якості обслуговування клієнтів. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дає можливість підприємствам зберігати та аналізувати дані про клієнтів задля впровадження персоналізованого підходу та підвищення впізнаваності бренду.

3. Зменшення витрат. Оптимізація основних бізнес-процесів на підприємстві за допомогою диджиталізації допоможе зменшити виробничі, логістичні та інші види витрат.

4. Вихід на нові ринки. Інтернет та соціальні мережі надають підприємствам можливість залучити нових клієнтів навіть на віддалених ринках, що у свою чергу розширює горизонти бізнесу та посилює їхню конкурентоспроможність.

Отже, диджиталізація – це не лише комп'ютери, гаджети, програми і сучасні цифрові технології та комунікації, а ще й нові процеси, інструменти, моделі та трансформації, які сприяють розвитку нових видів ділової активності, створенню нової якості економічних відносин та розкриттю інтелектуального і творчого потенціалу всіх працівників, що має особливе значення для конкурентоспроможності підприємств.

## Література

1. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с.

2. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142.

3. Гудзь О.Є., Федюнін С.А., Щербина В.В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2019. № 3(29). С. 18-24.

**Балабаш О.С.,**

к.е.н., доцент

**Лисак Л.О.,**

магістрант

Одеський національний економічний університет

## **TQM ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ**

Однією із складових успішного функціонування сучасного підприємства олійно-жирової галузі є підтримання належного рівня конкурентоспроможності продукції. Сучасні тенденції в зміні структури управління організацій свідчать про фокусування підприємств на якості власної продукції, постійному її удосконаленню та задоволенні потреб споживача. Змінюються базові уявлення про мету підприємницької діяльності, адже замість прибутку головною ціллю постає якість, яка є його об'єктивною передумовою та гарантією стійкого положення на ринку.

Всеохопність контролю якості стосується усіх стадій виробництва продукції чи надання послуг та доцільна й актуальна на всіх стадіях розвитку підприємства [1, с. 103]. Практичним відображенням цього підходу стала система загального контролю якості (TQM). Дана концепція вимагає трансформації традиційних форм функціонування підприємства, залучаючи увесь персонал підприємства у процес безперервного вдосконалення якості на всіх стадіях життєвого циклу товару.

Система TQM застосовується провідними компаніями по всьому світу, такими як IBM, Motorola, IKEA, McDonald's та інші. Так запровадження TQM в ресторанах фірми «McDonald's» дозволило збільшити суму реалізації їхньої продукції за два роки на 20 млрд. дол. США [2].

Олійно-жировий комплекс України відіграє одну з найголовніших ролей у формуванні внутрішнього ринку харчової промисловості. Провідні підприємства-виробники формують бюджетний сектор економіки, повністю задовольняючи внутрішній ринок споживання, оскільки готова продукція галузі (олія) надходить до торгівельної мережі для задоволення попиту населення, а також є важливим напівфабрикатом й обов'язковим компонентом при виготовленні широкого асортименту предметів споживання.

Продукція олійно-жирової галузі є продукцією масового споживання, саме через це головною запорукою досягнення високих обсягів попиту та його стабільності є якість товару. Тому варто визначити переваги від впровадження

концепції TQM на підприємствах даної галузі. Краще ознайомитися з ним можна завдяки рис. 1.



Рис. 1. Переваги від впровадження концепції TQM на підприємстві олійно-жирової галузі

*Джерело: сформовано автором на основі [3].*

Отже, як видно з рисунку, що наведений вище, концепція TQM є важливою запорукою для подальшого функціонування українських підприємств олійно-жирової галузі та покращення їхньої конкурентоспроможності. Впровадження концепції TQM сприяє стабільності попиту, зростанню прибутків, отриманню конкурентних переваг на ринку.

## Література

1. Почтовюк А. Б., Бала В. В., Уманська К.О., Коробка В.С. Контроль якості як складова ефективної діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання. *Вісник НТУ «ХПІ»*. №3. 2020. С. 102-105.

2. Бондаренко С. М., Строкач І. А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. *Технології та дизайн*. №1. 2014. С. 1–7.

3. Хитрова О. TQM як соціально-орієнтована філософія управління підприємством: суть та умови впровадження. *Підприємництво та інновації*. 2020. №2. С. 56-61.

**Бєбко С.В.,**

д.е.н., професор

Київський національний університет технологій та дизайну

**Красуля А.В.,**

магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

## **НАЛАГОДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ З КОРИСТУВАЧАМИ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

В сучасному світі значна чисельність користувачів активно використовує соціальні мережі на постійній основі. Передумовами для формування стабільного попиту на використання цифрового середовища для комунікацій виступає розвиток Інтернету, наявність великої кількості сучасних гаджетів (смартфони, планшети, ноутбуки та стаціонарні комп'ютери), активний розвиток спеціалізованих соціальних мереж. Компанії розглядають соціальні медіа як ефективний інструмент цифрового маркетингу для взаємодії з цільовою аудиторією та налагодження довгострокових взаємозв'язків [1]. Визначення моделей взаємодії з різними групами потенційних клієнтів відбувається на основі комплексного аналізу великих масивів інформації. Передбачається вибір системи метрик згідно з науково обґрунтованими підходами та накопичення великих масивів інформації завдяки використанню інструментів веб-аналітики.

Завдяки застосуванню різноманітних методів розподілу сукупності на групи, можливо визначити специфічні когорти користувачів, що характеризуються особливостями поведінки у соціальних мережах, формуванням попиту на певні товари та послуги тощо. Встановлення специфічних для конкретної групи клієнтів особливостей дозволяє компаніями розробляти унікальні маркетингові стратегії, які дають можливість досягти максимального рівня конверсії [2].

Специфіка взаємодії з користувачами у соціальних медіа передбачає використання різноманітного контенту, у відповідності з інтересами конкретної цільової аудиторії. В першу чергу компаніям доцільно розміщувати фото та відео-контент, який дозволяє продемонструвати особливості продукції та пов'язану з брендом інформацію. Завдяки розміщенню на постійній основі в акаунтах бренду тематичного контенту можливо підтримувати інтерес клієнтів

та стимулювати здійснення цільових дій, які згідно з воронкою продажів призводять до купівлі необхідних товарів чи послуг.

### Література

1. Li F., Larimo J., Leonidou L. C. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda //Journal of the Academy of Marketing Science. – 2021. – Т. 49. – С. 51-70.

2. Herawati A. F. et al. Social Media Marketing In The Promotion Of Incubator Business Programs //Jurnal Darma Agung. – 2022. – Т. 30. – №. 2. – С. 623-633.

**Боднарчук Р.В.,**

здобувач Західноукраїнського національного університету

**Гуменюк А.С.,**

здобувач Західноукраїнського національного університету

### **АУДИТ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я - КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Охорона здоров'я є однією з найважливіших складових суспільного благополуччя. Забезпечення якісної медичної допомоги та ефективного функціонування закладів охорони здоров'я має вирішальне значення для здоров'я нації в цілому [1]. Одним із ключових інструментів, який сприяє підвищенню якості медичної допомоги та ефективності управління закладами охорони здоров'я, є аудит в сфері охорони здоров'я.

Що таке аудит в охороні здоров'я?

Аудит в охороні здоров'я – це систематичне обстеження, оцінка та аналіз медичних процесів, фінансового управління, якості медичних послуг, відповідності стандартам та нормативам, а також здатність закладу до досягнення своїх стратегічних цілей. Головною метою аудиту в закладах охорони здоров'я є підвищення ефективності надання медичних послуг, а також забезпечення їхньої безпеки та якості.

Фахівці виокремлюють такі види аудиту в охороні здоров'я (рис. 1):

- клінічний аудит передбачає оцінку медичних процесів, діагностику та лікування з метою підвищення якості медичної допомоги та зменшення медичних помилок;
- фінансовий аудит включає аналіз фінансової діяльності закладу для забезпечення ефективного використання ресурсів та бюджету;
- аудит якості послуг – оцінка якості наданих медичних послуг та визначення можливостей їх покращення;
- аудит безпеки пацієнтів дозволяє виявити ризики та сформувати пропозиції щодо запобігання негативним подіям у медичних закладах;
- аудит управління ресурсами – оцінка ефективності управління

персоналом, обладнанням та інфраструктурою закладу.



Рис. 1. Види аудиту в охороні здоров'я

Примітка. Побудовано авторами.

Зазначимо, що аудит допомагає виявити та усунути недоліки у медичних процесах, що призводить до покращення якості допомоги пацієнтам. Крім того, клінічний аудит допомагає запобігати медичним помилкам та надає можливість розробляти рекомендації для покращення медичних стандартів. А це, в свою чергу, зменшить ризик помилок. Фінансовий аудит допомагає визначити ефективність використання бюджету та ресурсів, що призводить до зменшення витрат та дозволяє оптимізувати фінансові ресурси. Проведення аудиту в охороні здоров'я свідчить про транспарентність та відповідальність медичних закладів перед громадськістю, а тому підвищує довіру громадськості.

Процес аудиту в охороні здоров'я включає певні етапи:

1. Планування. На цьому етапі визначаються цілі та об'єкти аудиту, складається план аудиту і формується команда аудиторів.

2. Збір і аналіз інформації. Аудитори збирають необхідну інформацію, включаючи медичні записи, статистичні дані, інтерв'ю з медичним персоналом і пацієнтами. Ця інформація аналізується для визначення відхилень від стандартів та законодавства.

3. Виявлення недоліків. На цьому етапі ідентифікуються недоліки та проблеми, що виявлені під час аналізу інформації.

4. Розробка рекомендацій. Аудитори розробляють рекомендації щодо виправлення недоліків і покращення процесів.

5. Впровадження змін. Заклад охорони здоров'я впроваджує рекомендації, визначені аудитором, та здійснює необхідні зміни у своїй діяльності.

6. Моніторинг і оцінка результатів. Після впровадження змін проводиться моніторинг для перевірки їхньої ефективності та виявлення нових проблем.

Отже, аудит в закладі охорони здоров'я є невід'ємною частиною процесу забезпечення якості медичної допомоги та ефективного управління ресурсами. Він сприяє покращенню надання медичних послуг, зменшенню ризику помилок та оптимізації фінансових ресурсів. Завдяки аудиту, заклади охорони здоров'я можуть надавати більш безпечну та якісну медичну допомогу, що є важливим кроком у забезпеченні загального благополуччя суспільства.



## Література

1. Попович Т.М., Крисько Ж.Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. *Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я* / кол. монографія за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок. 2020. С.261-293. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uzoz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf)

**Гіржева О.М.,**

д.е.н., професор

Державний біотехнологічний університет

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

Сьогодні ми вже не уявляємо своє життя без цифрових технологій. Цифрова трансформація, цифрова освіта, діджиталізація процесів, діджитал-маркетинг – всі ці вислови вже декілька років у нас на слуху.

За визначенням Gartner, діджиталізація - це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку. Зараз мова не просто про впровадження електронного документообігу чи ведення сторінки бренду в соціальних мережах. Дивіться ширше та глибше. Цифрова трансформація - це перш за все про оптимізацію бізнес-процесів компанії, появу нових каналів комунікації з клієнтом, удосконалення продукту, зміна методів зберігання та обробки даних тощо [1].

Тобто, діджиталізація бізнесу, це той процес зміни або перетворення підприємницької діяльності, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та результативності діяльності бізнесу в цілому, а також, як наслідок, покращення досвіду роботи з клієнтами.

Діджиталізація бізнесу (виробництва, продажу та маркетингу) є однією з основних тенденцій підвищення його конкурентних переваг в умовах розвитку відкритої цифрової економіки.

Завдання діджитал-трансформації – забезпечити присутність компанії в інтернеті, привести трафік замовників через нові джерела, розширити можливості діяльності. Підсумок успішної реалізації нововведень – покращена якість взаємодії з аудиторією, розширення географії впливу, нові канали продажу, формування бренду зі стабільною репутацією, підвищення конкурентних переваг на ринку.

Як відомо, під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів бізнес постійно зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це пов'язано насамперед із наступним: постійна динамічна зміна поведінки споживачів; швидкими темпами зростають вимоги до зручності та швидкості

купівлі товару чи послуги не виходячи з дому; можливість доступу до оцінки якості придбаного товару чи послуги іншими споживачами; можливість оплати за допомогою сучасних електронних платіжних засобів тощо.

Власникам компаній слід зрозуміти, що для того, щоб бути конкурентоспроможними та успішними на ринку довготривалий час в сучасних умовах, необхідно впроваджувати нові підходи до ведення бізнесу та розробляти нові продукти з використанням digital-каналів. Мобільність систем, швидкість отримання та обробки даних та можливість випереджаючого конкурентів першого контакту з потенційними споживачами стає одним із ключових факторів у конкурентній боротьбі в цифровій економіці.

Перевагами діджиталізації для бізнесу є наступне:

- Покращення якості управління ресурсами. Діджиталізація процесів забезпечення ресурсами дозволяє компаніям платити лише за ті ресурси, які їм потрібні. Крім того, інтернет управління ресурсами дозволяє компаніям відстежувати свої ресурси майже в режимі реального часу та розуміти як вони використовуються та де потрібне вдосконалення.

- Більш повна та якісна цифрова присутність. Щоб досягти успіху в сучасну цифрову епоху, компанії мають бути присутні в інтернеті. Це дозволить швидше знаходити потенційних споживачів, покращувати конверсію та підвищувати пізнаванність продукту компанії серед споживачів.

- Налагодження прямої взаємодії з клієнтами. Щоб виділитися серед конкурентів, компаніям необхідно ефективно взаємодіяти зі своїми споживачами. Аналіз даних та штучний інтелект допоможе створити профілі користувачів, щоб надавати їм персоналізоване обслуговування. Через соціальні мережі ділитися цінним контентом, відповідати на запитання. Для цілодобового консультування використовувати чат-боти.

- Можливість більш швидкого реагування на потреби бізнесу. Ринок, по своїй суті, динамічний, постійно розвивається. Компаніям потрібно бути впевненими, що вони зможуть йти в ногу з ним.

- Значно прискорюється час виходу на ринок. Бізнесу потрібно виводити продукти та послуги швидше, ніж будь-коли раніше. Споживачі щодня стикаються з тисячами маркетингових повідомлень, реклама оточує їх повсюди. Саме тому компаніям необхідно виділятися із загалу. Сучасний ринок переповнений інноваційними стартапами, які прагнуть зруйнувати традиційні бізнес-моделі. Компанії повинні вміти відчувати нові ризики, загрози та свої можливості на ранніх стадіях. Здатність виводити свої досягнення швидше, ніж конкуренти, має вирішальне значення для того, щоб залишатися попереду та мати конкурентні переваги.

- Підвищення можливостей для отримання прибутку. Цифрові технології можуть збільшити доходи компанії, допомагаючи вийти на нові ринки та знаходячи нових споживачів. - Підвищення прозорості та видимості. Цифрові технології допоможуть компаніям підвищити операційну прозорість, забезпечивши єдине джерело правдивої інформації, до якого матимуть доступ усі підрозділи і якому зможуть довіряти. Це дозволяє приймати ефективні та

актуальні управлінські рішення, підвищити ефективність бізнес-процесів, зміцнити загальну культуру організації.

Отже, охоплюючи всі сфери економіки та бізнесу, процес діджиталізації сприяє налагодженню внутрішніх та зовнішніх зв'язків компанії і, зрештою, веде до підвищення конкурентних переваг компанії та ефективності бізнесу.

## Література

1. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didgitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu>

**Горбатюк В.В.,**

викладач

Одеський національний економічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Одним з ключових факторів підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку є ефективна конкурентна стратегія. До базових конкурентних стратегій відносять стратегії диференціації, фокусування та лідирування за витратами[1]. Враховуючи особливості борошномельного ринку, а саме низьку товарну диференціацію, ми вважаємо доцільним для борошномельних підприємств України реалізацію конкурентної стратегії лідирування за витратами.

В науковій літературі є досить багато підходів до зменшення витрат підприємства, одним із підходів є концепція «бережливе виробництво». Впровадження концепції «бережливе виробництво» передбачає організацію безперервного виробничого процесу, з мінімальними витратами за рахунок видалення муд(втрата). За концепцію «бережливе виробництво» втрати, це операції виробничого процесу, які не додають вартості та цінності для споживачів[2].

Для виявлення втрат виробництва борошномельних підприємств, ми провели досконалий аналіз кожного виробничого процесу та опитування менеджменту досліджуваних борошномельних підприємств. Виробничий процес борошномельних підприємств складається з стадій: закупка зерна; зберігання зерна на примлиному елеваторі; формування помельної партії; доробка зерна перед помелом; помел зерна в борошно; фасування борошна; зберігання борошна.

Закупівля зерна. При закупівлі зерна головними факторами є пошук зерна з високою якістю за найнижчою ціною. Ми вважаємо, що найважливішим на

даному етапі є ретельне приймання зерна по якості. Відхилення будь-якого з зазначених показників призводить до значних втрат, за рахунок необхідності додаткової доробки зерна.

Ще одним джерелом втрат на досліджуваному етапі є витрати на закупівлю зерна. В деяких випадках підприємству вигідніше закупити зерно за дещо більшою ціною, однак з меншими транспортними витратами, й уникнути втрат, що пов'язані з надлишковим транспортуванням.

Зберігання зерна на млині. Після приймання зерна відбувається його розділення у зернозберігальних ємкостях або примлинному елеваторі в залежності від низки показників якості зерна. Втрати на етапі зберігання, пов'язані з недосконалим аналізом зерна, при його прийманні. У разі його зараження шкідниками, зерно не підлягає подальшій обробці. В сукупності втрати першої та другої стадії скорочують вихід борошна на 14-14,5%.

Формування помольної партії. Помольна партія формується з наявного зерна в елеваторі різних типів і якості, шляхом їх змішування за різними показниками якості, що в свою чергу повинно забезпечити оптимальну якість борошна та його вихід. Ми вважаємо важливою, на даному етапі, високу кваліфікацію кадрів, що працюють в примлинових лабораторіях, оскільки можливе виникнення втрат пов'язаних з виходом муки менше очікуваного (інтелектуальні втрати) або нижчої якості (дефектна продукція).

Доробка зерна перед помелом. На досліджуваному етапі відбувається очищення зерна від домішок, обробка поверхні зерна та кондиціонування. На основі досконалого дослідження процесу обробки зерна, ми виявили, що вагомою втратою виробництва є вага домішок, яка складає 1-2%. Що в свою чергу створює необхідність витрат на вивіз домішок на смітник та підвищує енергозатрати виробництва.

Помел зерна в борошно. Процес помелу зерна реалізується на основі багаторазового виконання двох основних процесів: дертьового та розмельного. Головним недоліком зазначеної стадії є негерметичні з'єднання між машинами та засобами транспортування у млині, що можуть виникнути між всіма дослідженими нами етапами. Причиною визначеного недоліку є несвоєчасність ремонтів млина. На основі опитування менеджменту досліджуваних нами підприємств, втрати виробництва через негерметичні з'єднання складають 1-2% від виходу борошна.

Фасування борошна. Розрізняється фасування великих обсягів, а також фасування в малу тару (мішки, малі пакети). При фасуванні борошна виникають незначні його втрати, через висипання (втрати через дефекти).

Зберігання борошна. При наявності замовлення на перероблене борошно його фасують відповідно до типу замовлення. У випадках, коли борошна виготовлено більше за розмір замовлення розрізняють тарне (мішки, пакети) та безтарне зберігання.

На основі вищенаведеного, ми виділили втрати стадій виробничого процесу борошномельних підприємств згідно з концепцією бережливого

виробництва:втрати, через надлишкові етапи обробки;втрати, через збиткові запаси;втрати через простої;інтелектуальні втрати;втрати, через дефекти.

Всі перелічені види втрат викликані недоліками в організації виробничого процесу, які визначені нами та показані на діаграмі. Головними причинами визначених недоліків, ми вважаємо:відсутність системи безперервного виробництва;несвоєчасність виконання ремонтних робіт;низька кваліфікація співробітників.

Перспективою подальших розробок є підбір інструментів «бережливого виробництва», для видалення виявлених втрат.

## Література

1. М.Портер *Пять конкурентных сил для построения стратегии*. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу HarvardBusinessReview; пер.з англ.. К.Козачук. К.Вид. група КМ-БУКС. 2019 р.С 47-88

2. Джеймс П.Вумек, Дэннел Джонс *Ощадливе виробництво*. Пер. з англ. Фабула. 2019. 448 с.

**Дідович І.І.,**

к.е.н., доцент

Національний лісотехнічний університет України

## УЗАГАЛЬНЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ СТОСОВНО ПОНЯТТЯ «ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»

Одним із основних завдань фірми будь якої форми власності являється забезпечення її прибутковості, рентабельності й фінансової стійкості. Важливу роль у реалізації цього завдання відіграє система управління потенціалом фірми. У таблиці 1. наведено узагальнення наукових підходів стосовно визначення «потенціал», «потенціал підприємства/фірми».

Таблиця 1

Узагальнення наукових підходів стосовно визначення «потенціал»,  
«потенціал підприємства /фірми»

№з/	Автор, джерело	Визначення
1	Великий тлумачний словник сучасної української мови [1]	Потенціал - сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов.
3	Й.С. Завадський [2]	Потенціал економічний - сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництво, оборона тощо).

4	О.М. Ждан [3]	Потенціал підприємства - сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності.
5	О.В. Пастошук [4]	Потенціал підприємства - це гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії.
6	Н.С. Краснокутська [5]	Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій.
7	О.В. Березін [6]	Потенціал підприємства - це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку.
	Л.Г. Квасній [7]	Під економічним потенціалом підприємства розуміємо сукупність усіх форм ресурсного забезпечення та характеру його використання. Економічний потенціал являє собою також сукупність природних умов та ресурсів, можливостей, запасів та цінностей, які можуть бути використані підприємством для досягнення поставлених цілей та реалізації вибраних стратегій
	О.І. Маслак [8]	економічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, інтегровану, взаємопов'язану та синергічну сукупність усіх видів його наявних ресурсів і можливостей, включаючи перспективи їх збільшення, що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу наукових публікацій, які торкаються досліджень проблематики економічного потенціалу підприємства слід зазначити, що існує значна кількість інтерпретацій та різноманітних трактувань змістового навантаження поняття потенціал підприємства, разом з тим слід відмітити, що потенціал підприємства доцільно розглядати як комплексне відображення існуючих та майбутніх можливостей та перспектив фірми, які можуть бути максимально ефективно використані в практичній діяльності.

## Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та гол. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. Т VIII. 1728 с.
2. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. Київ, 2006. URL: [http://library.nlu.edu.ua/poln\\_text/knigi/kondor/ekonomich\\_sl\\_2006.pdf](http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomich_sl_2006.pdf).
3. Ждан О.М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 139-142.
4. Пастошук О.В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т4. С. 305-308.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
6. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
7. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом. Бізнес Інформ. 2012. № 5. С. 248-250.
8. Маслак О. І. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко // Актуальні проблеми економіки. – № 9 – 2012 р. – С. 36-46.

**Єфремов А.О.,**

здобувач вищої освіти

**Пристемський О.С.,**

д. е. н., професор

Херсонський державний аграрно-економічний університет

## **ПОСТІЙНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [1].

Однак, починаючи з 2000-х років, світ та економіка України стають все більш не стабільними і будувати довгострокові плани стає відповідно дедалі складніше, так як ці стратегії не передбачають можливих криз та викликів.

Гарний приклад економічної нестабільності України може бути «Світова фінансова криза» 2007-2008 років, анексія Кримського півострова та початок «гібридної» війни на Сході, коронавірусні обмеження та врешті –

повномасштабне вторгнення росії. Всі ці кризи значно впливали на фінансові спроможності малих, середніх та великих підприємств. До того ж, ставили перед ними нові глобальні виклики та проблеми, які потрібно в короткий проміжок часу вирішувати. Хоч і Уряд країни в часи криз намагається стабілізувати ситуацію, однак останній крок до вирішення проблем залишається за бізнесом.

То ж, стає очевидним, що підприємства мають постійно вдосконалювати свої стратегії та будувати їх на короткий період, дотримуючись світових тенденцій.

Найбільш пристосовуваними підприємствами виявляються малі підприємства, так як для впровадження нових планів та стратегій, пристосування до нових навколишніх умов, вони витрачають найменше необхідних ресурсів та мають можливість виконати власне пристосування якомога швидше, в той час, коли великі підприємства не мають такої швидкої можливості через масштаби бізнесу. Однак, власне і великі підприємства не зупиняються перед новими викликами і створюють свої короткострокові та довгострокові плани задля якомога якісного ведення підприємницької діяльності.

Для того, щоб краще зрозуміти адаптацію бізнесу до нестабільності, вважаю доречним привести приклади на основі нещодавньої кризи, а саме коронавірусної.

Згадуючи початок поширення Covid-19, ми всі пам'ятаємо введення перших обмежень та паніку серед бізнесу і населення. Власне, з метою послабити навантаження на систему охорони здоров'я, 12 березня 2020 року в Україні було впроваджено жорсткі карантинні обмеження, особливо ці заходи торкалися найважливіших сфер громадського дозвілля, а саме: введення заборони на всі масові культурні, розважальні, спортивні, соціальні, релігійні, рекламні та інші заходи; заборона роботи суб'єктів господарювання, які передбачали приймання відвідувачів, зокрема закладів побутового та торговельного обслуговування населення, закладів громадського харчування, торговельно-розважальних центрів, інших розважальних закладів, фітнес-центрів, закладів культури; заборона на регулярні та нерегулярні перевезення пасажирів автомобільним транспортом, перевезення пасажирів метрополітенами та залізничним транспортом; заборона відвідувати заклади освіти її здобувачам.

Фактично, бізнес та будь-яке дозвілля – зупинилися. Економіка країни та малий бізнес почали втрачати колосальні кошти через масову зупинку всіх закладів. Однак Україна та її підприємці зуміли пройти цю кризу досить стійко з падінням реального ВВП у розмірі 4%[2].

Підприємці виявилися достатньо гнучкими, щоб вдосконалити та адаптувати свою стратегію до реалій, які існували. Так, в Україні набуло поширення доставка на дім продуктів харчування та ресторанної їжі, кур'єрська доставка листів та пошти, покупки в інтернет-магазинах, домашнє та гаражнє виробництво, віддалена робота та дистанційнє навчання. Таким чином, бізнес



зумів в найкоротший строк інноваційно підійти до пристосування в нових реаліях. В той же час, за даними МВФ, у квітні 2020 року прогнозувалося падіння ВВП на 7,7%, а на початку червня цього ж року прогноз погіршився до мінус 8,2% [3].

То ж, варто розуміти, що малі, середні та великі підприємства мають будувати довгострокові стратегії для розуміння як масштабувати свій бізнес, однак при цьому вони мають мати в запасі вдосконалену короткострокову стратегію, щоб швидко реагувати на нові виклики, нові проблеми і бути готовими до економічної нестабільності.

## Література

1. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікації. // *Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання*, Мукачєво - 2018 р. с.37 URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-18-2018.pdf> (дата звернення: 01.09.2023)
2. Експрес-випуск. *Державна служба статистики України*, с.1 URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/03/31.pdf> (дата звернення: 03.09.2023)
3. Економічна криза буде глибшою. Що це значить для України. *BBSNews Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-53163733> (дата звернення: 05.09.2023)

**Коваль О.В.**,  
аспірантка

Вінницький національний аграрний університет

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Нині реклама й маркетинг вважаються основними інструментами підприємницької діяльності та впливають на прибуток аграрного підприємства. Особливість такого виду діяльності в підприємстві – творчий підхід до справи, креативність і сприйняття змін. Надто важливо не просто донести сутність слів до споживача продовольства, а передати їх значно глибший і ширший зміст, закладений від виробника. Акцентуючи увагу на конкурентоспроможності аграрного підприємства, варто зазначити, що саме вона характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища[2]. На жаль, в Україні більшість аграрних підприємств не готові до ведення цивілізованої конкурентної боротьби. Як одну з важливих причин слід вказати їхнє фінансове становище. Підтверджено, що в управлінні аграрним підприємством недостатньо використовуються інструменти маркетингу [3].

Підтакими інструментами розуміють ефективні канали розподілу товару, методи стимулювання продажів, гнучку асортиментну політику підприємства. Через це проблема маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства набуває на сучасному етапі актуальності.

Управління маркетингом є важливою стратегічною функцією для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Маркетинг включає в себе широкий спектр дій і стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів, підвищення обсягів продажів та збільшення прибутку підприємства. Існують деякі ключові аспекти та інструменти управління маркетингом для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, а саме:

- Дослідження ринку та аналіз конкурентів, детальне вивчення ринку допомагає зрозуміти потреби споживачів, їхні переваги та недоліки, а також виявити конкурентів. Це надає можливість підприємству розробити унікальну пропозицію, яка вирізняє його від інших гравців на ринку.

- Сегментація та цільова аудиторія, тобто розділення ринку на окремі сегменти допомагає визначити групи споживачів з подібними потребами. Це дозволяє аграрним підприємствам зосередити свої зусилля на цільових аудиторіях та розробити спеціалізовані маркетингові стратегії.

- Брендуння, тобто створення та підтримка сильного бренду сприяє позиціонуванню підприємства на ринку. Бренд допомагає відзначити продукцію від конкурентів, підвищує довіру споживачів і може впливати на їхні рішення покупки [1]. Нарис. 1 наведена методика підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства за рахунок брендингу.



**Рис. 1. Методика підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства за рахунок брендингу**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

•Розробка продукту характеризується тим, щоважливо розробляти продукцію, яка задовольняє потреби споживачів і виходить у ногу зі змінами на ринку. Вдосконалення якості, функціональності та властивостей продукту може позитивно впливати на споживачів.

•Ціноутворення, тобтовизначення оптимальної ціни на продукцію базуючись на вартості виробництва, конкурентному середовищі та цінній чутливості споживачів [3].

•Продаж та дистрибуція, де ефективна система розподілу продукції дозволяє досягти більшого кола споживачів та покрити різні регіони. Це також включає в себе роботу з роздрібними мережами, оптовими партнерами та іншими каналами збуту.

•Промоція, тобтомаркетингові комунікації, такі як реклама, PR, пряма комунікація зі споживачами, соціальні медіа тощо, допомагають розповісти про продукт аудиторії і залучити її увагу [4].

•Маркетингові дослідження, десистематичні дослідження ринку та збирання відгуків споживачів допомагають зрозуміти, як покращити продукцію та сервіси, а також виявити нові можливості на ринку.

Успішне використання цих інструментів допоможе аграрним підприємствам зміцнити свою позицію на ринку, залучити більше клієнтів та збільшити прибуток.

Підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств із застосуванням структурних складових маркетингового механізму розвитку дає змогу не тільки визначити основні джерела пошуку конкурентної боротьби аграрного підприємства на ринку, а й оцінити ступінь впливу кожної з них на рівень його конкурентоспроможності.

## Література

1. Томашук І.В. Брендингові основи розвитку сільських територій Вінницького регіону. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. УжНУ.* 2019. № 25. С. 147-155.

2. Тарасюк А.В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК.* 2019. № 7. С. 101-106.

3. Mazur K.V., Tomashuk I. V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2019. Vol. 5. № 5. P. 67-78.

4. Соколова Ю.О., Чорна Н.О. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств за рахунок брендингу. *Управління змінами та інновації.* 2021. № 2. С. 55-62.

**Кубишина Н. С.,**

к.е.н, доцент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Голобородько А. М.,**

магістр

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНСТРУМЕНТАРИЄМ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ**

Складна економіко-політична ситуація в країні є вагомою стресорою для сучасних підприємств та може або зруйнувати бізнес, або загартувати його. Важливе питання полягає в тому, чому лише частина компаній витримують тиск екстремальних подій та навіть розвиваються під ним. Це призвело до посилення уваги до понять невразливості та антикрихкості.

Антикрихкість підкреслює сприйняття хаосу або випадковості через адаптацію та розвиток. Це може допомогти підприємствам легше справлятися з невизначеністю та безладдям і навіть отримувати вигоду від них, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними до подій, що відбуваються[1].

Гнучкість і антикрихкість подібні тим, що вони обидві зосереджені на адаптації, і відрізняються тим, що антикрихкість виходить за межі гнучкості та зосереджується на еволюції. Виходячи з того, що підприємство є складною системою взаємозв'язків, то його антикрихкість напряду залежить від стійкості й гнучкості кожного окремого елемента та їх ефективної взаємодії. Заохочення співробітників не лише адаптуватися до стресорів, а й розвивати свої компетенції дедалі більше сприятиме прагненню організації до розвитку антикрихкості.

Таким чином, варто звернутися до поняття «внутрішній маркетинг» - це орієнтована на персонал управлінська діяльність по забезпеченню ефективного виконання співробітниками поставлених завдань для досягнення маркетингових цілей організації. Досвід засвідчує, що можна розробити досить привабливий бренд компанії, націлений на зовнішніх споживачів, однак кінцевий результат суттєво залежить від якості роботи персоналу по його реалізації. Внутрішній маркетинг націлений, перш за все, на виховання в співробітниках відданості своєму бренду, оскільки тільки при цій умові вони зможуть переконати в його привабливості і зовнішніх клієнтів [2].

Дана стратегія передбачає просування місії, завдань, мети, культури, продуктів і послуг, а також бренду організації серед співробітників, а їх мотивація не обмежується визначеною премією кілька разів на рік. Відсутність внутрішнього маркетингу також може зашкодити зусиллям

щодо найму та підбору персоналу, ускладнюючи пошук працівників і утримання талантів, що, у свою чергу, може призвести до зниження залученості та негативно вплинути на прибуток та на ринкове положення компанії загалом. Наведемо основні переваги внутрішнього маркетингу:

- Корпоративна культура. Оскільки внутрішній маркетинг дозволяє розповісти про місію та цінності організації, він може допомогти розвинути та зміцнити її культуру. Важлива регулярна чітка, чесна взаємодія між співробітниками.

- Поінформованість про бренд. Внутрішній маркетинг не тільки допомагає розвивати бренд організації, але й підвищує впізнаваність бренду серед співробітників. Це допомагає працівникам стати захисниками бренду, які рекламують компанію (як для клієнтів, так і для потенційних працівників) поза робочим місцем. У свою чергу співробітники краще готові виконувати свою роботу, завдяки підвищенню впізнаваності бренду.

- Наймання та підбір персоналу. Внутрішній маркетинг також може полегшити зусилля керівника з найму, спростивши рекламу вакансій і наймаючи талановитих працівників. З більш заангажованими працівниками та сильною корпоративною культурою організація отримає позитивну репутацію, що зробить її бажаним робочим місцем для більшої кількості претендентів.

- Утримання персоналу. Вважається, що підвищена залученість співробітників зменшує плинність кадрів, дозволяючи зберегти найкращих працівників у команді на благо бізнесу [3].

У контексті війни та пандемії COVID-19 підприємство стикається з новими викликами управління людськими ресурсами, зокрема щодо підтримки високого рівня задоволеності роботою, продуктивності завдань і зниження непродуктивної робочої поведінки. Внутрішній маркетинг представляє спосіб, яким організація може задовольнити потреби своїх співробітників, таким чином сприяючи підвищенню антикрихкості та позитивно впливаючи на бажані результати. Ці тези розширюють дослідження теорії внутрішнього маркетингу, таким чином підтверджуючи сильний і значний зв'язок між внутрішньою маркетинговою орієнтацією організації та відповідно її конкурентоспроможністю.

## Література

1. Н. В. Язвінська, С.В. Вишницька. Формування антикрихкої конкурентоздатності підприємства – маркетинговий підхід. Економічний вісник НТУУ "КПІ", 2022, № 22 (2022). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260164>.
2. A. Danso, K. Poku and Agyapong, A. Mediating role of internal communications in market orientation and performance of mobile telecom firms: evidence from Ghana. *Cogent Bus. Manag.* 4, 1–15 (2017). Doi: 10.1080/23311975.2017.1403713

3. A. A. Bailey, F. Albassami and Al-Meshal, S. . The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing employee bank identification relationship. *Int. J. Bank Mark.* 34, 821–840 (2016). Doi: 10.1108/IJBM-06-2015-0097

**Кузнецова І.О.,**  
д.е.н., професор  
**Аветісян Л.Л.,**  
магістр

Одеський національний економічний університет

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток торгових мереж нерозривно пов'язаний з розвитком сегментів ринку послуг. Важливим показником для розширення сектора торгівлі, підвищення результативності та вдосконалення пропозиції в сфері послуг торгівлі вважається забезпечення конкуренції.

Австрійський вчений Фрідріх А. фон Хайек під конкуренцією розуміє процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання [1].

М. Портер зазначає, що конкуренція - це динамічний і розвивається процес, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [2].

Стійка і розвинена конкурентне середовище на ринку торгівлі допомагає впроваджувати нові елементи обслуговування покупців за допомогою використання програми лояльності в частині впровадження дисконтних карт, здійснення розіграшів, застосування програм накопичувальних знижок і карт постійного покупця, переходу на більш тривалий період обслуговування. Внаслідок цього розвивається сфера послуг торгівлі, яку відносять до ринку з розвинутою конкурентним середовищем.

Для формування торговельними мережами конкурентних переваг необхідно створити умови для задоволення потреб покупців в товарах і послугах з наданням великого вибору асортиментних позицій, з встановленням доступних цін, а також із забезпеченням зручного розташування торгового об'єкту, гарантованої якості послуг і реалізованих товарів.

Основою довгострокового успіху бізнесу є створення стійких конкурентних переваг, тобто переваги над конкурентами, яке торговельна мережа збереже протягом тривалого періоду часу і яке є основним фактором фінансового успіху в довгостроковій перспективі.

Для виявлення конкурентних переваг роздрібній торговельній мережі необхідно проаналізувати взаємодію учасників ринкового середовища:

- торговельна мережа, що надає послуги роздрібною торгівлю;
- покупець, якому необхідно придбати товар або скористатися послугою торгівлі,

- конкуренти, які мають можливість задовольнити потребу покупця в товарі чи послугі.

Основною ланкою в даному економічному ланцюжку є покупець, тому й конкурентні переваги продукту або послуги, що надається роздрібною торгівлею - це вкладена в продукт або послугу цінність для покупця, що спонукає купити товар.

Конкурентні переваги не завжди з'являються при порівнянні товару або послуги роздрібній торговельній мережі з товаром або послугою конкурента. Вони досягаються шляхом виділення набору ключових цінностей, щоб в подальшому направити концентровані ресурси в конкретну область, в якій роздрібна торговельна мережа бачить найбільші можливості в досягненні стратегічної конкурентної переваги над суперниками.

Конкурентні переваги часто зіставляються з можливостями більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами.

Існує два фактори надійних конкурентних переваг, які може отримати торговельна мережа перед суперниками: конфігурація ланцюжка створення цінностей послуг й сфера основної компетенції роздрібній торговельній мережі.

Шляхом успішного визначення цінності послуг для покупців роздрібна торговельна мережа може забезпечити собі розвиток в довгостроковій перспективі в сфері послуг. Роздрібній торговельній мережі необхідно орієнтуватися на покупця і забезпечувати переваги, які вона отримує за цільову групу. Необхідно стежити за тим, щоб сфери компетенції роздрібній торговельній мережі та потреби специфічної групи споживачів збігалися. Більш того, роздрібна торговельна мережа повинна прагнути застосовувати стратегію створення цінностей, яку в той же самий час не використовують існуючі або можливі конкуренти.

Роздрібній торговельна мережа може розраховувати на подальше ефективний розвиток в разі правильного вибору сегмента ринку і створення набору додаткових цінностей у вигляді матеріальних і нематеріальних переваг, які будуть економічно обґрунтовані.

Жодна роздрібна торговельна мережа не може досягти переваги над конкурентами по всім комерційним характеристикам товару, послуги і засобам їх просування в сфері послуг. Необхідні вибір пріоритетів і вироблення стратегії, відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації, найкращим способом використовує сильні сторони діяльності роздрібній торговельній мережі. На відміну від тактичних дій на ринку послуг конкурентна стратегія спрямована на забезпечення переваг над суперниками в довгостроковій перспективі, оцінюваної в 3-5 років. Її остаточного вибору передують комплекс аналітичних робіт.

Ефективність конкурентної стратегії полягає в правильно побудованих тактичних ходах по відношенню до конкурентів, в створенні конкурентних переваг в обраному сегменті ринку, в формуванні кола лояльних покупців.

Таким чином, ефективне управління роздрібною торговельною мережею базується на визначенні конкурентної переваги та формуванні конкурентної

стратегії.

## Література

1. Технологія прийняття управлінських рішень (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
2. Портер М. Що таке стратегія? // Про стратегію. 110 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. К.: Вид. Група КМ-БУКС, 2019. С. 5-46

**Могилевська О.Ю.,**

д.е.н., професор,

Київський міжнародний університет

### **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В Україні слабка маркетингова політика промислових підприємств часто обмежується рекламою і збором інформації. Зазвичай бракує можливості проаналізувати весь маркетинговий комплекс управління конкурентоспроможністю підприємством. Тимчасовим виходом з такої ситуації може бути використання концепції маркетингу за Р.А. Фатхутдиновим, щодо дещо ширшої орієнтації будь-якої діяльності на зовнішніх і внутрішніх споживачів, ніж у традиційному маркетингу. Застосовуючи системний підхід, промислове підприємство повинне забезпечувати високу якість виходу даної системи (за умови високої якості її входу), що одночасно є входом іншої системи – споживача.

Міжнародною організацією зі стандартизації було зроблено перший крок до підвищення якості маркетингового планування: відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000 за системами якості першою стадією життєвого циклу товару (ЖЦТ) є маркетинг. Тому підприємствам промисловості слід збільшити частку витрат на стратегічний маркетинг і НДДКР для застосування сучасних маркетингових підходів та забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції.

Кожне промислове підприємство повинне змодельовати стратегію досягнення поставлених цілей для забезпечення стійкого розвитку. М. Портер визначає стратегію як «створення, яке піддається оцінці позиції, що включає цілий спектр різних видів діяльності» [1]. «Стратегія – це ціннісна пропозиція, яка є унікальною в порівнянні з пропозиціями конкурентів; особливий, спеціальним чином розроблений ланцюжок створення вартості» [2]. Успішна стратегія, в кінцевому підсумку, повинна привести до одного з трьох результатів: диференціації (вищої ціни), визначенню конкурентної переваги або зниження витрат.



Ф. Котлер визначає маркетингову середу як «сукупність суб'єктів і сил, які існують за межами компанії і які при підтримці служб маркетингу впливають на розвиток вигідних взаємовідносин з клієнтами» [3]. Таким чином, маркетингова орієнтація промислового підприємства сприяє створенню системи партнерських стосунків, а участь усіх зацікавлених сторін у реалізації стратегії розвитку надає можливість отримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Економічною теорією конкуренція визначається, як суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно більш вигідні умови виробництва і реалізації продукції, сфери застосування капіталу. За Р. Фатхутдиновим конкуренція – це свобода індивідуумів мати справу з тими чи іншими індивідуумами і вибирати кращі, з їх точки зору, умови серед запропонованих [4]. Основною рушійною силою ринку, джерелом інновацій та впровадження нових технологічних рішень визначав конкуренцію Й. Шумпетер, аналізуючи суть конкуренції відзначає, що «... істинна конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару» [5]. Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти та продавати товари, які за сукупністю своїх характеристик будуть привабливіші для клієнтів, ніж аналогічні товари, запропоновані конкурентом.

Конкуренція змушує фірму думати про ефективні способи виконання своєї місії, про свій конкурентний статус. Основою конкурентного статусу є конкурентні переваги підприємства. Головне завдання маркетингової стратегії – формування конкурентної переваги. Таким чином, визначені місією, конкурентним статусом і конкурентною перевагою принципи, правила, норми та орієнтири фірми дають стійку базу для прийняття будь-яких рішень в організації та розробці цілісності стратегії, прийнятної для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Створення теорії конкурентних переваг розпочалося працями Д. Рікардо, Е. Хекшера та Б. Оліна. Дана теорія знайшла продовження в працях В. Леонтьєва, а найновіші тенденції до неї вніс М. Портер. Конкуренція – це суперництво між фірмами, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одних і тих же ринках або їх сегментах. Відповідно до моделі М. Портера виділяють п'ять основних чинників, які впливають на привабливість сегментів ринку: конкурентоспроможність, бар'єри проникнення, споживачі, постачальники, загроза з боку товарів-замінників.

У ХХІ столітті одна з позицій конкурентної стратегії – створення унікальної цінності компанії разом зі споживачами, що забезпечує високу рентабельність виробництва і реалізації виробничих товарів. Американські вчені К.К. Прахалад та В. Рамасвані переконані, що компаніям слід активно залучати споживачів до створення споживчих цінностей [6]. Це єдиний шлях до пізнання істинної потреби потенційних клієнтів, що дозволить не тільки зберегти, але й примножити обсяги продажів. Хант Ш. [7] стверджує, що загальна теорія конкуренції може бути основою для формування маркетингової

парадигми, акцентуючи увагу ще й на такому аспекті конкуренції, як теорія ресурсних переваг. Ця теорія передбачає гетерогенність попиту на ринках окремих країн і відносно низьку мобільність ресурсів підприємства, самі ресурси виступають в якості умови визначення ринкової позиції підприємства. Аналіз економічної літератури дозволив виділити різні мотиви виходу підприємства на внутрішній і зовнішній ринки. Тому при виборі оптимальної стратегії виходу на ринок промислове підприємство повинно врахувати державні та соціальні фактори, врахувати технологічні можливості конкурентів, визначити сильні і слабкі сторони власного бізнесу. Так, основою конкурентного статусу є конкурентні переваги підприємства в різних аспектах його діяльності [8].

На жаль, на сучасному етапі підприємства промисловості замість маркетингового підходу частіше застосовують виробничий підхід. Ефективність маркетингу на промисловому підприємстві буде високою за умови дотримання наукових підходів і принципів менеджменту. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв повинні бути підвищення якості об'єкта (виходу системи), економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єктів та економія ресурсів у виробництві об'єкта завдяки реалізації досягнень науково-технічного прогресу й удосконалення системи менеджменту. Зокрема, від якості нормативів конкурентоспроможності залежить ефективність НДДКР, інноваційної діяльності. Для отримання реального ефекту від запровадження маркетингового підходу до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства слід встановлювати критерії відповідності організаційної структури, управлінських і виробничих процесів концепції маркетингу. Ефективна діяльність підприємств в умовах ринкової економіки можлива лише за умови розробки бізнес-планів, виробничих програм, прогнозів соціально-економічного розвитку підприємств, стратегій управління. Основні положення бізнес-плану повинні бути пов'язані з програмами служб маркетингової орієнтації, в обов'язок яких входить забезпечення своєчасного і безперебійного його виконання.

## Література

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: ВД «Наш формат», 2020. 442 с.
2. Зеленський К.В.. Методологія забезпечення конкурентоспроможності спеціалізованих економічних систем: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 419 с.
3. Kotler F. Marketing management. PrenticeHall, Inc., 2006. 464 p.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Маркетинг. 2002. 892 с.
5. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотку та економічного циклу. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія». 2011. 244с.

6. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Future of Competition / Co-Creating Unique Value With Customers. Published by Soundview Executive Book Summaries. Vol.26, No.3 (3 parts) Part 1, March 2004.

7. Hant Sh.D. Productivity Economic (Growth and Competition: Resource Allocation or Resource Creation?). *Business and the Contemporary World*. 1996. № 10. pp. 367–394.

8. Могилевська О.Ю., Могилевський Ю.В. Ефективна стратегія маркетингу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств промислового комплексу. *Збірник наукових праць. Сучасні питання економіки і права. Серія: економічні науки*. Київ: КиМУ, Випуск 1. 2015. С. 5–13; 87–88.

**Мохненко А.С.**

д.е.н., професор

**Антонов Р.А.**

аспірант

Херсонський державний університет (Україна)

## **МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління людськими ресурсами є ключовим елементом системи керування. Можна виділити кілька моделей управління персоналом: американська, японська, європейська та українська.

У США при роботі з людськими ресурсами використовують велику кількість теоретичних досліджень, а також навчальних програм та консультаційну підтримку. В американській моделі особлива увага приділяється тестуванню претендентів на посаду. Це допомагає первинно оцінити особисті якості кандидата та його навички.

Японія – країна, де поширене довічне наймання, тому організації у відносинах зі співробітниками виходять набагато далі стандартних трудових відносин. Цим пояснюється, що кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, у якій основою є щирість, гармонія, співробітництво, створення кращих умов життя суспільства.

Європейську модель характеризують навчання та розвиток співробітників. Однією з головних умов при виборі керівника вважається вміння працювати з людьми та розумітися на них.

В Україні особлива увага приділяється вибору освічених спеціалістів, які найбільше відповідають вимогам даної посади, які володіють потрібними професійними знаннями і вміннями, а також гармонійно вписуються в психологічний клімат колективу.

З огляду на це можна створювати органічні моделі управління людськими ресурсами, використовувати методи з різних вже існуючих моделей в управлінні людськими ресурсами і домагатися поставлених цілей (табл. 1).

**Переваги та недоліки моделей**

Модель	Переваги	Недоліки
Японська	Високі можливості кар'єрного зростання, навчання широкому колу компетенцій	Бюрократичність японських організацій
Американська	Індивідуальна відповідальність, оцінка індивідуальних результатів	Малі можливості для кар'єрного зростання, вузькопрофільні фахівці
Європейська	Ретельний підхід до навчання персоналу	Великі витрати на персонал
Українська	Продуктивна робота у згуртованому колективі	Роздробленість кадрових служб

**Література:**

1. Десслер Г. Управління персоналом. – К.: Біном, 2013.800с.
2. Мохненко А.С. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere / А.С. Мохненко, О.О. Чмут, А.А. Романов // Стратегічні пріоритети розвитку економіки процесів: міжнар. наук.-прак. конф.(м. Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022 р.). – Івано-Франківськ, 2022. – С. 281-282.
3. Мохненко А.С. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.Б. Наумов, О.О. Чмут // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2023. – № 48. – С. 45-49.

**Патлатой О.Є.,**

к.е.н., доцент,

**Задоріна (Губенко) Г.М.,**

магістрант

Одеський національний економічний університет

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах, у міру розширення ринків та посилення економічної глобалізації, конкуренція між підприємствами відіграє важливу роль, оскільки за допомогою конкуренції виробники товарів чи послуг можуть маніпулювати цінами та якістю, намагаючись привернути увагу споживачів до себе. Це позитивно для споживача, перед яким відкривається велике розмаїття

диференційованих товарів і послуг різних цінових категорій, але є викликом для компанії, оскільки необхідно виділятися серед багатьох фірм із подібними продуктами. Тому виробники повинні знаходити способи зберегти свої позиції серед конкурентів і підтримувати стійкий попит на вироблені ними товари, формуючи власні, подекуди унікальні конкурентні переваги.

Класики політичної економії пов'язували конкурентні переваги з нижчими витратами на одиницю продукції та, відповідно, більш високою продуктивністю в абсолютному (А. Сміт) та відносному, порівняльному (Д. Рікардо) вимірах. Модель Гекшера-Оліна передбачає, що більш конкурентоспроможним з точки зору ціни буде товар, для виробництва якого більшою мірою використовуються відносно надлишковий фактор виробництва. Теорія монополістичної конкуренції Е. Чемберліна (1933р.) однією з перших перемістила увагу на нецінові аспекти генези конкурентоспроможності, наголошуючи на тому, що фірма може перетворитися на часткового монополіста за рахунок формування конкурентних переваг, пов'язаних з унікальними споживчими характеристиками її продукту та/або способом взаємодії зі споживачами.

У сучасній управлінській науці найбільш відомими є два узагальнених підходи до формування конкурентних переваг підприємства: структурний, або підхід галузевого позиціонування, та ресурсний. Хоча більшість сучасних дослідників сходяться на необхідності синтезу обох парадигм (з чим важко сперечатися), необхідно все ж конкретизувати, за яких умов та в рамках яких ринкових структур елементи того чи іншого підходу є більш застосовними.

*Структурний*, або зовнішньо орієнтований підхід до формування конкурентних переваг (прихильниками якого тією чи іншою мірою є І. Ансофф, М. Портер та їх послідовники), постулює, що запорукою ефективності підприємства у довгостроковій перспективі є його відповідність структурі галузі, до якої має підлаштовуватися компанія, гнучко та оперативно реагуючи на зміни зовнішнього середовища, наявну та потенційну конкуренцію, тиск з боку постачальників і споживачів тощо.

*Ресурсний*, або внутрішньо орієнтований підхід до формування конкурентних переваг, набув популярності пізніше, починаючи з 1990-х років, передусім завдяки впровадженню Г. Хемелом і К. Прахаладом поняття «ключових компетенцій організації», та дістав розвитку у працях низки інших авторів. Акцент тут робиться на формуванні виняткових навичок організації для виробництва унікального продукту, що дозволяє формувати довгострокові стратегічні конкурентні переваги. Із ресурсним підходом перегукується і «стратегія блакитного океану», яка передбачає що радикальний стрибок у конкурентоспроможності можна досягти не в рамках «червоного океану», тобто на традиційних і добре сформованих ринках, яким притаманний величезний конкурентний тиск, а у «блакитному океані», тобто шляхом освоєння нових ринкових ніш, де наразі відсутні конкуренти.

Одним з напрямів критики М. Портером ресурсного підходу є констатація його «самозамкненості». Тобто в рамках цієї парадигми не пояснюється, чому

певні унікальні компетенції роблять діяльність компанії високорентабельною, та з якої причини певні ресурси стають «ключовими» [1, с. 51]. Відповідь на ці питання неможлива без аналізу зовнішнього середовища.

Підхід галузевого позиціонування має неабияке значення в умовах зовнішніх шоків і глобальної турбулентності: «Особливої актуальності створення та реалізація конкурентних переваг фірми набуває в умовах «нової нормальності» – зростання невизначеності та нестабільності і, як наслідок, зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. Метою управлінців у «новій нормальності» повинно бути не тільки створення нових конкурентних переваг, а й зменшення невизначеності: пошук нових прийомів адаптації до конкурентного середовища; використання інструментарію прогнозування, форсайту, управління ризиками, бізнес-експериментування тощо» [2, с. 86]. Такі зовнішні обставини, прикладами яких можуть бути пандемія COVID-19 і повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, підштовхують компанії до формування більш тісних зв'язків з постачальниками та покупцями, епізодичної співпраці з конкурентами та широкого використання державної підтримки [2].

Отже, перспективним є подальший розвиток інтегрального підходу, який врівноважує вплив галузевих факторів успіху та ключових здібностей організації на формування конкурентних переваг підприємства. Елементи структурного підходу є доречними до ситуацій екзогенних шоків і до оперування фірми на висококонкурентних ринках з відносно стандартизованою продукцією. Однак у міру «повернення до нормальності», а також у процесі подальшого поступу цифровізації і наукоємних виробництв, усе більшого значення набуватиме ресурсний підхід, який є найкращою опцією для компаній на ринках монополістичної конкуренції та у галузях, де виробляється унікальна, нестандартизована продукція (цифрові продукти, дослідження та розробки тощо).

## Література

1. Ateljević J., Kulović D., Đoković F., Bavčić M. Business Strategy and Competitive Advantage: A Reinterpretation of Michael Porter's Work. NY&London: Routledge. Taylor&Francis, 2023. 180 p.
2. Шевченко Л.С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2(49). С. 72-92. URL: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/Economic-Theory-and-Law-2022-2-2\\_72-92.pdf](http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/Economic-Theory-and-Law-2022-2-2_72-92.pdf)

**Сакун А.Ж.,**  
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування  
**Могильна Е.,**  
здобувач другого (магістерського) рівня  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Конкурентоспроможність завжди була вагомим чинником на ринку товарів, робіт та послуг. Вона постійно йшла пліч-о-пліч з таким поняттям як якість продукції. Через постійне зростання рівня конкуренції кожне підприємство прагнуло досягти найкращого рівня надання послуг, якості товарів, та виконаних робіт. В умовах воєнного стану нічого не змінилося. Не дивлячись на те, що під час війни доходи населення зменшились, зріс рівень безробіття, майже кожен донатить кошти та допомогу ЗСУ, але споживачі готові платити великі гроші за товари та послуги високої якості.

Конкурентоспроможність базується на конкурентних перевагах. Це певна майстерність, ресурси, технологія чи атрибути, які роблять його вищим за того, хто ним володіє. Це відносна концепція, коли результати діяльності людини чи організації порівнюються з іншими [1]. В умовах економіко-політичної кризи особливого значення набуває забезпечення фінансової надійності, незалежності та стійкості підприємств, вплив на які здійснюють, зокрема, ступінь концентрації кредитних ресурсів. У випадку обмеження або недостатності власних коштів підприємства, у підприємств різних галузей економіки виникає необхідність у залученні позикових фінансових ресурсів, зокрема кредитних [2]. Проте підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів малого бізнесу можливе лише за надійної підтримки з боку держави, тим паче, що Світова організація торгівлі не забороняє таку форму, як субсидування цієї галузі. В умовах катастрофічного падіння інвестицій в основний капітал та старіння основних засобів скорочуються можливості для подальшого зростання заощаджень, на що, крім інфляції, суттєво впливає неадекватна амортизаційна політика [3]. Зараз стоїть висока конкуренція між вітчизняними і закордонними фірмами і підприємствами з виробництва товарів, робіт і надання послуг. Багато років у населення нашої держави формувалася хибна думка про те, що іноземні товари кращої якості ніж у вітчизняних виробників.

При проведенні власного опитування українців, які в умовах війни виїхали у Європу, Англію чи Америку, було виявлено те, що більшості з опитуваних набагато більше подобається українська продукція. Закордонні продукти харчування, одяг та якість надання послуг (банківські послуги, медичне обслуговування, обслуговування у закладах громадського харчування) набагато нижча ніж вітчизняна, не дивлячись навіть на те, що в Україні війна. Серед опитаних 126 українців за кордоном - 106 відповіли, що вітчизняні продукти кращі ніж іноземні, а лише 20 навпаки. Це свідчить про високу

конкурентоспроможність вітчизняних виробників товарів та продуктів харчування, та якісне надання послуг.

На жаль є і інша сторона медалі. З початком повномасштабного вторгнення велика кількість підприємств були зруйновані повністю, або частково і це викликало дефіцит бюджету України. З огляду на зазначене наразі вагомого значення для стабілізації сучасного стану і забезпечення сталого розвитку малого та середнього бізнесу набуває політика державної підтримки суб'єктів даного сектору і застосування державою дієвих інструментів стимулювання їх стабільного зростання. Задля збереження бізнесу, було розроблено державну програму, яка дозволяє функціонувати підприємствам на Заході країни та допомагає перемістити виробничі потужності у безпечні місця. Також, варто зазначити, що активну підтримку нам надають закордонні партнери, створюючи різні програми для підтримки українського бізнесу. Однією з таких програм є – «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» за участі європейських країн. Дана програма уже підтримує понад 300 одиниць малого та середнього бізнесу України, які найбільше постраждали від збройної агресії росії проти України. Відколи програма набрала чинності, допомогу отримали майже 8000 підприємств та створено понад 20000 робочих місць [4].

Зокрема слід відзначити інституційні зміни, пов'язані зі створенням Національної ради з відновлення України від наслідків війни, діяльність якої перш за все буде спрямована на розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, передбачатиме відновлення і розбудову інфраструктури, структурну модернізацію і перезапуск економіки, реалізацію соціальних заходів з подолання безробіття і підтримки населення тощо[5]. Безпосередньо для відбудови сектору малого та середнього підприємництва створено відповідний Фонд підтримки малого та середнього бізнесу.

## Література

1. Конкурентоспроможність - що це таке, визначення та значення. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11032317-competitiveness>
2. Пристемський О.С., Гривківська О.В., Сакун А.Ж. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) №1(47), 2023. С.106-115 <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/issue/view/41>
3. Trusova, N., Kotvytska, N., Pikhniak, T., Pavlova, M., Plotnichenko, S. & Sakun, A. (2022). Attracting foreign investment in cyclic imbalances of the economy. *Scientific Horizons*, 25(5), 101-116.
4. The Global Innovation Index (GII). URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/ua.pdf)
5. Дикань, В., & Фролова, Н. (2022). Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний



**Сакун А.Ж.**,  
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування  
**Пашинний А. В.**,  
здобувач другого (магістерського) рівня  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

## **КАТЕГОРІЇ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ**

Система управлінського обліку має слугувати інформаційною базою управління. В економічно розвинутих країнах, за оцінками експертів, підприємства і компанії витрачають 90% робочого часу на налагодження та ведення управлінського обліку і лише 10% на фінансовий облік або бухгалтерський облік. В українських компаніях це співвідношення прямо протилежне. Позитивні зміни можливі за наявності необхідної зацікавленості керівників і спеціалістів підприємства та створення умов для впровадження управлінського обліку [1]. Управлінська звітність за своєю сутністю є не лише джерелом інформації, але й засобом формалізації вимог внутрішніх користувачів до облікової інформації. Вона виконує організаційну роль при виборі методики обліку й узагальнення даних. Її основна мета полягає в тому, щоб надати відомості керівництву компанії та іншим зацікавленим сторонам для прийняття управлінських рішень. Для досягнення цієї мети управлінцям необхідно вміти правильно формувати показники управлінської бухгалтерської звітності [2].

Категорії формування показників управлінської бухгалтерської звітності - це класифікація показників, що використовується для їх систематизації та упорядкування, що дозволяє менеджерам отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Основними категоріями формування показників управлінської бухгалтерської звітності є:

- фінансові показники - характеризують фінансовий стан та результати діяльності підприємства, наприклад, показники прибутку, рентабельності, ліквідності, платоспроможності тощо;
- економічні показники - характеризують господарську діяльність підприємства - собівартості, обсяг продажів, продуктивність праці тощо;
- оперативно-технічні - це показники, що характеризують виробничий процес підприємства;
- маркетингові показники - характеризують маркетингову діяльність підприємства - показники обсягу продажів, частки ринку, конкурентоспроможності тощо.

Очевидно, що внутрішнє управління вимагає нової моделі формування інформації для аналізу, вибору та обґрунтування рішень, а також переорієнтації

бухгалтерського обліку на внутрішні потреби компаній. Щоб бухгалтерський облік став корисним для управління, необхідно створити таку модель обліку, яка поряд з адекватним відображенням економічних явищ дасть необхідний матеріал у найбільш зручній формі для всіх керівників і для системи управління в цілому. При цьому суб'єктами управлінського обліку в практичній діяльності інформаційно-аналітичної підсистеми є: собівартість, витрати на виробництво та збут, витрати всієї господарської діяльності [3].

Інтегрована інформаційну базу, яка використовується під час формування інформації бухгалтерської управлінської звітності надано на рис.1.



Рис. 1. Інтегрована інформаційна база, яка використовується під час формування інформації бухгалтерської управлінської звітності.

Отже, професійно розроблена система створення управлінської бухгалтерської звітності та категорії формування її показників є ключовим чинником для досягнення успіху і підвищення ефективності кожного підприємства. Важливо враховувати, що ефективний аналіз управлінської бухгалтерської звітності допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, визначати пріоритети та вдосконалювати фінансове управління компанією.

## Література

1. Сакур А., Пристемський О. Компоненти обліково-інформаційного простору в управлінні маркетингової діяльності суб'єктів бізнесу. Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 441-461
2. Стельмащук Т. М. Формування управлінської звітності в системі обліку сільськогосподарських підприємств : дип. роб. : 071 / Стельмащук Тетяна Миколаївна – Вінниця, 2020. – 128 с.
3. Alina Zh. Sakun, Iryna V. Perevozova, Olha H. Kartashova, Oleksandr S. Prystemskyi, Andrii S. Mokhnenko, "Innovative Paradigm of Management

**Томашук І.В.,**

д. філос., доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет

## **ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЯК ТРЕНД СУЧАСНОГО ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Екологізація є одним з найважливіших трендів сучасного глобального розвитку. Це процес переходу до більш сталого та екологічно безпечного способу життя, виробництва, споживання та взаємодії з навколишнім середовищем. Основними аспектами екологізації є:

- Зелена енергетика, деперехід від використання вуглеводнів та інших шкідливих джерел енергії до відновлюваних джерел, таких як сонячна, вітрова, гідроенергія тощо.

- Стале виробництво та споживання, дезменшення відходів, раціональне використання ресурсів, перехід до рециклінгу та вторинної переробки, підтримка екологічно чистих технологій.

- Збереження біорізноманіття, тобто заходи для збереження різноманітності життя на Землі, включаючи створення природоохоронних територій та впровадження програм з охорони видів.

- Екологічний транспорт, дерозвиток громадського транспорту, впровадження технологій електромобілів та зменшення викидів від автотранспорту.

- Екологічна освіта та свідомість, тобто підвищення рівня освіти щодо екологічних питань, поширення інформації про вплив людської діяльності на довкілля.

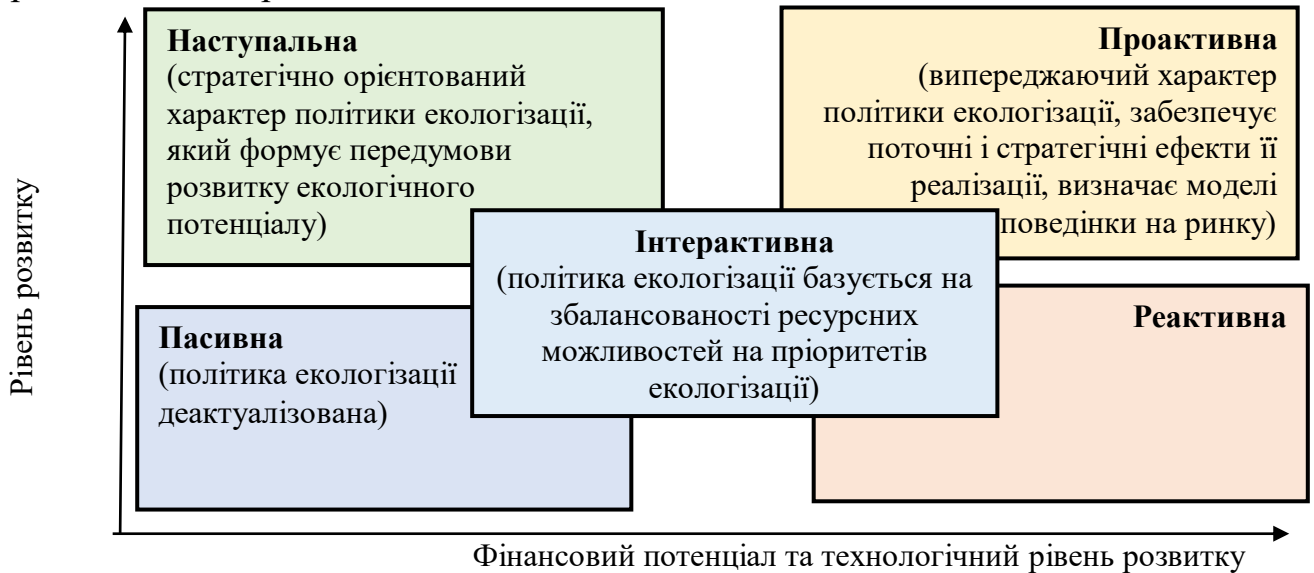
- Зелена архітектура та будівництво, девикористання енергоефективних та екологічних матеріалів, проектування будівель з урахуванням енергетичної ефективності та зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

- Лісове господарство та водні ресурси, тобто збереження та відновлення лісів, збалансоване використання водних ресурсів та заходи для запобігання забрудненню водою.

Ці принципи екологізації відображають зростаючий інтерес суспільства та бізнесу до збереження навколишнього середовища, забезпечення сталого розвитку та зменшення негативного впливу на клімат. Багато країн приймають законодавчі акти та реалізують програми, спрямовані на прискорення процесу екологізації. На рис. 1 наведено моделі екологізації діяльності підприємства.

Важливим вектором розвитку в Україні екологічної відповідальності підприємств є її переорієнтація до міжнародних стандартів відновлення довкілля. Сучасні українські реалії вимагають жорсткішого державного регулювання в сфері екологічної відповідальності підприємств, оскільки в

країні наразі рівень мотивації бізнесу є низьким. Законодавством не передбачено надання пільг та преференцій так званому «зеленому» виробництву [3]. Варто зазначити, що частка підприємств, які вважають, що бізнес повинен брати участь у вирішенні екологічних проблем суспільства, суттєво більша серед підприємств державної форми власності, порівняно з приватними підприємствами.



**Рис. 1. Моделі екологізації діяльності підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Також важливим є вирішення питання щодо обґрунтування концептуальних засад економічних методів та інструментів екологічного регулювання, стимулювання та підвищення їх ефективності. Розв'язання цих проблем суттєво сприятиме підвищенню рівня екологічної відповідальності вітчизняних підприємств [4, с. 6].

Маштаб екологічних заходів не має бути обмежуючим фактором для процесів змін та економічної динаміки. У цьому контексті стратегічне значення екологічних заходів полягає в сприянні поетапному перегляду моделі розвитку країни, розширенні горизонтів розуміння власних економічних викликів та протиріч політики змін, що дозволить підвищити ефективність економічного зростання та оптимізувати підхід держави як суб'єкта політики.

## Література

1. Tomashuk I. Green economy as a guarantee of sustainable development. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3. № 2. P. 105-119.
2. Tomashuk I., Baldynyuk V. Eco-innovation as a basis for sustainable development. *Three Seas Economic Journal*. 2023. Vol. 4. № 1. P. 71-87. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-9>
3. Андрейченко А.В. Основні принципи безвідходного виробництва сучасного АПК. *Наукові праці КНТУ: Економічні науки*. 2017. Вип. 32. С. 280-287.

4. Мазур. В.А., Ковальчук С.Я. Теорія європейського еколого-економічного розвитку: *монографія*. Вінниця: ТОВ «Твори», 2019. 552 с.

5. Коцко Т.А. Екологізація економіки як інструмент переходу до сталого розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 63-70.

**Томашук І.О.,**  
аспірантка,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

**Томашук І.В.,**

д. філос., доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет

## **КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Кредитування підприємств є важливим інструментом в умовах ринкової економіки, який допомагає підтримувати фінансову стійкість та забезпечує розвиток бізнесу. У ринковій економіці підприємства здебільшого опираються на власні ресурси, але часто вони також потребують додаткового фінансування для розширення, модернізації або інших цілей.

Основні аспекти кредитування підприємств в умовах ринкової економіки включають:

- Банківське кредитування, де банки є основними постачальниками кредитних ресурсів підприємствам. Підприємства можуть отримувати кредити для фінансування поточних операцій, розширення бізнесу, придбання обладнання тощо. Умови кредитування включають процентну ставку, строк погашення, забезпечення тощо.

- Корпоративні облігації, де підприємства можуть емітувати корпоративні облігації, продавати їх інвесторам та зобов'язуватися погасити заборгованість з процентами. Це дає можливість отримати додаткові фінансові ресурси.

- Фінансові лізинги, тобто умови фінансового лізингу дозволяють підприємствам отримати доступ до обладнання та інших активів без повної їх покупки. Після закінчення лізингового періоду актив може бути придбаний за символічну ціну.

- Венчурний капітал, де для стартапів та інноваційних підприємств важливим джерелом фінансування може бути венчурний капітал. Інвестори вкладають кошти в обмін на частку в підприємстві та очікують прибутку при його успішному розвитку.

- Державна підтримка. тобто уряди часто надають підприємствам пільги, субсидії, гранти та іншу фінансову підтримку для підтримки розвитку економіки та певних галузей.

• Торговельне кредитування, де підприємства можуть отримувати кредити від постачальників або покупців з відстрочкою платежу, що сприяє збереженню ліквідності.

На рис. 1 наведено способи залучення позикового капіталу як елементи механізму регулювання кредитних відносин.



**Рис. 1. Способи залучення позикового капіталу як елементи механізму регулювання кредитних відносин**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Важливо зазначити, що кредитування пов'язане з ризиками для як позичальників, так і кредиторів. Підприємства повинні ретельно аналізувати свою фінансову стійкість та платоспроможність перед отриманням кредиту, а кредитори проводити оцінку ризику перед наданням фінансування. У табл. 1 наведено джерела та форми фінансування поточної діяльності розвитку підприємств малого бізнесу.

Таблиця 1

**Джерела та форми фінансування поточної діяльності розвитку підприємств малого бізнесу**

<i>Форми фінансування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Самофінансування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відносно швидке залучення;</li> <li>• низький ризик неспроможності та банкрутства підприємства;</li> <li>• не вимагає сплати будь-якого позикового відсотка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів;</li> <li>• можливі небажані фінансові наслідки для підприємства, за умови некваліфікованого управління.</li> </ul>
<i>Державне фінансування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відносно недорогий вид фінансування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Довготривалий процес надання коштів;</li> <li>• труднощі в отриманні фінансування.</li> </ul>
<i>Банківське кредитування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значна кількість спеціальних банківських продуктів;</li> <li>• можливість отримати значні за обсягами фінансові ресурси;</li> <li>• тривалий термін кредитування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високі відсоткові ставки;</li> <li>• необхідне забезпечення по кредиту;</li> <li>• труднощі в отриманні;</li> <li>• тривалий термін розгляду заявки;</li> <li>• зниження фінансової стійкості підприємства.</li> </ul>
<i>Лізинг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечує отримання обладнання без його повної оплати;</li> <li>• використання фінансових</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Велика сума першого лізингового платежу (до 30 % вартості майна);</li> <li>• можливе моральне старіння предмета лізингу;</li> </ul>

<i>Форми фінансування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
	ресурсів; • відсутність застави та поручителів; • знижує базу оподаткування.	• ризик, пов'язаний з пошкодженням предмета лізингу;
<i>Факторинг</i>	• Швидкість отримання коштів; • аутсорсинг дебіторської заборгованості.	• Висока вартість послуг; • обмежена пропозиція спеціалізованих факторингових продуктів для малого бізнесу.
<i>Венчурне фінансування</i>	• Відсутність безнадання підприємствами застави.	• Зміна структури власності; • застосовується для реалізації лише високо ефективних проєктів.
<i>Грантове фінансування</i>	• Дозволяє отримати достатню суму коштів на тривалий період; • отримання грантів на безповоротній основі.	• Процес прийняття рішень щодо надання гранту, як правило, є досить тривалим; • грантові кошти надходять поетапно повільно.

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Кредитування підприємств в ринковій економіці є складним та багатогранним процесом, який вимагає уважного аналізу, планування та співпраці між різними сторонами економічних відносин.

### **Література**

1. Гришук Н.В. Особливості сучасного кредитування представників малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9895>
2. Podolianchuk O., Tomashuk I. Formation of financial results of activities of agricultural enterprises of Vinnitsa region. *The scientific heritage*. 2020. № 47. P. 7. P. 63-73.
3. Томашук І.В., Томашук І.О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64>

**Шаповал А.О.,**

магістрант

**Піскун А.В.,**

к.е.н., ст. викладач

Одеський національний економічний університет

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасному світі насиченого динамічними змінами та постійною еволюцією бізнес-середовища, одним із ключових чинників, які визначають

успіх підприємства, є його здатність адаптуватися та інноваційно розвиватися. Розуміння та вміння ефективно використовувати інновації стають життєво важливими для підтримання та зміцнення конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці.

Інновації – це не тільки нові продукти і технології. Це також нові підходи до управління, маркетингові стратегії, методи виробництва, а також культурні зміни в підприємстві, спрямовані на покращення результативності. Інновації можуть бути процесами, продуктами, послугами або моделями бізнесу, які призводять до позитивних змін у внутрішньому функціонуванні підприємства або взаємодії з ринком.

Інновації можна класифікувати за декількома категоріями [1]:

1. *Технологічні інновації*, якістосуються впровадження нових технологій або вдосконалення існуючих. Вони можуть охоплювати розробку нових продуктів, матеріалів або процесів, які поліпшують продуктивність та якість.
2. *Процесні інновації*, які спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства. Вони можуть включати в себе удосконалення методів виробництва, логістики або управління запасами, щоб зменшити витрати та підвищити продуктивність.
3. *Соціокультурні інновації* –інновації в цій категорії охоплюють зміни в корпоративній культурі, комунікації та взаємодії з персоналом і клієнтами. Вони можуть включати в себе впровадження нових методів комунікації, вдосконалення програми навчання та розвитку персоналу або створення більш підтримуючого та вдячного середовища.
4. *Маркетингові інновації*, які стосуються стратегій продажів, реклами, позиціонування на ринку та взаємодії з клієнтами. Вони можуть включати в себе розробку нових маркетингових кампаній, підходів до бренду або використання нових каналів зв'язку з клієнтами.

Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства відбувається за наступними напрямками:

1. *Покращення якості продукції та послуг* – інновації дозволяють підприємствам створювати продукти, які відповідають вищим стандартам якості. Це призводить до задоволення клієнтів і забезпечує їх лояльність. Покращена якість також може допомогти підприємству зберегти свою репутацію та позиції на ринку.
2. *Зниження витрат* – інновації можуть допомогти підприємствам ефективніше використовувати ресурси та знижувати виробничі та операційні витрати. Наприклад, використання новітніх технологій може зменшити витрати на енергію, сировину та робочу силу, підвищуючи ефективність виробництва. Зменшення витрат дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможні ціни і виживати в умовах жорсткої конкуренції [2].
3. *Розширення ринків та нові можливості* – інновації можуть допомогти підприємствам розширювати свою діяльність на нові ринки та



створювати нові сегменти ринку. Нові продукти або послуги можуть привертати нових клієнтів та розширювати географію діяльності. Наприклад, підприємство, яке впроваджує екологічно чисті технології, може відкрити нові ринки в сфері сталого розвитку.

4. *Адаптація до змін* – швидкі зміни у вимогах ринку та зміни у законодавстві можуть створювати складні умови для підприємств. Інновації допомагають підприємствам адаптуватися до змін, змінюючи свої стратегії та продукти відповідно до нових вимог. Наприклад, підприємство може реагувати на зміни в законодавстві щодо екології, розробляючи більш екологічно чисті продукти або процеси виробництва [3].

Отже, на основі проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки. Інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, вони дозволяють підприємствам підтримувати конкурентну перевагу, забезпечуючи покращення якості, зниження витрат, розширення ринків і адаптацію до змін. Підприємства, які активно інвестують у інновації, стають більш життєздатними та готовими до викликів сучасного бізнес-середовища, що сприяє їхньому довгостроковому успіху. Інновації не тільки реактивно реагують на зміни, але й активно формують майбутнє підприємства, допомагаючи йому будувати лідерство на ринку та стійке зростання.

## Література

1. Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. J. M. S. L. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
2. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
3. Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683.

**Шимановська-Діанич Л.М.,**  
д.е.н., професор, завідувачка кафедри менеджменту,  
**Лозова О.В.,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
**Тимошенко І.С.,**  
доктор наук, кафедри менеджменту  
**Гудько А.,**  
магістрантка кафедри менеджменту  
Полтавський університет економіки і торгівлі

## **ПРОАКТИВНА ПОВЕДІНКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах сьогодення, коли зовнішнє середовище змінюється динамічно та постійно вимагає нових креативних управлінських рішень, проактивна поведінка підприємства є чи не єдиним інструментом передбачати, запобігати або ефективно вирішувати проблеми, використовуючи при цьому раціонально свої ресурси, можливості та інновації. Звісно, що проактивна поведінка компанії може позитивно впливати на її імідж, іншими словами, формувати у стейкхолдерів та споживачів позитивну думку, враження та уявлення про неї.

Вцілому проактивна поведінка підприємства формує позитивний імідж через низку інструментів, а саме через:

- покращення репутації підприємства як соціально відповідального, конкурентоздатного та інноваційного суб'єкта господарювання;
- залучення та збереження лояльних клієнтів, які підтримують проактивність підприємства та цінують якість товарів або послуг, а також готовність компанії задовольняти потреби та вчасно виявляти їх зміну;
- забезпечення конкурентних переваг на ринку за рахунок швидкої адаптації до зміни у зовнішньому середовищі, розвитку за рахунок пошуку нових ніш та використання нових технологій у роботі підприємства;
- проведення політики залучення талановитих працівників, які вмотивовані до навчання, підвищення кваліфікації, саморозвитку та досягнення цілей підприємства і як наслідок формування більш ефективної організаційної культури компанії;
- формування та розвиток партнерських відносин з конкурентами, органами влади, стейкхолдерами, громадськими організаціями та клієнтами.

Найбільш успішними прикладами формування позитивного іміджу через ведення проактивної поведінки серед вітчизняних підприємств, на нашу думку, є ПриватБанк, Рошен, Нова Пошта, Епіцентр К тощо. Вони демонструють проактивну поведінку шляхом запровадження нових сервісів для клієнтів, розширення свого присутності на ринку, участі у соціальних проектах, ведення соціально відповідального бізнесу, впровадження нових технологій, наявністю центрів навчання персоналу, створення позитивного іміджу в ЗМІ та соцмережах.

Так, наприклад, ПриватБанк [1] - один з найбільших банків України, який постійно впроваджує нові технології та сервіси для своїх клієнтів, такі як мобільний додаток «Приват24», онлайн-платежі, QR-коди, банкомати з розпізнаванням особи, подвійна верифікація для запобігання шахрайству тощо. ПриватБанк також активно проводить політику соціально відповідального бізнесу та бере участь у соціальних проектах, таких як «Школа онлайн», «Медична реформа», «Платформа для донорства крові», «Зелений банк», «Школа фінансової грамотності» тощо.

Не менш проактивною є корпорація «Roshen» [2], яка демонструє соціальну відповідальність, реалізувавши понад 12 соціальних проектів, має декілька благодійних фондів, активно проводить політики захисту екології та довкілля тощо.

Феномен у сфері експрес-доставки в Україні є Нова пошта [3], яка навіть під час війни не лише не скоротила своєї діяльності, а й стала активним та невід'ємним каналом постачання посилок у всі точки країни. Нова Пошта постійно розвиває свою інфраструктуру, впроваджує нові технології, такі як онлайн-відстеження, мобільний додаток, поштомати в будинках, самообслуговування, NovaPay, Nova Global, Nova Post у Польщі тощо. Компанія постійно бере участь у різних соціальних проектах, таких як «Нова Пошта для дитячих будинків», «Нова Пошта для ветеранів», «Нова Пошта для освіти» тощо. У 2021 році компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб гарантувати швидкі терміни доставки своїм клієнтам із будь-якої точки світу [3].

ТОВ «Епіцентр К» [4] також демонструє проактивну поведінку шляхом впровадження нових технологій та сервісів для своїх клієнтів (онлайн-замовлення, доставка, монтаж, кредитування, гарантія, лояльність), відкриваючи нові гіпермаркети в різних регіонах України, а також за кордоном, проводячи активну соціальну політику, підтримуючи екологічні та благодійні проекти, такі як «Зелений Епіцентр», «Допоможемо разом», «Епоха добра» тощо.

Отже, це лише декілька прикладів формування позитивного іміджу вітчизняних компанії шляхом проактивної поведінки, яка створює сприятливі умови для конкурентоспроможності та успішності компаній не лише в Україні, а й за кордоном.

## Література

1. Приватбанк. (2023). Головна. <https://privatbank.ua/>
2. Корпорація «Roshen». (2023). Головна. <https://www.roshen.com/pro-roshen>
3. Нова пошта. (2023). Головна. <https://novaposhta.ua/>
4. ТОВ «Епіцентр К». (2023). Головна. <https://epicentrk.ua/>

## **ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ЕКСПОРТУ**

Динамічність параметрів глобальної ринкової кон'юнктури вимагає розробки стратегій конкурентного позиціонування підприємств аграрного сектору економіки в сферах виробництва та зовнішньоекономічної діяльності. Погіршення доступу вітчизняних товаровиробників до глобальних експортних ринків зумовлює необхідність у відповідних заходах щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних формувань на світових ринках.

Важливість забезпечення ефективного використання ресурсів, економічного росту та дотримання позитивного сальдо платіжного балансу зумовлює посилення уваги до експортної діяльності. На наш погляд, регуляторні механізми аграрної політики необхідно зорієнтувати на підтримку інфраструктурного забезпечення товаровиробників на вітчизняному та глобальному ринках.

Т. Мельник та Ю. Туницька вказують на наявність переважної частки експорту продукції з мінімальною доданою вартістю, відсутність налагодженої ефективної співпраці між малими та середніми підприємствами, лідерство великих компаній у зовнішній торгівлі [1, с. 70]. Н. Патица виділяє як орієнтовані на виробництво (застосування засобів інноваційного менеджменту, залучення товаровиробників до інтеграційних формувань, розширення пропозиції органічної продукції, реструктуризація виробництва у відповідності з параметрами кон'юнктури цільових маркетингових сегментів), так і спрямовані на світовий ринок пріоритети забезпечення конкурентоспроможності сільського господарства (формування експортно-орієнтованих моделей, розробка заходів стимулювання збуту продукції на світових ринках, створення умов для закріплення на нетрадиційних ринкових нішах, реалізація стратегій глобального ринкового позиціонування) [2, с. 141]. Зміщення центру ваги з виробничої орієнтації на маркетингову передбачає первинність урахування запитів споживачів вітчизняного та світового ринків, а також відповідні структурні та регуляторні зміни щодо параметрів пропозиції.

Підтримка глобальної конкурентоспроможності аграрного сектору економіки залежить від розвитку виробничих та експортних елементів інфраструктури, які мають критично важливе значення. Національний план захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури передбачає регламентацію завдань суб'єктів захисту критичної інфраструктури та вдосконалення законодавства; здійснення моніторингу; залучення механізмів ризик-менеджменту; посилення взаємодії суб'єктів захисту інфраструктури в умовах впливу чинників кризових явищ; забезпечення інформаційно-

комунікативної підтримки; підвищення рівня стійкості критичної інфраструктури; формування програм підтримки громадян на випадок кризових ситуацій; сприяння діяльності міжнародних організацій та ін. [3].

Серед чинників підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності аграрної сфери та гарантування продовольчої безпеки відзначаються такі [4]:

формування ефективних інституцій;

інвестування в розвиток інфраструктури;

створення умов для функціонування конструктивного макроекономічного середовища;

інвестування в освітню сферу;

поліпшення доступу до цільових ринків;

залучення ефективних механізмів ризик-менеджменту;

удосконалення засобів інноваційного менеджменту;

залучення методів етичного підприємництва в процесі використання економічних ресурсів.

Ускладнений доступ аграрних формувань до даних про параметри глобальної ринкової кон'юнктури свідчить про важливість заходів щодо поліпшення інформаційно-консультативного забезпечення. Обмеженість номенклатури експортованих продовольчих товарів, низька питома частка продукції з високою доданою вартістю та гостра необхідність відстеження проходження продукції сільського господарства каналами збуту свідчать про важливість залучення регуляторних заходів. Ефективність зарубіжних механізмів підтримки конкурентоспроможності ринкових суб'єктів у агропродовольчій сфері свідчить про можливість застосування у вітчизняній практиці досвіду формування міжпрофесійних об'єднань експортного спрямування, спроможних нарощувати вищий рівень доданої вартості та забезпечувати освоєння цільових глобальних маркетингових ніш.

Отже, регуляторні механізми аграрної політики необхідно спрямувати на підвищення рішення ефективності інфраструктурного забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сфері експорту.

## Література

1. Мельник Т., Туніцька Ю. Інституційне забезпечення міжнародної конкурентоспроможності АПК України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 69–89.
2. Патица Н. Пріоритети забезпечення конкурентоспроможності сільського господарства України на світових ринках. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2018. Vol. 4, № 4. С. 130-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2018\\_4\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2018_4_4_12)
3. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 825-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro->

*zatverdzhennia-natsionalnoho-planu-zakhystu-ta-zabezpechennia-bezpeky-ta-stiikosti-krytychnoi-infrastruktury-i190923-825 (дата звернення: 21.09.2023).*

4. Jambor, A., & Babu, S. (2018) Competitiveness of global agriculture: Policy lessons for food security. Springer.

**Яцина Н.О.,**  
здобувач Західноукраїнського національного університету  
**Собко Л.В.,**  
здобувач Західноукраїнського національного університету

## **КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ**

Комунікація є ключовим аспектом в будь-якій галузі, і сфера медицини не є винятком. Комунікація – важливий елемент успішної медичної організації [1]. Ефективна комунікативна взаємодія медичної організації зі споживачами послуг відіграє критичну роль у забезпеченні високого стандарту медичної допомоги та задоволеності пацієнтів.

У сфері охорони здоров'я споживачі послуг, тобто пацієнти, мають високі очікування щодо якості та ефективності медичних послуг. Саме тому здатність медичної організації взаємодіяти зі своїми споживачами належним чином є вирішальною для досягнення задоволення потреб пацієнтів і підвищення рівня якості медичної допомоги.

Зазначимо, що комунікація в медичній сфері не обмежується простим обміном інформацією між лікарем та пацієнтом. Вона є складним процесом, що включає в себе сприймання, розуміння та відповідь на інформацію.

Одним із основних принципів комунікативної взаємодії є забезпечення доступності та зрозумілості інформації для пацієнтів. Лікар повинен надавати пацієнту необхідну інформацію про їх стан здоров'я, діагноз, можливі методи лікування та їх переваги та ризики. Медична організація повинна надавати зрозумілі пояснення щодо діагнозів, методів лікування та очікуваних результатів. Додатково, важливо надавати пацієнтам можливість задавати питання і отримувати на них відповіді. Пацієнт, зі свого боку, повинен бути готовий слухати та задавати питання.

Медичний персонал проявляючи емпатію та співчуття до пацієнтів через пошук спільної мови і виявлення розуміння їхніх почуттів, потреб значно полегшить процес лікування та сприятиме психологічному комфорту пацієнтів. Лікар повинен виявляти співчуття та розуміння до емоцій та стану пацієнта. Емоційна підтримка грає важливу роль у швидшому відновленні пацієнта.

Пацієнти мають право брати участь у процесі прийняття рішень стосовно свого лікування. Лікар повинен враховувати їхні побажання та обмеження, допомагати їм обирати оптимальний шлях лікування.

Медична організація повинна активно підтримувати зворотній зв'язок

через опитування пацієнтів щодо їх задоволення, відгуки та скарги. Зворотний зв'язок допомагає ідентифікувати проблеми та можливості для покращення, а також показує пацієнтам, що їхні думки і досвід важливі. Лікар повинен слухати відгуки пацієнтів щодо якості медичних послуг та удосконалювати їх на основі цього зворотного зв'язку.

Зазначимо, що сучасні технології, такі як електронна пошта, мобільні додатки та відеоконференції, дозволяють пацієнтам легше спілкуватися з медичною організацією. Вони також дозволяють забезпечити дистанційно медичні консультації та підтримки.

Збереження конфіденційності медичної інформації є обов'язковим, бо пацієнти повинні бути впевнені, що їхні особисті дані та медична інформація не будуть розголошені без їхньої згоди.

Медична організація може грати активну роль у навчанні пацієнтів щодо здоров'я та профілактичних заходів. Це може допомогти зменшити захворюваність та підвищити рівень свідомості пацієнтів.

Як бачимо, комунікативна взаємодія медичної організації з пацієнтами є не тільки важливою для покращення якості медичної допомоги, але й сприяє побудові довіри і позитивних стосунків. Здатність слухати, розуміти і спілкуватися з пацієнтами дозволяє покращити загальне задоволення від медичних послуг і сприяє підвищенню рівня здоров'я населення. Тому важливо надавати належну увагу розвитку навичок комунікації серед медичного персоналу та активно вдосконалювати процеси взаємодії з пацієнтами.

## Література

1.Крисько Ж.Л., Надкевич А.Л. Організаційно-психологічні аспекти управління комунікаційним процесом у медичному закладі. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct62-14>

## СЕКЦІЯ 4

### УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Бочуля Т.,**

д.е.н., професор

Державний біотехнологічний університет

#### ІНФОРМАЦІЙНА КАТЕГОРІЯ МИСЛЕННЯ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні інноваційні технології здебільшого орієнтують бізнес на цифрові трансформації та повну автоматизацію процесів діяльності, зокрема управління. Такий підхід є ефективним та повністю виправдовує себе виключно за умови його використання в якості інструменту, а саме інтеграції нових технологій в організаційну модель підприємства. Тотальна цифровізація не здатна задовольнити потреби бізнесу в розвитку, оскільки знання були та залишаються аспектом людської діяльності. Відповідно доцільно не стільки автоматизувати процеси, скільки змінити тип мислення.

Становлення інформаційного мислення як специфічної категорії сучасного світогляду є результатом концептуального розвитку економіки й суспільства зі зміною статусу знань та інформації. Феномен інформаційного мислення полягає в переорієнтації знань і навичок індивіда для вирішення завдань будь-якої складності із формуванням найбільш прийняттого результату. Сучасному бізнесу також властиво проводити дизайн мислення, що своїм базисом має застосування сучасних інноваційних можливостей штучного інтелекту у робочих процесах та управлінській діяльності [1].

Явище інформаційного мислення об'єднує параметри сучасного суспільства, для якого властивий пріоритет інформаційних технологій в економічних процесах та компетентності «людини інформаційної».

Інформаційне мислення можна визначити перевагою в оперуванні інформацією для формування знань, які за якісними параметрами суттєво відрізняються від звичайних даних. Відмітною рисою інформаційного мислення є можливість не лише генерувати ідеї, а імплементувати їх, таким чином, забезпечуючи практичну цінність знань і компетенцій. Ключовим моментом інформаційного мислення є складність, що дозволяє вирішувати комплексні завдання із формуванням декількох паралельних висновків щодо розвитку бізнесу.

Інформаційне мислення відрізняється зміною концепції розуміння інформації з формуванням компетенцій, що базуються на нових принципах оперування інформацією [2].

1. Відмова від принципу ієрархії в інформації – вся інформація важлива без виділення другорядних даних. З розвитком інформаційних технологій



доступною стала можливість урахування різних даних без необхідності їхнього сортування на релевантні та нерелевантні. Більш важливим є розподіл інформацією за критерієм новизни – нова інформація та відома інформація. Нова інформація характеризує більш якісний рівень раціонального пізнання, дозволяє формувати нові знання як ключові елементи управління підприємством. Нова інформація (заради якої створюється повідомлення) – це інформація, яка, на думку її автора, здатна внести зміни в структуру суспільного й індивідуального тезаурусів (суми знань).

2. Відмова від бінарної логіки – пріоритет великих баз даних для формування універсальних знань. Сучасні можливості обробки інформації дозволили оперувати великими даними та застосовувати аналітичні додатки при обробці інформації, що значно підвищило якісні параметри прийнятих рішень. Використання великих даних сприяє підвищенню аналітичності інформації через її сегментацію, що стимулює розробку різних варіантів сценаріїв управлінських рішень та підвищує можливість розглянути й оцінити альтернативи розвитку діяльності підприємства. Поліваріантність і гнучкість сценаріїв бізнес-процесів сприяють якості провадження діяльності, а отже, підвищенню ефективності управлінських рішень і розроблених проєктів розвитку.

3. Відмова від однозначних інформаційних висновків – будь-яка інформація може бути перетворена та модифікована для створення різних гіпотез і альтернатив. Доступним стало формування інформаційних конструкцій відповідно до поставленого завдання та параметрів діяльності підприємницької структури, що дозволило персоніфікувати кожне рішення із своєчасною оцінкою загроз і перспектив. Раціональність інформаційного забезпечення при генерації нового знання має включати повноцінну групу релевантних даних, необхідних для розвитку професійного судження, на підставі якого приймаються рішення. Для подальшого повноцінного розвитку знань необхідна інформація стосовно професійного судження індивіда, проте не вузькоспеціалізована, а така, що охоплює всю галузь знань. Значну частку інформації, яка цікавить фахівця, становить професійна інформація: інформація, необхідна для виконання поставленого завдання, та інформація для фахового розвитку. Для комплексного розширення знань фахівцю необхідна інформація, що дозволяє виявляти чинники впливу та передбачати динаміку розвитку діяльності підприємства, обґрунтовуючи управлінські рішення відповідно до реалій провадження підприємством діяльності в ринковому середовищі, яке змінюється під впливом становлення інформаційної економіки.

Таким чином, інформаційне мислення дозволяє удосконалити процес розробки стратегії із виділенням опцій розвитку бізнесу та виокремленням варіантів реакції на ризики, властивих конструкціям бізнес-процесів із врахуванням індивідуального характеру організаційної структури системи управління.

## Література

1. Davenport Thomas H., Mittal Nitin (2023). All-in On AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Harvard Business Review Press. 215.
2. Bochulia T., Melnychenko O. (2019). Accounting And Analytical Provision Of Management In The Times Of Information Thinking. European Cooperation. 1(41). 52-64.

**Волчек Р.М.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

**Москалюк Г.О.,**

к.е.н., доцент

Одеський національний економічний університет

### **ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР УСПІХУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

В умовах наявності невизначеності в економіці України, яка обумовлена дією воєнного стану, істотним підвищенням рівня інфляції в вітчизняній економіці, актуальним постає питання антикризового розвитку підприємств. Класична теорія антикризового менеджменту містить у собі безліч наробок щодо інструментарію, який дозволяє розробити варіанти стабілізації діяльності підприємства. Проте, головним аспектом вдалого впровадження різних видів реструктуризації діяльності організації, реінжинірингу її бізнес-процесів та інших інструментів, які забезпечують відновлення платоспроможності підприємства, є управління опором щодо стратегічних змін в організації. У цьому сенсі на перший план виходить креативність та лідерські якості менеджерів, які відповідальні за здійснення процедур реструктуризації. Тому доцільно розглянути компоненти, які формують харизму лідера, наявність якої є ключовою під час здійснення управлінських рішень.

Аналіз публікацій [1, с. 14-15], присвячених дослідженню чинників, що визначають харизматичне лідерство, свідчить, що в узагальнюючому вигляді науковці та практики виділяють три компоненти, які визначають харизму лідера: 1) дотримання своїх цінностей; 2) нереагування; 3) прихована самопрезентація.

1. *Дотримання своїх цінностей.* Для того, щоб мати цінність як особистість, кожна особа повинна вирішити сама для себе – якою вона хоче бути, тобто мати силу та свободу бути самою собою й вміти йти проти позицій більшості, коли ситуація, що складається, вимагає цього задля досягнення ефективності діяльності. Для цього треба виконувати два критерії: а) зрозуміти, за що Ви цінуєте самі себе, якою людиною саме Ви хочете бути, а не тою, якою хочуть

бачити Вас оточуючі (ця теза формує у людини поняття «я сам собі знаю ціну»);

б) треба дотримуватись власних стандартів та цінностей, навіть якщо це не подобається оточуючим.

2. *Нереагування.* Зазвичай, харизматичні менеджери не надають значущості вчинкам інших людей під час здійснення стратегічних змін в організації. «Ненадавання значущості» проявляється в тому то, що харизматичні люди не ставлять нікого на постамент й ні на кого не дивляться зверху вниз. Тобто для них кожна особистість має рівні права під час ділових спілкувань, а люди, які вищі за рангом, не є для них об'єктами поклоніння, оскільки, зазвичай, харизматичні лідери самі є представниками топ-менеджменту в організації. Отже, кредо харизматичних лідерів – кожна людина має право на неповагу до них, тобто «президент – не долар, щоб усім подобатися, проте він все одно втілює запропоновану ним програму розвитку країни». Якщо харизматичних лідерів хтось починає дестабілізувати за допомогою легких жартів, то вони займають позицію, яка є вищою над глузувальником й кажуть: «Ти – кмітливий малий». Тим самим, вони показують, що, по-перше, вони вміють сміятися самі над собою й таким чином є незалежними від цькування й відносяться самі до себе із іронією. По-друге, вони показують іншій особі, що те, що він каже – це лише його думка, й лідер її не приймає до уваги, тим самим показуючи, що він не боїться нестандартних ситуацій й до них готовий. Якщо ситуація переросте у конфліктну, то харизматичний лідер знає, що робити у цьому випадку. Тобто, особа, яка намагалася вразити слабке місце харизматичної людини, помилилась із напрямом атаки – цей напрямок не зачіпає нервові центри лідера.

3. *Прихована самопрезентація.* Оскільки харизма здебільшого, це те, що бачать спостерігачі, то люди, зазвичай, для підвищення своєї значущості кажуть про себе тільки те, що вигідно їм й, відповідно, під час ділових перемовин наводять факти та ситуації, які корисні для формування їхнього іміджу.

Наведені три компоненти харизми лідера під час їх втілення доповнюються ще двома додатковими критеріями, без виконання яких харизматичне лідерство не буде дозволяти отримувати владу над людьми. Це – переконливість та гумор. Щодо переконливості, то вона втілюється у п'ятьох принципах:

1. Треба показати цінність того, що Ви пропонуєте (яскравим прикладом втілення цього принципу у практику управління є теорія перспектив, розроблена Данієлем Канеманом та Амосом Тверські у 1979 році).

2. Треба говорити впевнено.

3. Треба використовувати емоції під час виступу, оскільки одна частина аудиторії сприймає лідера за допомогою логіки, а інша – емоційно.

4. Кожен аргумент доповіді харизматичного лідера підкріплюється історіями з життя чи статистичними даними.

5. Треба вірити в те, про що Ви говорите.

Для того, щоб виступ харизматичного менеджера був «живим», він зазвичай використовує три прийоми гумору: порівняння (у своєму виступі порівнює те, що зазвичай не можна порівняти у повсякденному житті), перебільшення та іронію.

Подальші дослідження щодо використання харизми під час обговорення та ухвалення управлінських рішень вбачаються нам у тому, що необхідно знати, яким чином використовувати кожен із компонентів харизми у залежності від зовнішніх та внутрішніх видів харизми менеджерів.

## Література

1. Bass B. M. Current developments in transformational leadership: Research and applicat. The Psychologist-Manager Journal. 1999. No 3.1. P. 5–21. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Current-developments-in-transformational-Research-Bass/d0e524510bd5878ecd9ea46dc03740c2bb853e01>. Дата звернення: 19.09.2023

**Губаль М.В.,**  
здобувач Західноукраїнського національного університету  
**Радь М.В.,**  
здобувач Західноукраїнського національного університету

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Медична сфера є однією з важливих та відповідальних галузей для суспільства. У медичних організаціях, зокрема лікарні, клініці, поліклініці, медичний персонал виконує роботу, яка безпосередньо впливає на життя та здоров'я пацієнтів. З цієї причини етика має величезне значення у медицині. Забезпечення етичності роботи медичного персоналу вважається невід'ємною частиною надання якісної медичної допомоги [1].

Що таке етика в медицині? Це система моральних принципів та правил, які визначають прийнятну поведінку і рішення для медичного персоналу. Вона базується на загальних моральних цінностях і принципах, таких як повага до життя, прозорість, справедливість, конфіденційність. Важливою частиною етики в медицині є дотримання кодексів і норм, які регулюють професійну поведінку медичного персоналу.

Ключові аспекти забезпечення етичності роботи персоналу в медичних закладах представлені на рис. 1.

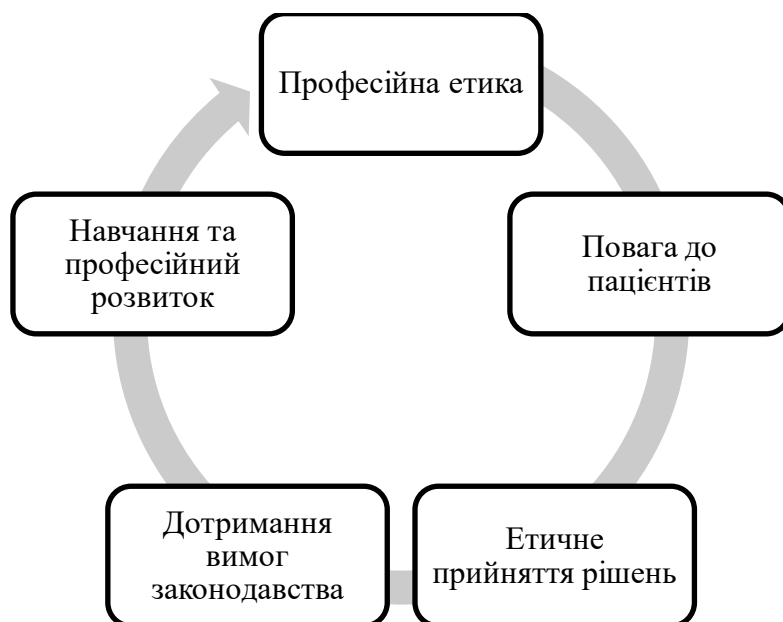


Рис. 1. Ключові аспекти забезпечення етичності роботи персоналу в закладі охорони здоров'я

Примітка. Побудовано авторами.

Медичний персонал повинен підтримувати довіру пацієнтів і ставитися до них з повагою, незалежно від їхнього статусу, раси, релігії чи етнічності. Так, персонал часто стикається з етичними дилемами та складними ситуаціями, де потрібно приймати рішення, що впливають на життя і здоров'я пацієнтів. Важливо мати чіткі принципи та процедури для вирішення таких ситуацій, як відмова від лікування, органозбереження, чи використання нових технологій. Рішення повинні бути обговорені в команді та враховувати інтереси пацієнта в першу чергу.

Етичні аспекти медичної практики постійно змінюються та розвиваються. Медичний персонал повинен постійно поновлювати свої знання та навички, щоб бути в курсі останніх розробок у галузі медичної етики.

Для забезпечення етичності роботи персоналу в медичному закладі варто вживати певні заходи та механізми:

1. Навчання та підготовка. Медичний персонал повинен проходити систематичне навчання з етики в медицині та професійних стандартів. Це допоможе підвищити їхню свідомість щодо етичних питань та навчити приймати відповідальні рішення.

2. Етичні комітети. Медичні заклади можуть створювати етичні комітети, які будуть відповідати за розгляд етичних питань та надавати рекомендації щодо вирішення конфліктних ситуацій.

3. Кодекси поведінки. Медичний персонал повинен дотримуватися кодексів поведінки та професійних стандартів, які встановлені для їхньої категорії. Ці кодекси чітко визначають правила та норми етики в медицині.

4. Системи контролю та відповідальності. Медичні заклади повинні мати системи контролю та відповідальності, які слідкують за дотриманням етичних

стандартів. Порушення етичних правил може мати серйозні наслідки для медичного персоналу, включаючи втрату ліцензії.

Отже, забезпечення етичності роботи персоналу в медичних закладах є надзвичайно важливим завданням. Етична практика в медицині сприяє збереженню довіри пацієнтів, покращує якість медичних послуг та допомагає у вирішенні етичних дилем. Медичний персонал повинен бути підготовленим, професійним та завжди дотримуватися етичних принципів у своїй роботі, щоб забезпечити найкращий можливий результат для пацієнтів і суспільства в цілому.

## Література

1.Крисько Ж.Л. Медична етика і соціальні проблеми системи охорони здоров'я. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль – Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 173-176.

**Гуменюк А.В.,**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та управління бізнесом  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Організація діяльності менеджера підприємства під час управління ним в умовах сучасного бізнес-середовища має бути, на нашу думку, спрямована на забезпечення його діяльності щодо стратегічного планування та управління персоналом. Стратегічне управління персоналом ґрунтується на процесах формування та використання людського потенціалу; управління явними та прихованими мотивами персоналу шляхом вироблення стратегії та тактики поведінки керуючої системи; спрямування діяльності підприємства на задоволення запитів споживачів; здійснення гнучкого регулювання і своєчасних змін в організації у цілому та її функціональних сферах, які в подальшому дають можливість підприємству досягати конкурентних переваг. Керівники можуть використовувати якусь певну стратегію поведінки, проте постійне її використання може в якийсь період не спрацювати. Тому визначальною для будь-якої стратегії поведінки керівника є оцінка як самої ситуації, так і безпосередньо співробітників та особистості самого керівника [1].

Людина зі своїми потребами, цінностями, мотивацією є суб'єктом

управління і ресурсом виробничої системи. Організація зацікавлена в певній, визначеній стратегії та організаційній культурі підприємства, поведінці співробітників. Причому ми розглядаємо поведінку як керованої системи (працівників), так і керівної (менеджерів різних рівнів). Зрозуміло, що у цілому для підприємства ефективною буде така поведінка, яка забезпечувала б сумлінне виконання обов'язків, коли заради інтересів організації людина в критичній ситуації готова виконувати значний обсяг робіт, тобто проявляти лояльність; коли працівник проявляє активність, готовність до співпраці.

Менеджери різних рівнів управління підприємством, окрім проблем, пов'язаних з удосконаленням виробництва, вирішують одну й ту ж проблему: як налагодити таку систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників й уникнути можливих конфліктів в організаційному середовищі. Ефективність роботи працівників організації визначається не стільки підвищенням їх заробітної плати, скільки налагодженням відносин міжпрацівниками і менеджерами, підвищенням задоволеності персоналу власною працею, зайнятістю в конкретному підприємстві та стосунками в робочій групі.

Проблема управління часом, насамперед, виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій, що закріплені за її робочим місцем. Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту: – особистий тайм-менеджмент – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту; – корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу. Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті. Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльності працівників таким чином, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки. Правильно організований тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання робочого часу – це не тільки втрати керівництва підприємства, а й їхні власні, які можуть призвести до значного скорочення ефективності діяльності і, як наслідок, до зменшення до заробітної плати [2].

Таким чином, якщо корпоративний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент – це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом. На нашу думку, корпоративний тайм-менеджмент слід розглядати як сукупність технологій тайм-менеджменту «вбудованих» у систему управління підприємством; інструмент побудови всієї системи управління, який дозволяє зробити особистий тайм-менеджмент працівників знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства. Адже ефективність професійної діяльності кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом в підрозділі та підприємстві.

### Література

1. Корсікова Н.М., Козак К.Б., Дьяченко Ю.В. Стратегічні напрями управління персоналом в системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371.
2. Гуменюк А.В. Тайм-менеджмент як ефективний засіб підвищення діяльності підприємств. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Умань, 11 жовтня 2019 р. Редкол.: Новак І.М. (відп. ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2019. С.26-28.

**Ковальов В.В.,**

здобувач Західноукраїнського національного університету

**Цуглевич Л.В.,**

здобувач Західноукраїнського національного університету

### **ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ – КЛЮЧ ДО ЯКІСНОЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Медичний персонал є невід'ємною складовою сучасної системи охорони здоров'я і відіграє важливу роль у наданні населенню якісної медичної допомоги [1]. Здоров'я нації залежить від компетентності та навичок лікарів, медичних сестер, фармацевтів й інших медичних фахівців. Тому, для забезпечення високої якості медичних послуг, необхідно постійно розвивати та підвищувати кваліфікацію медичного персоналу. Професійний розвиток цих фахівців відіграє критичну роль у підвищенні якості медичних послуг та покращенні результатів лікування пацієнтів.

Професійний розвиток медичного персоналу – це системний процес, який включає навчання, підвищення кваліфікації, вдосконалення навичок та оновлення знань медичних працівників упродовж їхньої кар'єри. Основною



метою цього процесу є забезпечити пацієнтам високий рівень медичної допомоги та зберегти життя, а також покращити якість медичного обслуговування. Завдяки професійному розвитку медичний персонал може ознайомлюватися з новими методами діагностики та лікування, вивчати сучасні стандарти медичної практики, покращувати комунікаційні навички та вчитися працювати в умовах постійних змін у медичній сфері.

Основні аспекти професійного розвитку медичного персоналу:

1. Оновлення медичних знань і навичок. Медицина постійно розвивається, і нові методи діагностики та лікування з'являються з кожним роком. Професійний розвиток дає медичному персоналу можливість оновлювати свої знання та навички, щоб вони були в курсі останніх наукових досягнень та кращих практик. Це дозволяє лікарям та медичним сестрам забезпечувати найкращу можливу допомогу пацієнтам і вдосконалювати свою професійну ефективність.

2. Підвищення професійної кваліфікації. Професійний розвиток також включає участь у спеціалізованих курсах, семінарах і конференціях. Ці заходи допомагають медичному персоналу вивчати нові технології, вдосконалювати навички комунікації з пацієнтами, а також вчитися у практичному обміні досвідом з колегами. Підвищення професійної кваліфікації сприяє зростанню ефективності та ефективності медичного обслуговування.

3. Розвиток м'яких навичок. Успішний медичний фахівець повинен мати не тільки медичні знання і вміння, але й розвинені м'які навички, такі як спілкування, емпатія, лідерські якості і робота в команді. Професійний розвиток допомагає розвивати ці навички, що робить медичний персонал більш ефективним у взаємодії з пацієнтами та колегами.

4. Зниження ризику помилок. Медичний персонал є відповідальним за життя та здоров'я пацієнтів, і навіть найменша помилка може мати серйозні наслідки. Професійний розвиток допомагає знизити ризик медичних помилок, оскільки він сприяє підвищенню рівня знань і навичок, а також навчає працювати в стресових ситуаціях та приймати важливі рішення.

5. Покращення задоволеності від роботи. Медична професія може бути виснажливою і стресовою, але професійний розвиток допоможе медичному персоналу краще впоратися з цими викликами. Навчання новим навичкам і досягненням професійних цілей може підвищити задоволеність від роботи та підтримувати психічне та емоційне благополуччя.

Виокремимо способи реалізації професійного розвитку медичного персоналу:

I. Медичні конференції і семінари. Участь у медичних конференціях і семінарах дозволяє медичному персоналу обмінюватися досвідом, вивчати нові методи та засоби діагностики і лікування. Це також важлива можливість для створення мережі професійних контактів.

II. Онлайн-навчання. Завдяки сучасним технологіям медичний персонал може отримувати професійний розвиток через онлайн-курси, вебінари та віддалені навчальні програми. Це особливо було актуальним в умовах пандемії

COVID-19, коли фізичний контакт обмежений.

III. Менторство. Молоді медичні фахівці можуть отримувати досвід від більш досвідчених колег через програми менторства. Ментори допомагають їм удосконалювати клінічні навички та розвивати професійну компетентність.

Отже, професійний розвиток медичного персоналу є ключовим фактором у покращенні системи охорони здоров'я та наданні високоякісних медичних послуг. Постійне навчання та розвиток навичок допомагають лікарям, медичним сестрам та іншим медичним фахівцям бути на передовому фронті медичної науки і практики, що в свою чергу призводить до покращення здоров'я та добробуту пацієнтів.

## Література

1. Крисько Ж.Л., Лука І.І. Проблеми кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції [м. Полтава, березень 2021 р.]* Полтава. 2021. С. 97-99.

**Крисько Ж.Л.,**

к.е.н., доцент

Західноукраїнський національний університет

**Мокренський І.Р.,**

здобувач Західноукраїнського національного університету

## РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА НОВОЇ ГЕНЕРАЦІЇ

У 21 столітті перед менеджерами стоїть надзвичайно багато викликів, які ніколи раніше не були настільки актуальними. Глобалізація, жорстка конкуренція в бізнесовому середовищі і зростаючий попит на організації з боку різних зацікавлених сторін, а також зміни соціально-економічних відносин у суспільстві та загальна цифровізація вимагають перегляду ролі і функцій менеджера в будь-якій організації.

Традиційні теорії менеджменту, які розвивалися упродовж останніх 150 років, включаючи вчення Адама Сміта, Макса Вебера, Тейлора, Файоля, Мейо, Пітера Друкера, зробили значний внесок у менеджмент організацій у 20 ст.

Сучасний бізнес неупинно еволюціонує, і разом з ним змінюються вимоги до менеджерів. Досягти успіху в конкурентному світі вимагає не лише знань і навичок, які були популярні у минулому, але й нових компетентностей, що відображають сучасні тенденції та вимоги. Менеджери повинні бути готові до викликів, які несе нова епоха.

Розробка компетентностей менеджера нової генерації – це завдання, що стає надзвичайно важливим у світлі сучасних тенденцій бізнесу. Виокремимо

ключові, які необхідно розвивати менеджерам нової генерації (рис. 1).

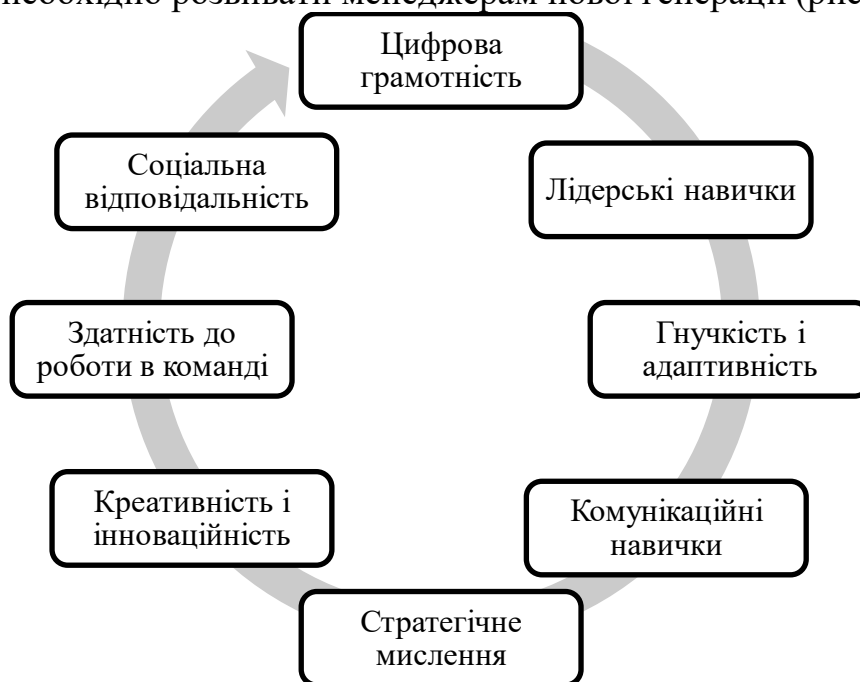


Рис. 1. Ключові компетентності менеджера нової генерації

Примітка. Побудовано авторами.

У сучасному світі діджиталізації й інновацій технології перетворилися на основний інструмент бізнесу. Менеджери повинні мати розуміння сучасних цифрових інструментів та процесів, бути здатні використовувати різноманітні програмні продукти, вміти аналізувати дані, прогнозувати тенденції і приймати рішення на основі цифрових даних.

У новому бізнес-середовищі важливо не лише керувати, але й надихати команду. Менеджери повинні володіти лідерськими якостями, такими як спроможність мотивувати, будувати команду, створювати сприятливу робочу атмосферу, вести команду до досягнення спільних цілей. Лідерство вимагає від них відкритості до нових ідей, вміння брати на себе відповідальність та приймати важливі рішення. Для розвитку цих якостей, менеджери можуть брати участь у лідерських програмах та навчатися на прикладах успішних лідерів.

Швидкі зміни в бізнесі і технологіях вимагають від менеджерів здатності швидко адаптуватися до нових умов і навчатися на ходу. Менеджери повинні бути готові до непередбачуваних обставин і швидко реагувати на зміни. Гнучкість в думці і діях дозволяє впоратися з непередбачуваними ситуаціями. Розвивати ці якості можна шляхом постійного навчання та відкритості до нового досвіду.

Вміння ефективно спілкуватися з різними стейкхолдерами (клієнтами, колегами, партнерами тощо) є важливою компетенцією. Це включає в себе як вербальну, так і письмову комунікацію, а також здатність слухати та розуміти інших. Зазначимо, що у цифрову епоху важливо вміти ефективно комунікувати через соціальні мережі та інші онлайн-канали. Для розвитку цих навичок можна вивчати техніки комунікації, брати участь у тренінгах зі спілкування та практикувати їх в реальних ситуаціях.

Менеджери повинні бачити далекоглядно і розуміти, як їхні дії впливають на стратегічні цілі компанії. Вони повинні бути здатні розробляти і виконувати стратегічні плани.

Здатність приходити з нестандартними рішеннями і вносити новаторські ідеї є важливою для створення конкурентних переваг.

Успішний менеджер нового покоління повинен бути здатний працювати в команді, координувати роботу колективу та вирішувати конфлікти.

Компанії все більше акцентують увагу на сталому розвитку та етичних питаннях. Розуміння соціальних і екологічних викликів сучасності та бажання бути частиною позитивних змін у суспільстві є важливими аспектами компетентностей менеджера нового покоління.

Розвиток цих компетенцій не є легким завданням і вимагає постійної саморефлексії, навчання та вдосконалення використовуючи різні ресурси, такі як навчання, тренінги, курси, а також досвід роботи. Це не лише підвищує шанси на успіх у сучасному бізнес-середовищі, але й сприяє створенню більш стійкої та інноваційної економіки. Менеджери, які інвестують у свій розвиток і адаптацію до нових реалій, стають лідерами, які здатні керувати власними компаніями та приносити успіх.

**Кулик А.В.,**

аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Коптєва Г.М.,**

д.е.н., професор,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Негативні наслідки в економіці країни, спричинені COVID-19, ще більше загострилися з початком війни, яка докорінно змусила перебудувати формат діяльності кожної української компанії, як приватного так і державного сектору. В результаті кризової ситуації суттєво знизилася ефективність діяльності більшості компаній, значно впали основні економічні показники діяльності – дохід, рентабельність діяльності, продуктивність праці тощо. У прифронтових зонах компанії змушені призупиняти виробництво внаслідок знищення їх промислових активів, безпекою персоналу, проблем з логістикою тощо. Усе це завдало великих збитків як для самих компаній, так і держави за рахунок зменшення надходжень платежів до бюджету. В умовах війни перед українськими компаніями постали нові виклики. Першочерговим завданням кожної компанії стало елементарне виживання в умовах воєнного стану та збереження власного потенціалу. Опанування нових методів та адаптація підходів до роботи у незвичних та надскладних умовах, відбудова операційного

процесу компанії в екстремальних умовах та підтримка працівників своїх компаній є викликом часу для кожного керівника або власника бізнесу.

З огляду на це важливим напрямком для подальшого функціонування бізнесу є збереження людського ресурсу компанії. Внаслідок активних військових дій, підприємства з території південних та східних областей нашої країни змушені були перенести свої виробничі потужності у нові для них регіони країни та інтегруватися у сформований роками місцевий «бізнесовий кластер», при цьому частина кваліфікованих працівників підприємства була втрачена. Такі процеси суттєво вплинули й на кадрові стратегії кожної компанії. Для подальшого збереження трудових колективів власники підприємств і роботодавці суттєво перебудували системи управління персоналом, поставивши на перше місце налагодження та зміцнення соціально-психологічних взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління. Для компаній стає важливим введення швидких змін, модернізація класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових систем управління, стратегій та цілей, метою яких стає збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств [1].

Базовими речами в системі управління людськими ресурсами кожної української компанії в сучасних умовах, на наш погляд, повинні стати:

1) забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Це першочергове завдання керівництва компанії відносно працівника. У разі загрози життю або здоров'ю працівників, робота чи все інше має другорядне значення. Керівництвом компанії забезпечується допомога або можливість евакуації в безпечніше місце;

2) гарантування збереження робочого місця. Керівництво компанії має впроваджувати компромісні формати роботи, або виконання виробничих завдань працівником в зручному для нього графіку, але без порушення календарного графіку компанії, або запровадження змішаного формату роботи для персоналу компанії, введення цифрових інструментів чи нових технологій для роботи, тощо;

3) забезпечення професійного зростання та навчання персоналу готового до різних викликів. Під час запровадження нових форматів роботи у працівників виникає потреба в підвищенні рівня своїх професійних навичок та здобутті нових для ефективної роботи в подальшому;

4) організація постійної комунікації та співпраці на всіх рівнях управління. Керівництво компанії за допомоги різних інструментів створює внутрішні інформаційні канали, які полегшують комунікації між працівниками, що в подальшому забезпечує ефективну координацію та розв'язання поточних проблем в реальному часі;

5) забезпечення добробуту та соціальної підтримки працівників [2].

Отже, управління людськими ресурсами під час війни виходить на перший план і стає невід'ємним елементом стратегічного управління та важливою функцією діяльності будь-якої компанії. Якщо менеджмент компанії хоче зберегти кадровий потенціал, який становить активне ядро компанії, то

важливо створити підлеглим стійку мотивацію та відчуття захищеності, забезпечити фізичний та психологічний комфорт, переглянути існуючі бізнес-процеси для забезпечення більшої гнучкості тощо [3]. Будь-яка криза не тільки створює проблеми, а й надає можливості сформувати більш ефективну команду виконавців, таким чином оптимізувавши витрати на персонал, створити нові системи керування персоналом та відмовитися від непродуктивної частини персоналу. Дуже влучно згадати слова Генрі Форда: «Заберіть у мене мої гроші, заводи, верстати та фабрики, але залиште мені моїх людей - і незабаром ми створимо заводи краще колишніх. Залиште мені мої фабрики, але заберіть моїх людей - і скоро підлоги заводів заростуть травною».

## Література

1. Балановська Т.І., Михайліченко М. В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні Економіка та суспільство, 2023. (48). [https:// doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24).
3. Американська торговельна палата та «Делойт», (2023), Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом, (30), URL:[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf)

**Лазебний В.О.,**

аспірант кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

## **БАЗОВІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАВДАННЯ КЕРІВНИКА ІТ-КОМПАНІЄЮ**

Управління персоналом – це одна із основних складових частин сучасного менеджменту; це практична діяльність, яка спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, здатним якісно виконувати покладені на нього трудові функції, та оптимальне використання кадрями.

Актуальність проблеми управління персоналом, розуміння його завдань, принципів та методів не викликає сумнівів, адже без слухного менеджменту неможливо ані просування компанії заданим курсом, ані отримання прибутку. Управління співробітниками компанії є спеціальною функцією, що включає систему управління відбором, адаптацією, підготовкою, організацією роботи персоналу, оплатою і мотивацією його праці, соціально-психологічними аспектами виробничої діяльності [1, с. 21]. Головна мета управління полягає у

максимально ефективному використанні потенціалу працівників для досягнення цілей організації.

Внесоку дослідження проблеми управління персоналом зробили Л.В. Балабанова [2], Ф. Берлі, В. Борисова, М.Д. Виноградський [3], О.А. Гавриш, Г. Гантг, О.А. Журан [4], Г. Мінза, О.Н.Орехов, А.А.Ніконов, Ю.Якутін, Е.Брукінг, П.Друкер, Р.Каплан, М.Кастельс, І.Нонак, Д.Нортон, Н.Ф. Савельєва, О. Тід та ін.

Метою даної роботи є окреслення функцій та завдань керівників компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій – найперспективнішій галузі сьогодення, що зобов'язана таким своїм положенням загальній цифровізації, що торкнулася як особистих інтерперсональних стосунків, так і бізнес-проектів. До завдань нашого дослідження входило: розглянути загальні особливості роботи в ІТ-компаніях взагалі та в Україні зокрема, виокремити головні проблеми, функції та завдання керівників ІТ-компаній в Україні.

Як слушно вказує Журан О.А., «особливістю роботи в ІТ-компаніях є командна робота. Тому все більш набирає актуальності питання не тільки підбору кваліфікованого персоналу, а і його мотивація, злагожденість праці та комфортні соціально-психологічні обставини» [4, с. 19]. І справді, зазвичай ІТ-компанія працює як злагоджений механізм з чітким розподілом завдань різного рівня: спілкування з клієнтом, створення та моніторинг завдань, виконання завдань, відбір персоналу для виконання конкретного проекту, керування роботою команди. Більш того, навіть сам проект, яким займається команда, підрозділяється на невеликі частини- «спринти», які було б легко моніторити, перевіряти та виконувати. З одного боку, усі члени команди співпрацюють заради успіху однієї справи, а з іншого, конкурують між собою. Звідси впливає необхідність не просто командної роботи в атмосфері як взаємоповаги, так і конкурентності, але й чіткої організації роботи самої команди, що елімінувала б можливі наслідки конкурентності. І, хоча загалом прийнято вважати ІТ суто технічною галуззю, велику роль в успіху проекту відіграє вірний менеджмент компанії її керівництвом. «Проблема в управлінні персоналом в ІТ-проектах полягає в збереженні кваліфікованих фахівців. Проектні команди по своїй природі мають тимчасову структуру. Вони формуються під конкретний проект та відповідно по його закінченню розпадаються. Завдання компанії знайти інше заняття фахівцям, що звільнилися. В іншому випадку в пошуках роботи фахівці можуть перейти до іншої компанії» [там же, с. 20].

Особливість українських ІТ-компаній полягає у тому, що їх було створено з нуля, а не з перефільованих підприємств часу СРСР [5]. Отже, мінімізується вплив радянської спадщини і, згодом, з'являються деталі у формуванні місії, організаційної культури та цінностей, що проявляються в управлінні людьми. Завдяки висоті ступеня рухливості продукту діяльності ІТ-галузі, він миттєво перетинає кордони, і поширюється швидше, ніж інші сектори вітчизняної економіки, в ІТ-секторі є глобальна конкуренція за таланти

[6]. Це означає, що компанії повинні використовувати не окремі інструменти управління талантами, а вибудовувати цілісну систему, досить гнучку, щоб працювати в ситуації, що швидко змінюється, і відповідати потребам бізнесу. Відсутність закріпленості «титулу» таланту за певними співробітниками знімає напруженість всередині організації, які можуть виникати між талантами та «неталантами» та сприяє підтримці сприятливого організаційного клімату.

Отже, перед керівниками ІТ-компаній стоїть багато складних задач для реалізації роботи команди. Проведений аналіз та власний досвід роботи у даній сфері дають підґрунтя погодитися з О. А. Журан, Л.М. Лінгура та Т.В. Філатовою, що до головних завдань керівників ІТ-компаніями відносяться наступні: «– чітко сформулювати завдання; – ставити персоналу досяжні і зрозумілі цілі; – вірно організувати роботу персоналу, щоб всі чітко знали що робити, як та в який термін; – налагодити ефективний та регулярний комунікаційний зв'язок з персоналом; – посилити контроль та звітність по виконуваним роботам» [4, с. 21]. М. Мескон, Елтон Мейо, М. Альберт, Ф. Хедоурі [7, с. 310] та ін. також неодноразово підкреслювали у своїх роботах важливість вірно злагодженого людського колективу як головного елемента в компанії. У сфері ІТ це постає особливо наріжною проблемою, адже ступінь взаєморозуміння та однаковості робочих цілей сприятиме або не сприятиме ефективності співпраці, що часто йде дистанційно.

Як слушно зауважують спеціалісти в управлінні персоналом в ІТ, «керівникам компаній та проектів потрібно мотивувати розвиток креативності й творчості та створювати відповідні умови для персоналу, враховуючи інтереси співробітників і створюючи нові стимули» [4, с. 22], а отже ефективне поєднання різних методів контролю та управління персоналом з вірним мотивуванням працівників сприятиме позитивному прогресу компанії.

Таким чином, аналітичне дослідження щодо організації роботи в ІТ-компаніях, особливостей управління персоналом та динаміки роботи в цьому секторі та власний досвід роботи у цій галузі уможлиблює наступні **висновки**.

Командна робота, організаційна культура, управління талантами та розвиток працівників мають вирішальне значення для успішної діяльності компанії в будь-якій галузі, але ці показники є ключовими для ефективного менеджменту організацією у сфері інформаційних технологій. В ІТ-компаніях важливо налагоджувати мотивовану командну роботу, де члени команди співпрацюють для досягнення спільних цілей, однак неявно конкурують між собою. Для успіху в такому середовищі важливо забезпечити як взаємоповагу, так і здорову конкурентність, що представляє для керівника такої компанії додаткові складнощі. Оскільки багато українських ІТ-компаній створено з нуля, їхні організаційні культури можуть бути менше залежними від радянської спадщини. Це дозволяє компаніям формувати місію, цінності та культуру, які відповідають сучасному бізнес-середовищу і також залежать від керівництва компанією, що накладає на нього додаткову відповідальність. У ІТ-секторі глобальна конкуренція за таланти вимагає від компаній побудови гнучкої



системи управління талантами. Відсутність фіксації «титулу» таланту допомагає знизити напруженість всередині організації.

Управління персоналом у ІТ-проектах є певним викликом через тимчасову структуру проектних команд. Керівникам необхідно шукати заняття для фахівців після закінчення проекту, щоб уникнути їхнього переходу до інших компаній. Так, керівники ІТ-компаній повинні ставити чіткі завдання, організовувати роботу, спілкуватися з персоналом, контролювати виконання робіт та мотивувати працівників. Крім того, важливо підтримувати розвиток креативності та творчості серед персоналу.

Перспективами нашого дослідження вбачаємо у розгляді різних шляхів мотивування працівників в ІТ-компаніях та їхньої ефективності.

### Література

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2015. 308 с.
2. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2016. 517 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 216 с.
4. Журан О.А., Лінгур Л.М., Філатова Т.В. Особливості управління персоналом в іт-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство Випуск # 30 / 2021*. С. 18-22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
5. Мельник А.О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. *БізнесІнформ*. 2012. № 10. С. 30–32.
6. Портрет ІТ-спеціаліста — 2019. Інфографіка. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2019/?from=doufr> (дата звернення 14 лютого 2023)
7. Mescon M.H., Albert M. & Khedouri F. Management. Cambridge : Harper & Row, 2019. 389 p.

**Полторак А.С.,**  
д.е.н., професор  
**Демяненко А.С.,**

здобувач вищої освіти факультету менеджменту, ОПП «Менеджмент»  
Миколаївський національний аграрний університет

### **ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Поняття «соціально-економічна нестабільність» розглядається різними вченими [1-6]. На думку В. М. Дем'яненко, соціально-економічна

нестабільність – це стан суспільства, у якому спостерігаються значні зміни в економічній, політичній, соціальній та інших сферах, що породжують загрозу для сталого розвитку і вимагають швидкого реагування на них [3]. Погоджуємось з думкою Л. М. Козак, що соціально-економічна нестабільність – це дисбаланс у функціонуванні суспільства, який проявляється в наростаючому соціальному розшаруванні, низькому рівні зайнятості, розширенні кількості груп населення з ризиком відчутної економічної вразливості, зниженні рівня життя і т.д. [4].

Петров І. О. у своєму дослідженні зазначає, що соціально-економічна нестабільність – це дисбаланс у функціонуванні економіки і соціальної сфери, що відображається в зниженні рівня доходів населення, збільшенні рівня безробіття та ризику бідності, зростанні цін на споживчі товари і послуги, а також погіршенні рівня життя населення [5]. Григоренко В. О. також звертає увагу на те, що соціально-економічна нестабільність – це негативні явища в економіці і соціальній сфері, такі як зменшення виробництва, збільшення безробіття, погіршення якості життя населення, що породжують відчутну загрозу сталому розвитку суспільства [6].

Соціально-економічна нестабільність може сильно впливати на механізми мотивації працівників. Так, у ситуації соціально-економічної нестабільності може бути складно забезпечити достатню кількість ресурсів для мотивації працівників. Наприклад, підприємство може бути змушене зменшити розмір зарплат, бонусів або інших форм стимулювання працівників, що може знизити їхню мотивацію та привести до зниження продуктивності роботи. Якщо людина не має впевненості в майбутньому, вона може не бути мотивованою до роботи надовго [7]. Також небезпечні умови роботи можуть знизити мотивацію працівників, якщо вони відчувають небезпеку для свого здоров'я та життя.

Соціально-економічна нестабільність може викликати розмежування соціальних шарів, що може стати причиною зниження мотивації працівників. Якщо людина відчуває, що вона не може досягти того ж рівня благополуччя, що і інші, то її мотивація до роботи може знизитися.

Також зазначимо, що соціально-економічна нестабільність може викликати збільшення конкуренції на ринку праці, зменшуючи мотивацію працівників і збільшуючи імовірність їх відхилень від заданої стратегії організації [8]. Змагання за робочі місця може змусити працівників знижувати свої вимоги щодо умов праці та зарплати, що зменшує вплив механізмів мотивації на їх продуктивність.

Крім того, соціально-економічна нестабільність може призвести до змін у відносинах між працівниками та керівництвом підприємства. В умовах нестабільності працівники можуть почуватися менш захищеними і менше відчувати свою причетність до результатів роботи підприємства [9]. Це може призвести до зниження мотивації працівників та збільшення шансів на звільнення або переведення на менш вигідні посади.

Отже, соціально-економічна нестабільність може суттєво впливати на управління механізмами мотивації працівників. З одного боку, нестабільна

економічна ситуація може призвести до зниження фінансової стабільності підприємства, скорочення витрат на оплату праці і мотиваційні програми для працівників. З іншого боку, нестабільна соціальна ситуація може призвести до зниження мотивації працівників і зниження їх продуктивності на роботі.

## Література

1. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 132-138. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-20).
2. Полторак А. С., Чечіна І.О., Люткіна Т.Є. Напрями розвитку управління проектною діяльністю в органах місцевого самоврядування. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. № 6(2021). С. 35-39. DOI: 10.30929/1995-0519.2021.6.35-40.
3. Дем'яненко В.М. Соціально-економічна нестабільність: сутність та причини виникнення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2015. № 2 (3). С. 17-21.
4. Козак Л. М. Соціально-економічна нестабільність: поняття та причини. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Т. 3 (86). С. 33-40.
5. Петров І.О. Соціально-економічна нестабільність: сутність, причини, наслідки. *Економічні науки*. 2021. Т. 80. С. 47-52.
6. Григоренко В.О. Сутність та основні причини соціально-економічної нестабільності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2018. Вип. 31. С. 98.
7. Poltorak A. S., Baryshevska I. V., Melnyk O. I. Mechanism of Guaranteeing Financial Security of Households. *Accounting and Finance*. 2020. № 3(89). pp. 66–70. DOI: 10.33146/2307-9878-2020-3(89)-66-70.
8. Bobrovska N., Sukhorukova A., Burkovska A Transformation processes of the business environment in the context of european integration of Ukraine. *Modern Economics*. 2022. 34(2022), 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02).
9. Стамат В. М., Скорук А. Ю. Сегментація цільової аудиторії як важливий етап маркетингу на ринку готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 35(2022). С. 112-117. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-17).

**Пуліна Т.В.,**  
д.е.н., професор  
**Кубряченко А.П.,**  
магістр

НУ «Запорізька політехніка»

## **ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Система управління якістю (СУЯ) формує умови для поліпшення процесів, які забезпечують стабільну якість продукції та сприяють зниженню її собівартості. Разом з тим, недоліки в організації внутрішнього аудиту та часто існуючі методи внутрішнього аудиту СУЯ не сприяють її стабільному поліпшенню, що не дає можливості стабільно гарантувати якість продукції.

Якість внутрішнього аудиту на оперативному рівні управління підприємством зумовлена повною, вчасною та достовірною інформацією про стан СУЯ. Лінійні керівники, безпосередньо впливають на цей процес, оскільки вони надають первину інформацію про його стан та інформацію про виконання коригувальних дій, які сприяють удосконаленню СУЯ. Стандарт ISO 9000 відзначає, що мотивація персоналу щодо поліпшення процесів СУЯ є дуже важливим чинником.

Часто керівники процесів СУЯ не забезпечують їх удосконалення. Крім того, їх підлеглі не виконують вимог стандартів підприємства (СТП) на процеси, несвоєчасно розробляють та виконують коригувальні дії. Це знижує результативність внутрішнього аудиту, оскільки ускладнюється процес контролю результатів за виконанням коригувальних дій.

Узагальнюючи вищезгадане, можна зазначити, що розробка механізму мотивації персоналу щодо удосконалення якості процесів СУЯ є актуальним питанням.

Таким чином, СУЯ – це система управління персоналом, яку необхідно доповнити впровадженням низки мотиваційних заходів, адже треба не тільки мати кваліфікованих фахівців, а й зацікавити їх ефективно реалізувати свій потенціал» [1, 204].

Запропоновано ступінь забезпечення вимог СТП, зниження кількості невідповідностей СУЯ та дотримання встановлених термінів виконання коригувальних дій застосовувати для оцінки рівня удосконалення СУЯ.

Розмір винагородження працівників визначати методом експертного оцінювання. Винагорода лінійних керівників підприємства за удосконалення процесів СУЯ ґрунтується на кількісних показниках, зокрема за своєчасну розробку коригувальних дій та їх виконання, рівень забезпечення вимог СТП, зменшення кількості невідповідностей процесів СУЯ.

При невиконанні запланованих дій розмір винагородження знижуватиметься відповідно до показників (табл. 1) застосовуючи коефіцієнт ( $K_z$ ):

$$K_z = 100\% - \sum_{i=1}^n \beta_i q_i, \quad (1)$$

де:  $\beta_i$  – кількість випадків невиконання запланованих дій щодо удосконалення процесу за  $i$  – им показником;  $q_i$  – критерій оцінювання  $i$ -го показника (норматив зниження, %).

**Таблиця 1- Показники процесів СУЯ, для зниження винагородження лінійних керівників**

Назва показника	Показник процесів	Критерії зниження розміру винагородження, %	Періодичність зниження винагородження
Невчасне виконання коригувальної дії	> 5-ти днів понад встановлений термін	- 10 (за кожний випадок порушення)	За результатами аудиту

Рівень виконання запланованих дій щодо удосконалення процесів СУЯ оцінювані, застосовуючи коефіцієнт ( $K_p$ ).

$$K_p = 100\% + \sum_{i=1}^m \lambda_j q_j, \quad (2)$$

де:  $\lambda_j$  – кількість випадків виконання запланованої дії щодо удосконалення процесу за  $j$ -им показником;  $q_j$  – критерій оцінювання  $j$ -го показника (норматив заохочення, %).

**Таблиця 2–Показники удосконалення процесів СУЯ для винагородження лінійних керівників**

Показник	Показник поліпшення процесів	Критерії збільшення розміру винагородження, %	Періодичність винагородження
Відсутність або зниження кількості невідповідностей	У порівнянні із попереднім періодом	+ 10	За підсумками року

Розроблений підхід до мотивації персоналу дає можливість підвищити своєчасність розробки та виконання коригувальних дій в процесах СУЯ на 15-25 % та зменшити кількість невідповідностей на 22%.

## Література

Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. Економічний аналіз. 2011. Вип. 9, Ч. 1. С. 203–206.

## ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЕФЕКТИВНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗМІН ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Трансформаційне лідерство – одна з найважливіших управлінських концепцій, роль якої суттєво зростає у період швидко змінюваного бізнес-середовища. Основний фокус концепції трансформаційного лідерства, розробленої Джеймсом МакГрегором Бернсом (1978 р.) та пізніше доповненої Бернсом Бассом, полягає у використанні конкретних методів і прийомів, які допомагають змінити організаційне середовище та мотивувати співробітників на досягнення вищих результатів за рахунок впровадження інноваційних рішень [1].

Дана концепція лідерства добре відома як чотири-«І» концепція, що базується на поєднанні наступних ключових принципів [2]:

1) *Idealized Influence* – ідеалізований вплив за рахунок сили особистого прикладу лідера, побудови атмосфери довіри у взаємовідносинах з командою та впевненості послідовників у лідері;

2) *Inspirational Motivation* – надихаюча мотивація, що базується на створенні чіткої та сильної візії, нових сенсів, позитивного мислення, підтримки команди силою власної харизми лідера та його впевненості у реальності досягнення запланованих результатів;

3) *Intellectual Stimulation* – інтелектуальна стимуляція шляхом створення креативного середовища, поваги лідера до запропонованих членами команди варіантів рішень та сприйняття їх ідей без критики, заохочення до саморозвитку та інновацій;

4) *Individualized Consideration* - індивідуальний підхід, що оснований на вмінні лідера визначити джерела мотивації кожного з членів команди та застосуванні сучасних технологій коучингу та менторства, які дозволяють глибше розкрити потенціал та суттєво підвищити досягнення кожного учасника.

Отже, завдяки використанню перелічених компонентів моделі трансформаційного лідерства забезпечується чітке усвідомлення членами команди своєї ролі в спільній справі, відчуття особистої причетності до бізнес-процесів та інновацій, формується високий рівень лояльності до компанії, що приносить їй стабільний і високий дохід [3].

Водночас, дана концепція суттєво еволюціонувала за останні п'ятдесят років і отримала зовсім нове змістовне наповнення в епоху переходу від SPOD-світу (Stable, Predictable, Orderly, and Definite – стійкого, передбачуваного, простого і визначеного) до так званих VUCA-світу в кінці 20-го століття (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – мінливого, непередбачуваного, складного, неоднозначного) та BANI-світу з початком глобальної пандемії

(*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible* – крихкого, тривожного, нелінійного, незрозумілого). Такі кардинальні зміни глобального світу змінили і пріоритети трансформаційного лідерства у напрямку:

- швидкого реагування на зміни, розробки стратегії адаптації до різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища;
- прийняття швидких (іноді навіть непопулярних) рішень у ситуації невизначеності;
- формування навичок управління стресом, підвищення стресостійкості та адаптивності до складних та тривожних ситуацій;
- розвитку комунікативних навичок для більш ефективного обміну інформацією та взаємної підтримки членів команди у нестабільному оточенні;
- здатності лідерів фокусуватися на пошуку ресурсів та варіантів ефективних рішень у складних непередбачуваних ситуаціях;
- підтримки ментального здоров'я лідера та членів команди, створення відчуття стабільності та внутрішньої безпеки.

При цьому трансформаційне лідерство в умовах нової економічної реальності, де зміни стають новою константою, повинно здійснюватися із цільовою настановою щодо трансформації основних викликів мінливого світу у джерело конкурентних переваг бізнес-організації завдяки розвитку креативного середовища, активному впровадженню інноваційних рішень, проактивному лідерству та вмінню забезпечити вищу швидкість змін у середині бізнес-організації в порівнянні із швидкістю змін зовнішнього середовища [4].

Водночас, трансформаційне лідерство може успішно поєднуватися з іншими стилями лідерства для досягнення кращого результату в умовах невизначеності. Так, зокрема, воно може доповнюватися: директивним лідерством для прийняття швидких рішень та здійснення функції контролю у кризових ситуаціях; трансакційним лідерством для розробки чіткої системи стимулювання та контролю за виконанням завдань; ситуаційним лідерством для вибору більш ефективних методів лідерського впливу в залежності від конкретної ситуації та ступеня розвитку команди.

## Література

1. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50032/1/Trans\\_liderstvo.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50032/1/Trans_liderstvo.pdf)
2. Павелко В. Вступ до розуміння феномену лідерства. URL: <https://transform-wise.com/portal/article-introduction-to-understanding-the-phenomenon-of-leadership>
3. Kychko I., Remnova L., Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML (ISTSML 2022): Batumi Navigation Teaching University : Proceedings of the Seafarer VI International Scientific Conference (Batumi, Georgia, June 24, 2022). Batumi: Batumi Navigation Teaching University, 2022. 188 р. PP. 120-123.

4. Ремньова Л. М. Сучасні глобальні тренди та інноваційні підходи до управління персоналом в умовах турбулентного бізнес-середовища. *Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти*: монографія /за заг. ред. М.М. Забаштанського – Чернігів: ЧНТУ, 2020. – С. 91-103.

**Рожко А.О.,**  
студентка 3 курсу, гр.БЕМ-521а  
Національного технічного університету  
“Харківський політехнічний інститут”  
**Кармінська-Бєлоброва М.В.,**  
к.н. з держ.упр., доцент  
кафедри менеджменту  
Національного технічного університету  
“Харківський політехнічний інститут”

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Як у визначенні щодо терміну «культура», в літературі є різні тлумачення поняття «організаційна або корпоративна культура», адже воно не має єдиного тлумачення, однак зберігає сенс у будь-якому її значенні. Відповідно до трактувань різних авторів, філософів, можна зазначити, для розкриття значення, одне таке: організаційна культура – це перелік певних правил, цінностей, особливостей та норм, яких дотримується персонал певної організації задля злагодженої та ефективної роботи. Організаційна культура прямо та опосередковано впливає на діяльність організації, і, відповідно, на неї здійснюють вплив як внутрішні, так і зовнішні чинники, що передбачає постійне важливість оцінювання культури для її стратегічного управління та розвитку.

Дослідження культури має на меті оцінити її особливості як шлях до визначення рівню стабільності, ефективності в усіх можливих аспектах та конкурентоспроможності організації, визначити напрями управлінських рішень, здатність досягати запланованих результатів. Вона слугує основним переконанням, стандартом для норм та шаблонів поведінки, які поділяються співробітниками організації в певний період її існування [1, с.100]. Чимало дослідників акцентують увагу на проблемах, пов'язаних із аналізом та діагностикою корпоративної культури, її роллю у практиці управління підприємством [2, с.61]. Овчаренко А. О. [3, с.246] зазначає, що діагностика організаційної культури – це система теоретичних та емпіричних, логічно-послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур,



головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань і подальшого практичного їх використання.

Водночас єдиного підходу до діагностики, який би враховував вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, так і не розроблено, однак виділяють найпоширеніші методи: холістичний, метафоричний, етнографічний та кількісний. Холістичний підхід передбачає повне занурення дослідника в культуру організації – людина має стати частиною колективу, частиною її культури, але при цьому дотримуватися об'єктивності щодо своїх висновків. Даний підхід також передбачає значні витрати у часі та коштах. Так само етнографічний метод заглиблює дослідника у культуру на досить тривалий час. Метафоричний підхід базується на використанні та дослідженні зовнішніх проявів культури: це мови документів, звітності, існуючих розповідей і конференцій, для вияву сутності культури, її прояву. Кількісний підхід включає проведення дослідником співбесід із працівниками для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитування всіх категорій [2, с.61-62].

У наукових і практичних дослідження корпоративної культури використовується як вітчизняні, так і низка зарубіжних методів діагностики корпоративної культури.

Можна визначити найбільш широковживані і відомі для використання методи оцінки організаційної культури, які дозволяють всебічно її оцінити, – модель Денісона Д., яка орієнтована на визначення ступеня прояву окремих параметрів організаційної культури, а також виявлення впливу організаційної культури на економічну ефективність організації. Також це методика Камерона К. і Куїнна Р., що є єдиною, яка дає загальний профіль культури організації. Методика Р. Кука і Дж. Лафферті, яка дозволяє визначити реєстр організаційної культури на основі дванадцяти параметрів. І методика Г. Захарчина, яка передбачає кількісну і якісну оцінку організаційної культури [3, с.248].

Дослідження виявило, що діагностика організаційної культури має досить велику різноманітність, дозволяючи менеджеру обирати методи відповідно до особливостей організації, її норм та принципів. Також зазначили, що організаційна культура в загальному сприяє більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, її чинників, а також служить дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів [3, с.249].

## Література

1. Лепейко Т. І. Економіка та управління підприємствами / Лепейко Т. І., Янієва Д. Д. // Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. – Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2022. – №13. – с. 99-107. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282/262>

2. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства // «Молодий вчений» 2015. № 11 (26) листопад. с. 61-64 – [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/115.pdf>

3. Мельник А. О. Економіка: Менеджмент і Маркетинг / Мельник А. О. //Методичний підхід до оцінки організаційної культури.– Бізнес Інформ. – 2021. – № 6. – с. 245-250. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-6\\_0-pages-245\\_250.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-245_250.pdf)

**Таран О.М.,**

к.е.н., доцент

**Мілашич К.С.,**

здобувач другого (магістерського) рівня  
Державний біотехнологічний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

Персонал в публічних організаціях є важливою ланкою управління, від якого залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень та державних вимог. Гавкалова Н. Л. відзначає, що «формування та розвиток прозорого та професійного публічного адміністрування в Україні потребує нових концептуальних підходів до управління персоналом в публічних організаціях»[1]. Застосування терміну «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника[2, с.7].

Вольська О. доводить, що кадрове забезпечення є важливим аспектом діяльності органів публічної влади, від організації цього процесу залежить виконання місії будь-якого органу влади – задоволення потреб населення території для поліпшення якості життя громадян. Тому підсумком, вона вважає, ефективного кадрового забезпечення є якісне надання (виробництво) публічної послуги, що, безумовно, може активно вплинути на поліпшення добробуту населення території[3].

С.М. Серьогін виділяє такі підсистеми та елементи системи управління персоналом органів публічної влади [4, с.28-29]:

1. Суб'єкт управління персоналом – керівники органів, їх заступники, керівники структурних підрозділів.

2. Підсистема нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення управління персоналом публічної служби:

–нормативно-правове забезпечення управління персоналом включає Конституцію України, закони України, укази і розпорядження Президента

України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби (далі – НАДС), акти інших державних органів;

– науково-методичне забезпечення системи управління персоналом охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації державних службовців та включає НАДС, мережу закладів вищої освіти, обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, галузеві заклади вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців;

– інформаційне забезпечення системи управління персоналом передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, публічні електронні послуги та ін.);

– соціально-психологічне забезпечення системи управління персоналом передбачає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на державну службу, визначення потреб у навчанні тощо.

3. Підсистема планування персоналу.

4. Підсистема управління процесами підбору, відбору та призначення на посади.

5. Підсистема управління розвитком персоналу (професійна орієнтація та соціальна адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, службове просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів).

6. Підсистема управління трудовими відносинами (організаційна культура; система комунікацій та взаємовідносин; система прийняття рішень; управління командами, конфліктами та стресами; управління взаємодією з профспілками).

7. Підсистема управління мотивацією персоналу (оплата праці, заохочення і соціальні гарантії).

8. Підсистема регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток.

9. Підсистема відповідальності державних службовців.

Основне завдання кадрового забезпечення персоналу органів публічної влади полягає в тому, щоб гарантувати нарощування фахівців для своєчасного оновлення персоналу публічної служби з огляду на динамічне зростання до їх кваліфікаційних вимог. Основною складовою кадрового забезпечення є HR-технології, тобто залучення сучасних HR-фахівців та впровадження повного HR-циклу в роботі з кадрами публічної служби [5].

## Література

1. Гавкалова Н. Л., Мосумова Айнура Кярам Кізі. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. № 6, 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>

2. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

3. Вольська, О. (2020). Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (2), 186-193. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65>

4. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.

5. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип.185. С.160–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2017\\_185\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22)

**Томашук І.О.,**  
аспірант

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

**Томашук І.В.,**

д. філос., доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет

## **ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

Глобалізаційні процеси та розвиток інноваційної економіки значно посилюють вимоги до рівня професійних знань та вмій управлінців сільських територій різних ланок, що потребує від державних органів влади забезпечення умов постійного оновлення знань та підвищення якості, професіоналізму і компетентності менеджера протягом усіх стадій життєвого циклу [1].

Успіх розвитку сільських територій, забезпечений результативним застосуванням знань управлінців, формує таку складову їх доходу, як дохід екзистенціальний. У загальній структурі успішного розвитку територій це також своєрідний дохід на людський капітал. Для менеджерів різних ланок управління публічне визнання участі у загальному успіху розвитку сільських територій – вагомий стимул ефективно працювати та професійно зростати, привід пишатися собою і результатами своєї роботи, відчувати себе потрібним та успішним. На цій основі формується ядро соціального капіталу (сукупність реальних або потенційних ресурсів, пов'язаних із володінням стійкою мережею (durable networks) більшою або меншою мірою інституціоналізованих відносин взаємного знайомства і визнання – по-іншому, з членством у групі) – довіра [1; 3].

Умови формування людського капіталу пов'язані переважно із соціально-економічним розвитком сільської території. Разом з тим, накопичення і розвиток сукупного людського капіталу сільської території та зростання віддачі від нього визначає розвиток самої сільської території, можливості її економічного зростання і досягнення добробуту населення.

Серед основних завдань визначення ролі людського капіталу в розвитку сільських територій слід виокремити наступні:

- структуризація сільських територій, виділення місця людського капіталу у зрівноваженому розвитку її складових;
  - визначення концептуальних засад та функцій людського капіталу у зрівноваженому розвитку сільських територій;
  - обґрунтування сутності політики зрівноваженого сільського розвитку як регіональної політики;
  - показ специфіки сільського розвитку в Україні, її відмінність від Спільної аграрної політики та політики розвитку сільських територій Європейського Союзу [2; 3].
- Нарис. 1 наведено основні завдання алгоритму сталого розвитку сільських територій України.



**Рис. 1. Завдання алгоритму сталого розвитку сільських територій України**

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Інвестування у розвиток людського капіталу дозволяють отримати економічний та соціальний ефект, розмір якого відрізняється вагомістю, період отримання – тривалістю, та характер взаємодії – інтегральністю. Відповідно, що раніше настає період капіталовкладень у людський капітал, то швидше вони окупаються і починають приносити дохід. Нерозвиненість соціальної

інфраструктури, низька матеріально-технічна оснащеність закладів освіти та їх недостатність у сільській місцевості, зумовлені не лише невисоким рівнем вкладення інвестицій, а й їх неефективністю, провокують не лише галузеву міграцію людського капіталу, а й його регіональний відтік. Перелічені проблеми є одним із «вузьких» місць, формуючи суттєвий пролом у системі формування та накопичення людського капіталу в аграрній галузі[4].

Вкладення інвестицій в аграрне виробництво без своєчасного оновлення соціальної інфраструктури суттєво обмежує досягнення інтегрального ефекту. Формування людського капіталу починається з народження індивіда і цей процес носить майже безперервний характер. Відсутність гідних умов життєдіяльності на селі обмежують передумови його розвитку та лімітує методи капіталізації.

### Література

1. Юхименко П.І., Паска І.М., Загурський О.М. Економічний підхід щодо формування людського капіталу в системі управління сільськими територіями. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 71-78.

2. Tomashuk I.V. The impact of European integration processes on the development of rural areas of Ukraine. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 1(68). С. 98-106.

3. Сікора О.А. Аспекти розвитку людського капіталу у контексті зрівноваженого розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3814>

4. Пронько Л. Організаційні особливості формування людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 3-4. С. 61-70.

**Фонарьова Т.А.,**

к.е.н., доцент

**Одинченко Т.М.,**

ст. викладач

Український державний університет науки і технологій

### ПЕДАГОГІЧНА ФАСИЛІТАЦІЯ У СТУДЕНТОЦЕНТРОВАНОМУ НАВЧАННІ

В умовах війни та повоєнного стану українське суспільство потребує новітніх підходів до забезпечення якості освітньої діяльності та навчання задля забезпечення економіки країни високопрофесійними фахівцями, які б були здатні до відродження держави й забезпечення її сталого інноваційного розвитку. Дослідження сутності та застосування в освітньому процесі вищих навчальних закладах педагогічної фасилітації обумовлено цілою низкою факторів: по-перше, фасилітація розуміється як спосіб конструктивної взаємодії, що дуже важливо при побудові взаємовідносин викладача та

студента в групі; по-друге, педагогічна фасилітація – це певний тип навчання, який будується на партнерських відносинах зі студентом, тобто коли викладач обирає партнерську позицію у спілкуванні зі студентом, це утворює можливості для розвитку здатності вирішувати ним певні проблеми, долати труднощі, навчає його правилам колективної співпраці у досягненні поставленої мети, по-третє, фасилітація має особливе значення при проведенні тренінгів, семінарів, конференцій в освіті, що набуває важливого значення в умовах дистанційного та змішаного навчання, коли педагог-фасилітатор має ефективно взаємодіяти з групою студентів.

Фасилітатор (від *facilitator* – посередник, помічник) – це людина, яка забезпечує успішну групову комунікацію. Серед його основних вмінь виокремлюють: уміння слухати, спостерігати й запам'ятовувати не лише вимовлені фрази учасників процесу фасилітації, а й їхній стиль поведінки; налагоджувати просту й зрозумілу комунікацію між членами групи; аналізувати й синтезувати все сказане ними щодо різноманітних проблем; діагностувати, заохочувати (корегувати) ефективну (неефективну) поведінку; створювати модель ефективної поведінки; забезпечувати зворотний зв'язок між учасниками процесу, не допускаючи при цьому агресивних і захисних форм спілкування; відстежувати й оптимізувати індивідуальні способи поведінки усередині групи; викликати довіру до себе; заохочувати зусилля членів групи й схвалювати їх;бути терплячим. [1]

Таким чином, традиційне навчання та навчання на основі фасилітації мають певні відмінності, які представлені в таблиці 1. Таким чином, змінюється й роль викладача від розповіді та читання лекцій до постановки питань та проблемних завдань, де увага переноситься на студента, який не боїться помилитися, й таким чином вчиться та розвиває свої здібності, індивідуальні компетентності, розкриває свій внутрішній потенціал.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз традиційного навчання та навчання на основі фасилітації.

Традиційне навчання	Навчання на основі фасилітації
1 Більша частина часу викладача присвячується більш активним студентам, які відтягують увагу на себе.	Увага приділяється усім студентам, викладач допомагає студентам стати самостійними активними учасниками навчального процесу
2 Питання студентів сприймаються здебільшого викладачем негативно, тому що нібито свідчать про незрозумілість викладання матеріалу.	Запитання студентів це головний елемент співпраці із викладачем, викладач стимулює таким чином зацікавленість студентів в обговоренні та вирішенні певних проблемних питань.
3 Студенти перебивають, не слухають та не розуміють один одного в процесі обговорення матеріалу.	Кожен має змогу висловити свою точку зору, студенти слухають один одного, тому що розуміють, що будуть почуті іншими.
4 Відмінності в позиціях та думках одразу сприймаються як конфлікт, якого викладач прагне уникнути.	Всі протилежні погляди розглядаються, обговорюються в процесі дискусії із повагою до різних точок зору, студенти краще розуміють особисті позиції і позиції інших.
5 Проблема вважається вирішеною найшвидшим шляхом. Відсутній	Проблема повністю розв'язана тільки тоді, коли аргументація прийнята та зрозуміла

моніторинг якості отриманих результатів.	всіма учасниками та оцінена якість результату.
6 Директивний тон взаємин викладача із групою	Викладач набуває ознаки керівника, лідера та, водночас, учасника процесу навчання. В цьому процесі відбувається взаємопізнання, взаєморозуміння, взаємовплив між педагогом, групою та окремим студентом.
7 Викладач передає готові знання, дає інструкцію, як виконати завдання, очікує від студента правильної відповіді, перевіряє знання.	учитель-транслятор знань, він передає знання і вчить навчатися. Учні самостійно планують свою роботу, опрацьовують джерела знань, оцінюють їхню корисність, творчо мислять.
8 Побоювання помилки та покарання за неї	Студент має право на помилку, це є нормальним, адже воно заохочує до об'єктивної самооцінки, утворює умови для особистісного розвитку.

(Складено авторами на основі [1], [2])

Головним напрямом подальших досліджень є визначення та впровадження в освітній процес методів фасилітації, які стимулюють продуктивну роботу групи та кожного студента: презентації, мозковий штурм, ділові та рольові ігри, ситуаційні завдання, дискусії, кейси, метод казусів тощо.

## Література

1.ОмельченкоС., Шулик Т. Педагогічна фасилітація в освітньому процесі сучасних закладів середньої освіти.Гуманізація навчально-виховного процесу.Розділ Вища освіта. № 1 (87), 2018. DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.1\(87\)2018.140401](https://doi.org/10.31865/2077-1827.1(87)2018.140401)

2.БакаленкоІ.Що таке фасилітація і як вона може допомогти вчителю в класі. “Нова українська школа”. <https://nus.org.ua/articles/shho-take-fasylytatsiya-i-yak-vona-mozhe-dopomogty-vchytelyu-v-klasi/>

**Холодницька А.В.,**

к.е.н., доцент

Національний університет «Чернігівська політехніка»

## ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ

З кожним роком посилюється конкуренція за таланти. Зважаючи на це, роботодавці вже не можуть обмежуватися лише безкоштовною кавою, чаєм чи фірмовим мерчем. У зв'язку з поширенням віддаленої чи дистанційної роботи такі бонуси вже втратили актуальність, і тому варто віднаходити щось дійсно унікальне, що допоможе залучати нові таланти, ефективно їх мотивувати та утримувати цінних співробітників. Створення ціннісної пропозиції роботодавця



(Employee Value Proposition) може стати успішним стартом у боротьбі за таланти та дозволить підвищувати конкурентоспроможність компанії [1].

Для того, щоб розробити та позиціонувати ціннісну пропозицію, керівнику потрібно проаналізувати стратегію, місію та цілі компанії; сформулювати завдання для команди топ менеджменту по розробці EVP; дослідити очікування кандидатів та існуючих співробітників; проаналізувати ціннісні пропозиції конкурентів; розробити власну ціннісну пропозицію; цікаво, доступно та креативно презентувати її; обрати дієві канали комунікацій; здійснювати моніторинг впровадження змін та оцінити результати.

Для оцінки того, наскільки успішною та дієвою є сформована ціннісна пропозиція варто з'ясувати, наскільки вона приваблива для працівників та шукачів роботи, оцінити її відповідність бренду роботодавця, чи відповідає вона дійсності, завдяки чому ваша компанія випереджає конкурентів, наскільки її підтримують існуючі співробітники та на яку цільову аудиторію шукачів роботи вона розрахована [2].

Зважаючи на сучасні умови функціонування ринку праці та невизначеність бізнес-середовища, що викликана воєнною агресією, при розробці ціннісної пропозиції варто враховувати можливість гнучкого графіку роботи, акцент на безпеці співробітників на робочих місцях, активній соціальній позиції, індивідуальному підході до кожного працівника, чесності, порядності, відкритості та прозорості [3].

Ціннісна пропозиція вона повинна включати: прозору систему оплати праці, бенефіти, досягнення компанії (цінності, місія, ділова репутація, імідж, бренд роботодавця), ефективний менеджмент (професійне керівництво, підтримка персоналу, дієва комунікація та лідерство в команді, наставництво), професійний розвиток працівників (оплата навчання, курсів, тренінгів, можливість кар'єрного зростання), баланс особистого життя та роботи (можливість гнучкості графіку чи віддаленої роботи, забезпечення засобами та предметами праці, створення безпечних умов праці) [4].

Формування чіткої та зрозумілої ціннісної пропозиції, а також її ефективне пропагування сприяє тому, що на етапі вибору місця для майбутнього працевлаштування, кандидат вже має змогу оцінити, наскільки вона йому імпонує, усвідомлює власну роль у цій компанії. У результаті роботодавець отримує можливість залучати на роботу максимально лояльних співробітників.

Успішне впровадження ціннісної пропозиції роботодавця та постійне її підтримання дозволить сформулювати дієву систему управління талантами, яка дозволить:

1. Залучати талановитих працівників, які здатні поділяти цінності компанії та формувати її конкурентні переваги.

2. Розвивати потенціал та лояльність працівників, утримувати таланти, сформулювати відчуття причетності до справи та усвідомлення важливості власного результату праці у загальному кінцевому результаті діяльності колективу.

2. Знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи при цьому його потенціал, можливості та інтереси.

3. Використовувати комплексний підхід до оцінки результатів праці, що дозволить краще визначати потенціал та можливості співробітників [5].

Отже, ціннісна пропозиція роботодавця може стати дієвим інструментом управління талантами, що дозволить підбирати мотивованих, лояльних працівників, швидко закривати вакансії, організувати ефективну командну взаємодію, налагодити прозору систему оцінки результатів праці та її оплати, утримувати таланти, нарощувати конкурентні переваги компанії та забезпечувати її розвиток.

### Література

1. Ціннісна пропозиція роботодавця: повне керівництво зі створення + приклади. URL: <https://hurma.work/blog/czinnisna-propozycziya-robotodavczya-povne-kerivnyctvo-zi-stvorennya-pryklady/>

2. EVP. Навіщо вам це потрібно і як розробити. URL: <https://hurma.work/blog/evp-navishho-vam-cze-potribno-i-yak-rozrobiti/>

3. Журавель А. Зміни ціннісної пропозиції роботодавця за умов війни. URL: <https://haski.ua/blog/zminy-czinnisnoyi-propozycziyi-robotodavczya-za-umov-vijnyu>.

4. Стратегії залучення талантів у 2021, які дійсно працюють. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/strategiyi-zaluchennya-talantiv-yaki-dijsno-pratsyuuyut>

5. Холодницька, А., Шкалаберда, В. Розробкатавпровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. №2 (34), С. 88–100.

**Чернявська І.М.,**

к.е.н, доцент

**Литвин О.О.,**

здобувач вищої освіти

Дніпровський державний технічний університет

### СИТУАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні поняття «ситуативне навчання» міцно увійшло в науковий обіг й досить часто вживається поряд із близькими поняттями «когнітивне управління». В широкому розумінні, ситуативне навчання – це процес пізнання, в результаті якого знання ідентифікуються, накопичуються, розподіляються та використовуються з метою розвитку тієї чи іншої соціальної системи. Деякі іноземні вчені, зокрема [1; 2] вважають, що в його основі лежить рефлексивний

процес й виділяють взаємодію трьох функцій – породження ситуації, осмислення ситуації, прийняття рішення.

П. Сенге [3] вважає, що для розвитку компанії потрібне навчання персоналу і створення «організації», що постійно отримує знання. На нашу думку, дане визначення є таким, що повністю висвітлює значення та місце ситуативного навчання у такій відкритій соціально-економічній системі, як підприємство. Вважаємо за потрібне навести деякі поняття П. Сенге щодо концепції ситуативного навчання та застосування підприємствами його інструментів:

1. Особиста майстерність – це наявність власної концепції та здатність постійно переоцінювати поточну (реальну) ситуацію. «Енергетична» напруга, яка виникає між концепцією і реальністю, спонукає до особистого зростання.

2. Загальна зацікавленість – це створення «загально-цільової» концепції, яка дозволяє набувати компетенції, що є необхідними для досягнення бажаного результату, бажаного майбутнього.

3. Колективне (командне, групове) навчання – це взаємодія кількох людей, в результаті колективного мислення яких та правильно побудованого обговорення якими, виникає нададитивний ефект.

4. Когнітивне моделювання – аналіз і оцінка власних думок, переконань, вірувань з метою нівелювання тих, що можуть перешкоджати продовженню навчання та посилення тих, що створюють простір для позитивних змін.

5. Системне мислення – це поняття, яке об'єднує всі попередні. Це набір інструментів, які дозволяють перейти від звичайного фіксування явищ та процесів до опрацювання їх взаємозв'язків та аналізу закономірностей у складних системах.

Виходячи з вищенаведених підходів, можемо визначити, що головна задача ситуативного навчання – створення організації, що навчається та постійно отримує знання.

Т. Девенпорт [1] виділив основні принципи ситуативного навчання. У системі управління знаннями підприємства вони полягають в наступному:

- знання виникає й перебуває в розумах людей;
- спільне використання знання передбачає довіру;
- технологія уможлиблює нові форми когнітивної поведінки;
- спільне використання знання повинно бути підтримане та заохочуване;
- у використанні знання необхідна управлінська підтримка та додаткові ресурси;

- ініціативи по використанню знань можна формалізувати та оцінювати за допомогою якісних і кількісних показників;

- знання є продуктом творчості, і щоб воно розвивалося в нових напрямках, його потрібно заохочувати.

- знання є: ресурс, який має вагу й розмір; актив, який має вартість й створює додану вартість; власність, яка має цінність, винятковість й приналежність.

Отже, головним в управлінні знаннями підприємства є процес постійного навчання на засадах різноманітного колективного досвіду, подолання організаційного опору тощо. Саме корпоративні знання стають найважливішим ресурсом і відповідно ключовим напрямком розвитку підприємства. Коли є економічне зростання, розширення масштабів діяльності, реорганізація або удосконалення виробничої та соціальної систем, позитивні зміни у структурі та функціях управління підприємством, підвищення ефективності управління організаційною культурою, то можна говорити про розвиток підприємства.

## Література

1. Davenport T. H., Prusak L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. 199 p.
2. Генрі Мінцберг *Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією*. Київ: Наш формат, 2018. 408 с.
3. Peter M. Senge (2006). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: RandomHouse. 464 p.

**Kyzyltau Batikha Kurmanbekovna,**

4th-year PhD student of the Department of Management  
Odessa National Economic University.

**Kuznetsova Inna Oleksiyivna,**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Odessa National Economic University

## THE IMPACT OF COMPETENCIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

In the contemporary world, human resource management has become a pivotal element of organizational success. The examination of personnel competencies represents a crucial tool in the assessment and management of employees' professional skills and knowledge. Personnel competency research furnishes organizations with the means to analyze and evaluate existing competencies, as well as to devise strategies for their enhancement.

Considerable scholarly research has been dedicated to the establishment of competency systems. Among these, notable contributions have been made by researchers such as M. Armstrong, M. Spencer, S. Widdett, S. Holliford, V. Makevill, and C. Handler.

Based on the reviewed scientific literature concerning the approaches to defining competence as a combination of qualities, can identify the fundamental characteristics of competence. These encompass an individual's personal qualities,

abilities, knowledge, and skills, including a specific behavioral model that depends on the inherent competencies.

Analysis of the scientific literature indicates that the term 'competence' is regarded as a composite of variables such as performance abilities and skills, inherited and specific skills, knowledge, individual efficiency needs, self-assessment, communication methods, and an entire set of cognitive, motivational, and social prerequisites. Competence is understood as a combination of knowledge, skills, abilities, and personal qualities required for the execution of specific tasks and job roles.

There are several methods for researching personnel competencies:

**Surveys and Interviews:** Gathering information about employees' competencies through structured questionnaires and interviews.

**Assessment Centers:** Assessing competencies through specialized sessions, including role-playing and exercises.

**Performance Analysis:** Investigating competencies based on employees' job performance and achievements.

We conducted a study in which surveys were administered to ascertain the essential competencies required for a specialist, as perceived by mid-level and senior managers. The findings from this research represent significant insights for human resource management and the development of personnel policies within the organization.

This process of assessing and analyzing competencies provides valuable insights into the key skills and qualities deemed necessary for the successful performance of experts, as viewed from the perspective of mid-level and senior managers.

As part of the research, competencies were identified and ranked according to their significance in achieving success in the specialist's role.

In summarizing the results of the survey conducted among mid-level and senior managers to determine the essential competencies for specialists, it can be affirmed that the critical competencies deemed crucial for successful performance include analytical abilities, communication skills, and leadership qualities. These findings underscore the significance of both technical skills and personal attributes in the contemporary workplace. Additionally, the capacity to manage conflicts and exhibit strategic thinking is also acknowledged as essential aspects of a specialist's successful career. These conclusions offer valuable insights for human resource management and the development of training and development strategies aimed at reinforcing employees' professional skills and capabilities in alignment with the organization's needs

Researching personnel competencies has a direct impact on organizational performance. Identifying lacking competencies enables the development of training and development plans, contributing to the enhancement of employees' productivity and the quality of their work.

The analysis of personnel competencies enables an organization to make informed decisions regarding employee career advancement and succession planning within the organization

The investigation of personnel competencies is an integral component of modern human resource management. This process contributes to the optimization of knowledge and skills management among employees, subsequently influencing an organization's competitiveness and success. The necessity for constant competency renewal and adaptation to a changing environment renders competency research a more pertinent and vital factor in contemporary human resource management.

### **Literature**

1. McConnell, C.R., Brue, S.L. "Economics: Principles, Problems, and Policies." - Publisher: Delo, 1992. Pp. 24-26.
2. Bratton, John. "Human Resource Management: Theory and Practice." 2nd ed. - Publisher: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2000. - 365 p.
3. Michael Armstrong. "Strategic Human Resource Management: Translated from English." - Publisher: INFRA-M, 2002. - VIII, 328 p.
4. Greenberg, D. "Competency Research: A Practical Guide." - Publisher: Wiley, 2017. Pp. 76-105.
5. Sink, D.S. "Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement." -Publisher: Progress, 1989.- 528 p.
6. Fischer, S. "Economics." - Publisher: Delo LTD, 1993. - 864 p.
7. Armstrong, M. "Human Resource Management Practice." - Publisher: Peter, 2012. - 824 p.
8. Mescon, M., Albert, M., Hedouri, F. "Fundamentals of Management." - Publisher: Williams, 2016. - 665 p

## **СЕКЦІЯ 5**

### **СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ**

**Артімонова І. В.,**

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Білоцерківський національний аграрний університет

**Виговський В. М.,**

магістрант  
Білоцерківський національний аграрний університет

### **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Проблема визначення фінансово-економічного стану вітчизняних промислових підприємств є актуальною, оскільки підприємства змушені працювати в умовах підвищених ризиків під впливом деструктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Значна увага в сучасних умовах господарювання повинна приділятися комплексному оцінюванню фінансового стану підприємства, що є необхідною складовою процесу стратегічного управління підприємством. Систематичний аналіз фінансової діяльності підприємства, насамперед, обумовлений вимогами сучасної економічної ситуації, високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та ризиків функціонування промислових підприємств в умовах повномасштабних бойових дій на території України, а також кризовими тенденціями у світовій та вітчизняній економіках.

При здійсненні господарської діяльності кожне підприємство прагне домогтися стабільності економічних показників, надійності бізнесу, ефективності своєї діяльності, отримати позитивний фінансовий результат. Відтак стабільність і надійність бізнесу забезпечує підприємству стійке фінансове становище.

Слід відзначити, що фінансове становище є найважливішою характеристикою господарської діяльності промислового підприємства, яка відображає рівень його конкурентоспроможності, потенціал ведення бізнесу, оцінює ступінь досягнення економічних інтересів підприємства з його стейкхолдерами у контексті економічної безпеки. Саме аналіз фінансового стану сприяє пошуку пріоритетних напрямів ефективного управління фінансовими ресурсами та забезпечення їх інтеграції в реальну ринкову економіку та обумовлює необхідність формування ефективної фінансової стратегії розвитку підприємства. Недосконалість процесу стратегічного фінансового планування та прийняття економічно необґрунтованих стратегічних рішень призводить до розриву господарських зв'язків, взаємного порушення платіжної дисципліни, зниження темпів розширення господарської діяльності підприємства. Таким чином, від якості сформованої фінансової

стратегії залежить здатність промислового підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси та реалізовувати свій економічний потенціал [1].

У зв'язку з цим доцільно сформулювати стратегічні напрями удосконалення та оптимізації системи управління фінансовим станом промислового підприємства в нинішніх умовах, які наведено на рисунку 1.



**Рис. Стратегічні напрями зміцнення фінансового стану промислового підприємства**

Джерело: сформовано авторами.

Удосконалення фінансового стану підприємства передбачає пошук нових напрямів розвитку промислового підприємства за допомогою збільшення фінансових резервів та оптимізацію їх використання [2]. Комплексне застосування запропонованих стратегічних напрямів покращення фінансово-економічного стану підприємств дозволить уникнути помилок у стратегічному управлінні підприємством та підвищити ефективність системи управління в цілому.



Підсумовуючи основні результати дослідження динаміки і структури формування активів і капіталу промислових підприємств України, встановлено, що аналізувати фінансовий стан підприємства варто не лише для пошуку можливих ресурсів для його розвитку, а й для визначення здатності підприємства успішно функціонувати і розвиватися в умовах складних трансформаційних процесів і глобалізаційних економічних дисбалансів.

### Література

1. Антохова І., Водянка Л., Сибирка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. № VII (34). 2019. С. 38–41.

2. Денисенко М. П., Гришко А. М. Заходи покращання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 61–65.

**Бержанір А. Л.,**

к. с. н., доцент

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

### НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Зростання ролі підприємницької діяльності у розвитку країни призводить до підвищення значущості не тільки її економічних, але й соціальних аспектів. Успішне ведення бізнесу потребує його співпраці із соціумом шляхом вирішення проблем соціальної інфраструктури, формування атмосфери довіри та впровадження соціальних цінностей.

Як вказує О. Мишковська [1], у такому розумінні відповідальність – це не тільки категорія права та етики, але й економіки та соціології. З точки зору економічних норм відповідальність відбиває достатність матеріальних ресурсів для вирішення соціальних негараздів, соціологічної – моральне ставлення до людей та позитивного впливу на суспільство. У цілому соціальна відповідальність формує атмосферу довіри з боку особи і суспільства до бізнесу.

Формування корпоративних соціальних програм як важливих складових моделі стратегічної діяльності підприємств передбачає врахування інтересів суспільства, беручи відповідальність за вплив їх діяльності на місцеві спільноти, покупців, акціонерів, власний персонал та інших стейкхолдерів. Така відповідальність виходить за межі нормативно-правових актів щодо ведення бізнесу, визначаючи організацію і виконання добровільно прийнятих додаткових напрямків діяльності із соціального розвитку регіонів розташування підприємств, вирішення екологічних проблем, підвищення якості життя працівників та їх сімей.

К. Комарова та Н. Ковальчук вважають [2], що соціальна відповідальність вітчизняних підприємств в першу чергу полягає у максимально повній сплаті податків, дотриманні законодавства про працю та охорону навколишнього середовища, у створенні робочих місць, у добродійних заходах. Усі ці заходи спрямовані на зовнішнє середовище підприємства. Серед ініціатив, які спрямовані на внутрішнє середовище, можна виділити наступні: підвищення продуктивності, поліпшення конкурентоспроможності, оптимізація витрат, реалізація стратегії подальшого розвитку, покращення іміджу, збільшення товарообігу та кількості споживачів.

Сучасний рівень розвитку соціальної сфери передбачає, що головною умовою щодо поліпшення політики соціальної відповідальності є врахування інтересів суспільства. Прислухаючись до громадської думки та побажань спільноти, бізнес приймає більш раціональні рішення. Знаючи, чого очікують громадяни, організації можуть ефективніше витратити матеріальні і фінансові активи для інвестування соціальних програм [3].

Один із лідерів вітчизняного бізнесу Група ДТЕК прагне побудувати довірчі та партнерські відносини зі співробітниками підприємств і місцевими громадами в містах і населених пунктах присутності бізнесу. Мета – забезпечити гідні й безпечні умови праці для співробітників, а також підвищити якість життя на територіях діяльності підприємств через сприяння стійкому соціально-економічному розвитку місцевих громад [4].

Протягом останніх років компанія реалізовує політику соціальної відповідальності за такими напрямками:

- приділяє значну увагу питанням охорони здоров'я, забезпечуючи усім співробітникам доступ до своєчасної та якісної медичної допомоги;
- надає рівні умови для повного розкриття потенціалу співробітників і сприяє розвитку кар'єри незалежно від гендерної належності;
- реалізує програми соціального партнерства з метою забезпечення сталого розвитку;
- розвиває партнерські відносини з міжнародними організаціями-донорами, державними фондами для реалізації спільних проєктів сталого розвитку на територіях діяльності;
- підтримує проєкти, спрямовані на підвищення доступу до якісної освіти;
- сприяє повній зайнятості та гідній роботі для всіх співробітників, а також забезпеченню надійних і безпечних умов праці;
- створює стабільні соціальні партнерства із громадами та місцевою владою в регіонах діяльності з метою підвищення рівня комфорту життя в цих містах;
- підвищує рівень поінформованості в питаннях енергоефективності та просуває відповідальне ставлення до споживання [4].

Таким чином, економічне зростання, впровадження інновацій повинні бути пов'язані із підвищенням ролі соціальної відповідальності бізнесу на основі принципу взаємозалежності та взаємозумовленості економічної та

соціальної діяльності підприємств, реалізації механізмів їх ефективної взаємодії із стейкхолдерами.

## Література

1. Мишковська О. П. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, тенденції та проблеми розвитку в Україні : дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04. Львів, 2018. 218 с. URL: <https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/dis-myshkovska.pdf> (дата звернення: 14.09.2023).

2. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_6) (дата звернення: 14.09.2023).

3. Бержанір А. Л., Чирва Г. М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 122–125. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 15.09.2023).

4. Група ДТЕК. Соціальна відповідальність URL: [https://dtek.com/sustainable\\_development/social/](https://dtek.com/sustainable_development/social/) (дата звернення: 16.09.2023).

**Бондаренко С. М.,**

к. е. н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

## ЕКОЛОГІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасних умовах важко вважати якісною продукцію, яка хоч і задовольняє потреби споживачів у відповідності до свого призначення, проте наносить шкоду навколишньому природньому середовищу, виготовлена підпільно, з порушенням норм законодавства, не в етичний спосіб, при здійсненні бізнес-процесів створення якої застосовується примусова праця, дитячий труд. Підприємство, не націлене на високу якість продукції, екологізацію та прозорість процесів її виробництва, не може розраховувати на успіх у бізнесі, бо цього вимагають його стейкхолдери.

Основою сталого розвитку підприємств є екологізація їх виробництв та корпоративна соціальна відповідальність. У працях В. Гобели, В. Шевчука, [1, 2] екологізація визначається як процес проникнення ідей, знань, законів екології, екологічного мислення в інші сфери науки, виробництва, в життєдіяльність суспільства та держави, тобто проникнення екологічних аспектів у всі сфери людської діяльності та управління. Екологізація має на меті сформувати нову систему мислення та сприйняття об'єктивної дійсності у сфері природокористування та економічної безпеки [1]. У джерелі [3] екологізація визначається як процес послідовного впровадження нової техніки і

технології, нових форм організації виробництва, виконання управлінських та інших рішень, які дають змогу підвищити ефективність використання природних ресурсів з одночасним збереженням природного середовища та його поліпшення на різних рівнях.

Випадків застосування терміну екологізація існує багато, зокрема говорять про екологізацію виробництва, підприємства, освіти, науки, сільського господарства, продукції та ін. Доцільною є екологізація управління якістю. Екологізація управління якістю – трансформація елементів управління якістю (суб'єктів, об'єктів, принципів, функцій, методів, інструментів) для забезпечення екологічної спрямованості бізнес-процесів створення якісної та екологічно чистої продукції.

Турбота про навколишнє природне середовище і здоров'я людини, екомоду, фрісайклінг, апсайклінг, ресайклінг, створення та сертифікація на підприємствах легкої промисловості систем екологічного менеджменту, інтегрованих систем управління – це шлях у вирішенні екологічних проблем людства, що призведе до глобальних позитивних зрушень, підвищення якості життя громадян та економічного процвітання країн.

Сучасний споживач все частіше звертає увагу на такі аспекти якісної продукції, як турбота виробника про навколишнє середовище, умови виробництва товару та дотримання виробником політики сталого розвитку. Завданням екологізації управління якістю є зробити екологічні вироби, виготовлені в етичний спосіб, привабливими для споживача та економічно ефективними для виробника. У джерелі [1] виділено класифікацію напрямів екологізації, на основі якої розроблено методи екологізації управління якістю для підприємств легкої промисловості: превентивний, інформаційно-аналітичний та ліквідаційно-відновлювальний.

Найбільш доцільними превентивними методами екологізації на підприємствах легкої промисловості є впровадження бережливого виробництва, концепції шість сигма, їх поєднання, тобто бережливого виробництва плюс шість сигма, створення систем управління якістю, інтегрованих із системою екологічного управління та іншими виробничими та управлінськими системами. Оскільки якісні одяг та взуття, виготовлені з екологічних матеріалів по екологічно чистій технології будуть дорожчими, потрібно забезпечувати їх високу якість та раціонально використовувати всі види ресурсів. Бережливе виробництво плюс шість сигма передбачає бережливе використання, економію ресурсів та стабілізацію характеристик продукції. Серед інформаційно-аналітичних методів необхідно виділити добровільну сертифікацію продукції та систем управління, моніторинг та аудит стану довкілля. Ліквідаційно-відновлювальний напрям представлено такими методами як утилізація та переробка відходів, методи фрісайклінгу, апсайклінгу, ресайклінгу, даунсайклінгу та ін. З метою зменшення і ліквідації ризиків негативного впливу функціонування підприємств легкої промисловості на довкілля доцільно проводити PNEIA-аналіз навколишнього середовища.

Отже, проведене дослідження дало змогу визначити необхідність в екологізації управління якістю на підприємствах легкої промисловості, використанні превентивних, інформаційно-аналітичних, ліквідаційно-відновлювальних методів екологізації управління якістю, зокрема розробки методологічних, методичних основ впровадження концепції бережливого виробництва плюс шість сигма, створенні систем управління якістю, інтегрованих з системою екологічного управління та іншими виробничими і управлінськими системами.

### Література

1. Гобела В.В. Економіко-безпекова екологізація: теорія та практика. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
2. Шевчук В.Я. Економічний механізм стимулювання ресурсозбереження. Вісник КНУТД. 2016. № 1 (95). С. 23-29.
3. Екологізація економіки та екологічність. URL: <http://zsfoe.org/?p=4045> (дата звернення 20.09.2023).
4. Касич А.О., Бондаренко С.М. Рециклінг як сфера реалізації державного-приватного партнерства та інструмент забезпечення цілей сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 76. URL:[http://bses.in.ua/journals/2022/76\\_2022/27.pdf](http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/27.pdf)

**Захарова Н.Ю.,**

к. е. н., доцент

Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Забезпечення фінансової безпеки є ключовим аспектом успішного управління підприємством, важливою складовою його конкурентоспроможності та передумовою функціонування в нестабільних умовах, які характеризуються значним ступенем невизначеності. Ситуація значною мірою ускладнюється в умовах воєнного стану, оскільки підприємствам дедалі важче забезпечувати свою безпеку, зокрема, й фінансову. Це зумовлено значним рівнем інфляції, втратою виробничих потужностей, ринків збуту продукції, зменшенням обсягів інвестицій, падінням купівельної спроможності, порушенням логістичних зв'язків та нестабільною ситуацією на ринку праці.

Фінансова безпека підприємства напряму залежить від ефективності формування та використання фінансових ресурсів, рівня його платоспроможності і ліквідності, фінансової стійкості, якості оперативного і

стратегічного фінансового планування, сформованого фінансового потенціалу, ефективності здійснення фінансово-господарської діяльності.

В умовах військової агресії падіння прибутковості бізнесу призвело до нестачі фінансових ресурсів для його подальшого функціонування й розвитку. Багато підприємств стикнулося із погіршенням фінансового стану, і, як наслідок зменшенням рівня кредитоспроможності, що в свою чергу обмежило можливості залучення кредитних ресурсів на стандартних умовах. Так, станом на 01.07.2023 р., кредитний портфель банківської системи України, сформований корпоративними та роздрібними позичальниками, скоротився до 928 млрд грн, а частка проблемних кредитів у цьому портфелі зростає до 38,9% [1]. Виходити з такої ситуації можна за рахунок впровадження певних державних програм для підтримки вітчизняного бізнесу. Однією з таких можливостей щодо фінансування бізнесу стала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». За час дії воєнного стану в Україні у межах цієї програми укладено 36191 кредитний договір на загальну суму 139,8 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 27 657 кредитних договорів на суму 74,4 млрд грн), з яких: 6,79 млрд грн – на інвестиційні цілі, 7,93 млрд грн – як антикризові кредити, 4,07 млрд грн – як рефінансування попередньо отриманих кредитів, 33,9 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників та 57,82 млрд грн – на антивоєнні цілі [2]. Крім цієї програми запроваджені ще ряд ініціатив з боку держави, міжнародних партнерів тощо, якими можуть скористатися суб'єкти господарювання задля стимулювання власного розвитку.

Серед особливостей управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнного стану слід виділити наступні:

1. Забезпечення постійного моніторингу інформації, що має істотний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства, гнучкості і оперативності при прийнятті рішень фінансового характеру, формування альтернативних варіантів розвитку.

2. Врахування підвищеного рівня ризику при ухваленні управлінських рішень з використанням можливостей щодо його нейтралізації шляхом диверсифікації, лімітування, оптимізації, локалізації, страхування, створення страхових запасів тощо.

3. Пошук нетрадиційних підходів залучення фінансових ресурсів через програми державної підтримки, міжнародну фінансову допомогу та інші джерела та забезпечення ефективного їх використання. Формування оптимальної структури капіталу, яка б сприяла досягненню поставлених фінансових цілей.

4. Постійний моніторинг фінансового стану підприємства на основі ключових критеріїв і обраного комплексу показників, що дозволяє адекватно і в короткі строки скласти уявлення про основні фактори, які можуть спричинити або вже спричинили його погіршення. Оцінка рівня фінансової безпеки та своєчасне реагування на проблемні аспекти.

5. Використання пільгових умов оподаткування та страхування для підтримки бізнесу.

6. Фокус на оптимізацію грошових потоків підприємства для забезпечення постійної платоспроможності. Ретельний підхід до вивчення контрагентів шляхом вивчення реєстрів юридичних осіб, судових рішень, податкових та інших боржників. Обов'язкова оцінка підсанкційності суб'єктів господарювання, з якими укладаються договори. Розробка алгоритму ліквідації заборгованості, перевірка пролонгації договорів та ін.

Зазначимо, що важливим вбачається управління фінансовою безпекою і в стратегічному контексті. При цьому потрібно акцентувати увагу на внутрішніх і зовнішніх загрозах підприємству. Внутрішні загрози фінансовій безпеці можуть бути пов'язані з неефективним менеджментом і мають бути враховані завдяки вчасному реагуванню на зміну ситуації. Зовнішні, навпаки, є неконтрольованими, але деякі з них можуть бути передбачені й нейтралізовані або зменшені. Отже, навіть в умовах воєнного стану, підприємство має формувати стратегію розвитку, в рамках якої опрацьовується й фінансова стратегія, ключовим завданням якої є формування фінансової безпеки підприємства.

## Література

1. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (16.07 – 15.08.2023 року) URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-14>

2. Банки видали доступних кредитів бізнесу ще на 2,6 млрд грн. URL: [inclub.net/ua/news/banky-vydaly-dostupnykh-kredytiv-biznesu-shche-na-2-6-mlrd-hrn.html](http://inclub.net/ua/news/banky-vydaly-dostupnykh-kredytiv-biznesu-shche-na-2-6-mlrd-hrn.html)

**Зварич Л. В.,**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

## **ЕТИКА БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Відповідність суб'єктами економічної діяльності законодавчих та нормативно-правових норм свідчать про рівень розвитку їх ділової етики, що виступає підґрунтям етики бізнесу.

Етика бізнесу містить у собі розробку норм і правил, які поширюються на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, їхню поведінку на міжнародних ринках, дотримання законодавств цих країн; на припинення

несумлінних методів ведення бізнесу – корупції, незаконного бізнесу, несумлінної конкуренції [1, с. 53].

Від підприємців і управлінських кадрів вимагаються такі особисті якості: професіоналізм, компетентність, інформованість; передбачливість, уміння завоювати довіру; чесність, відкритість, упевненість у собі, почуття особистої гідності [12].

У Кодексах етики бізнесу визначаються правила і принципи ділової поведінки окремого підприємства (корпоративні кодекси етики), професії (кодекси професійної етики), відповідно до національних (стосовно ділової поведінки підприємств однієї країни) і міжнародних кодексів етики, орієнтованих на міжнародне ділове співтовариство [2, с. 45].

Ділова етика формується за рахунок таких постулатів як: регулювання стосунків між суб'єктами економічної діяльності на підставі дотримання норм цивільного права; виконання правил і норм регулювання; забезпечення законності бізнесу судовою системою; регулювання відносин між споживачами і підприємствами; взаємовідносини бізнесу із суспільством, що носять, морально-етичний характер.

Соціальну відповідальність бізнесу слід розглядати як інформування громадськості про діяльність підприємства, її ділові принципи і моральні цінності. Зазначене сприяє формуванню суспільної думки про підприємство та про бізнес у цілому.

У свою чергу корпоративна соціальна відповідальність передбачає добровільні дії підприємства для вирішення соціальних проблем, які не регулюються законом. До неї відносяться добродійність, здійснення соціальних програм місцевого значення, добровільне припинення виробництва у разі його небезпеки для споживача.

Таким чином, прийняття соціальних норм поведінки пов'язане з соціальною відповідальністю особистості. Специфіка її полягає у тому, що її об'єктом є соціальні норми й рольові функції.

Реалізація соціальної відповідальності суб'єкта економічної діяльності можлива за допомогою дотримання етичних правил та норм ведення бізнесу. Чим більше суб'єктів економічної діяльності зацікавлені у досягненні успіху, тим більше домогосподарств будуть поважати етичний кодекс. Тому, за необхідне, в системі управління людським потенціалом підприємств розрізняють юридичну, моральну і соціальну відповідальності - основу етичного кодексу підприємця.

## Література

1. Липчанський В.О., Царенко І.О., Пітел Н.С. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.9>.

2. Скібіцький О.М. Психологія відповідальності у менеджменті людського потенціалу. *Корпоративно-соціальна відповідальність бізнесу –*



*фактор сталого розвитку держави* : Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та викладачів, 23-26 квітня 2012 р. : тези доп. Київ : Академія праці і соціальних відносин ФПУ, 2012. С. 46–49.

**Коваль Н. О.,**

к. е. н., доцент

Вінницький національний технічний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Стабілізація національної економіки України пов'язана з необхідністю виходу з системної кризи під впливом загрозливих факторів світового геополітичного простору. Одним із шляхів виходу України із соціально-економічної кризи є здійснення широкого державного інтервенціонізму, використовуючи сучасну техніко-технологічну базу та найновіші досягнення у сфері науково-технічного прогресу й інноваційного розвитку. Реалізація зазначених заходів має забезпечуватись за рахунок мобілізації внутрішніх фінансових джерел на основі вдосконалення грошово-кредитної, бюджетної, фіскальної та амортизаційної політики, проведення прозорої приватизації і реприватизації державних об'єктів, а також створення сприятливих умов для зростання обсягів надходження прямих іноземних інвестицій у національну економіку [1, с. 4].

Відтак, реалізація потенційних можливостей у досягненні державою світового технологічного верховенства буде нерозривно пов'язана із досконалістю функціонування її соціально-економічних інститутів, що здійснюють державну підтримку намірів членів суспільства до покращення життєвих стандартів на основі стимулювання й активізації інноваційних процесів в отриманні пересічними громадянами нових знань, умінь і навичок з метою їхнього подальшого практичного застосування в різних сферах виробничо-господарської діяльності [2, с.15]. За умов високого рівня стимулювання розвитку інноваційної діяльності в економіці за рахунок взаємозалежностей забезпечується сприйнятливість суспільства до генерування нових наукомістких ідей, а також його активність щодо підтримки та реалізації інновацій у всіх сферах життя. Однак, для цього потрібно подолати наявні розриви між тривалістю періодів життєвого циклу в становленні новітніх технологій, що буде залежати від ступеня розвитку інститутів інноваційної та інвестиційної систем. Загалом, для зростання національної економіки потрібно використовувати сприятливу кон'юнктуру зовнішнього ринку на визначений вид товарів, що будуть формувати основну складову експорту. Також, щоб підвищити внутрішній попит на вітчизняні товари і розширити їхній асортимент, необхідно забезпечити реальне зростання грошових доходів населення, використовуючи державні важелі впливу та враховуючи рівень розвитку інфляційних процесів у державі [3, с. 17]. Відтак, реалізація

потенційних можливостей у досягненні державою світового технологічного верховенства буде нерозривно пов'язана із досконалістю функціонування її соціально-економічних інститутів, що здійснюють державну підтримку намірів членів суспільства до покращення життєвих стандартів на основі стимулювання й активізації інноваційних процесів в отриманні пересічними громадянами нових знань, умінь і навичок з метою їхнього подальшого практичного застосування в різних сферах виробничо-господарської діяльності [4, с. 16].

Отже, відродження конкурентоспроможного національного товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках виступає головною передумовою стабілізації фінансової та бюджетної системи, успішного продовження й поглиблення запроваджуваних реформ, стрижнем яких мають стати структурні перетворення соціально-економічної системи. Макроекономічні та техніко-технологічні пріоритетні напрями різних країн світу формуються й у подальшому змінюються під впливом значної сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів, що визначаються рівнем розвитку економіки, ресурсного забезпечення країни, соціального стану суспільства, процесів внутрішньої децентралізації державного управління, екологічної складової тощо. Ефективність структурних перетворень в державі буде залежати від таких основних чинників: 1) швидкості руху товарної пропозиції та платоспроможного попиту (кон'юнктури ринку); 2) рівнів прибутковості та рентабельності пріоритетних галузей виробництва; 3) обсягів зовнішніх і внутрішніх інвестиційних надходжень; 4) цінової, фінансової, фіскальної і кредитної політики; 5) активності зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності; 6) мотиваційної спрямованості на швидке техніко-технологічне й організаційно-структурне оновлення номенклатури товарного виробництва та внутрішньої інфраструктури. Відтак Україні потрібно формувати та розвивати свої експортні товарні ніші ринкової конкурентоспроможності, які визначатимуть структуру національної економіки, тому що стандартизація та уніфікація структурних моделей передових країн світу неможлива.

## Література

1. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. Е.М. Лібанової, М.А. Хвесика. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2018. 776 с.

2. Климчук О.В. Принципи формування енергетичної політики України на засадах конкурентоспроможності в умовах економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2021. Вип. № 7 (11). С. 64–73.

3. Маркевич К. Нормативні та прикладні засади формування фінансової системи України в умовах сталого розвитку. Центр Разумкова, 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/normatyvni-ta-prykladni-zasady-formuvannia-finansovoi-systemy-ukrainy-v-umovakh-stalogo-rozvytku>.

4. Patyka N., Khodakivska O., Pronko L., Kolesnyk T., Klymchuk O., Kamenschuk B., Zayed N. Approaches to Evaluation of the Agriculture

Competitiveness Level: Empirical Evidence in Ukraine. Academy of Strategic Management Journal. 2021, Volume 20, Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Approaches-to-evaluation-of-the-agriculture-competitiveness-level-empirical-evidence-in-Ukraine-1939-6104-20-1-703.pdf>.

**Корчагіна Л. Ф.,**  
аспірантка Університету імені Альфреда Нобеля,  
Дніпро, Україна

## **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ АСИМЕТРІЇ НА ESG-АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Створення інформаційної асиметрії (ESG-мімікрія) та викривлення фактично існуючого стану справ на підприємстві полягає в інформаційній підміні: слабка ESG-активність видається за сильну. До таких дій схиляються підприємства задля отримання неправочинних конкурентних переваг, іміджевих покращень та доступу до ESG-інвестицій. При цьому підприємство, отримуючи всі ці переваги, фактично не несе витрат на відповідну ESG-активність.

ESG-мімікрія для суспільства є явищем виключно деструктивним, оскільки підриває зусилля із досягнення цілей сталого розвитку та сталого розвитку людства, вводить у оману інвесторів та дискредитує сутність ESG-активності і є прямим обманом споживачів та інших стейкхолдерів.

Оскільки практики ESG-мімікрії стають все більш поширеними як за формами, так і за кількістю, необхідні заходи по їх недопущенню. Треба створити умови, при яких потенційні витрати від ESG-мімікрії будуть значно перевищувати потенційні вигоди від неї [1].

Пропонується поділити такі заходи на дві великі групи: зовнішні та внутрішні:

- під зовнішніми заходами слід розуміти зовнішню реакцію (держави, контрагентів, клієнтів тощо) відносно підприємства та його середовища;
- під внутрішніми – процеси, що відбуваються у середині підприємства – реакція працівників, акціонерів, а також потенційні фінансові та репутаційні втрати.

До основних негативних наслідків від використання ESG-мімікрії можна віднести наступні:

- юридичні наслідки: підприємства, що займаються практикою ESG-мімікрії, можуть зіткнутися зі штрафами або навіть кримінальними звинуваченнями. Показовим у даному випадку є приклад Volkswagen, який заплатив понад 25 мільярдів доларів у вигляді штрафів і компенсацій у результаті скандалу «Дизельгейт»;
- репутаційні наслідки: скандали у пресі, падіння рівня довіри з боку клієнтів, шкода бренду – все це потенційні форми втрат від ESG-мімікрії;

- падіння продажів: розчарування чи незадоволення підприємством з боку клієнтів може викликати падіння обсягів продажів продукції підприємства чи навіть спровокувати «ефект відміни» чи бойкот з боку споживачів;
- втрата конкурентних переваг: розчаровані клієнти можуть відвернутись від підприємства на користь конкурентів;
- падіння капіталізації: розчаровані чи обурені інвестори можуть почати активно розпродавати акції підприємства, виключаючи їх зі своїх інвестиційних портфелів, що може призвести до значного падіння ціни на акції підприємства;
- скорочення інвестиційних можливостей підприємства: втрата довіри з боку інвесторів може значно знизити можливості підприємства по залученню інвестицій, принаймні з боку ESG-інвесторів;
- зниження морального духу працівників та продуктивності праці.

Незважаючи на значну кількість потенційних негативних ефектів від ESG-мімікрії, її активно використовують, оскільки неможливо або складно перевірити ESG-дані, що оприлюднюються підприємствами, немає глобального регулятора, який би міг організувати контроль за якістю ESG-даних, відсутнє чітке нормативне регулювання щодо ESG-даних і ESG-звітності, та й самі підприємства, не відчуваючи контролю та відповідальності, схильні до активного залучення недобросовісних практик [2].

Виходячи з важливості проблематики ESG-мімікрії та тих потенційних наслідків, що вона несе за собою для підприємства, необхідним є пошук ефективних методів боротьби з нею.

## **Література**

1. Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B. et al. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environ Sci Eur* 32, 19 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
2. Yu, Ellen Pei-yi and Luu, B.V. and Chen, C.H. (2020) Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance* 52 (101192), <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101192>

**Кузнецова І. О.,**  
д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет  
**Мартинів Д. О.,**  
аспірант кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУТНІСТЬ ТА ГОЛОВНІ ОСОБЛИВОСТІ**

Соціальне підприємництво – специфічне економіко-соціальне явище, що динамічно розвивається та потребує наукового обґрунтування та економіко-правового упорядкування. Зміст, межі, ознаки соціального підприємництва є предметом активної дискусії зарубіжних та українських вчених (Г. Діз, Й. Майр, І. Марті, З. Галушка та ін.). В працях досліджуються сучасні наукові підходи до визначення соціального підприємництва, узагальнюються актуальні теоретичні і нормативні позиції у розумінні соціального підприємництва та типології соціальних підприємств, особливості створення і перспективи розвитку цього явища в світі та в Україні.

Поняття соціального підприємництва – предмет активної наукової дискусії, в якій можна виділити декілька напрямів. Ряд наукових досліджень зосереджений на темі еволюції, межах та типології соціального підприємництва, наголошуючи на складності відділення даного явища від інших проявів економічних відносин у соціальній сфері (К. Алтер, Й. Майр, Дж. Баттілана, Дж. Карденас та ін.). Іншим напрямом є оцінка та перспективи змішаної форми організації соціального підприємництва (А.-К. Паче, Ф. Сантос та ін.). Сучасні дослідження сфокусовані на параметрах ефективності та вимірюванні результатів соціального підприємництва, зокрема, як чинника стратегічного розвитку вітчизняних підприємств малого бізнесу (А. Свинчук, А. Корнецький, О. Табенська та ін.).

Узагальнення найбільш цитованих визначень дозволяє акцентувати увагу на ключових аспектах соціального підприємництва, зокрема, й в стратегічному вимірі:

- Соціальної місії цього явища як головного двигуна розвитку організацій. Наприклад, «соціальне підприємництво прагне створити соціальну цінність як основну мету, використовуючи бізнес-концепції для підтримки своєї діяльності в досягненні цієї мети» [1].

- Знаходження балансу між соціальними цінностями та економічними цілями в організації. Так, практична значущість соціального підприємництва полягає в одночасному виконанні економічних, соціальних та екологічних цілей [2, с.178]. Але більшість дослідників зазначає, що в процесі його реалізації підприємницька поведінка застосовується, перш за все, для соціальних цілей, а не цілей отримання прибутку; можливий прибуток використовується в інтересах конкретної соціальної групи.

- Уявлення про соціальне підприємництво як глобальне явище, яке має потенціал перетворення малих ініціатив на місцевому рівні до інтегрованих змін в масштабах країни, регіону світу тощо.

Також при визначенні соціального підприємництва підкреслюються: його особлива роль як каталізатора соціальних перетворень; природа поєднання характеристик різних секторів економіки; пошук інноваційних рішень в економіці; здатність до одночасного досягнення соціального та економічного ефекту; можливість відтворення досвіду в рамках світової спільноти та інші характерні риси.

Узагальнення результатів деяких наукових досліджень до визначення та змісту соціального підприємництва дає визначити два підходи у тлумаченні цього явища, які об'єднані розумінням відсутності протиріччя між економічною ефективністю соціального підприємництва та його соціальної місії, зокрема, на рівні окремої організації. За першим підходом соціальне підприємництво визначається як «бізнес із соціальною місією» (поширений наприклад, в країнах Західної Європи з традиціями колективної соціальної дії). Тобто, в першу чергу, це комерційна діяльність, орієнтована на отримання прибутку при одночасному досягненні соціального результату для суспільства в цілому або його частини. Другий підхід дає можливість розширити погляд на соціальне підприємництво, передбачаючи некомерційну діяльність з отриманням доходу та прийняттям ризиків в рамках реалізації соціальної місії (поширений, наприклад, в Великобританії та США). В такому випадку соціальний ефект є основним результатом діяльності.

Соціальне підприємництво в Україні розглядається як інноваційна діяльність, що є дієвим засобом досягнення сталого розвитку суспільства в сучасних економічних умовах, та популяризація якої вимагає в першу чергу створення власної теоретичної бази [3, с.17]. Отже, вивчення теоретичних засад соціального підприємництва, його ознак як можливого чинника стратегічного розвитку підприємств малого бізнесу є актуальним напрямом та потребує наших подальших досліджень.

## Література

1. Weerawardena J., Sullivan Mort G. *Learning, Innovation and Competitive Advantage in Not-for-Profit Aged Care Marketing: A Conceptual Model and Research Propositions* // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. - 2000. - Vol. 9. - No. 3. - P. 54.- URL: <https://bit.ly/46qJy1n> (дата звернення: 21.09.2023).

2. Haugh H. *Community-Led Social Venture Creation* // Entrepreneurship: Theory & Practice. - 2007. - Vol. 31. - No. 2. - P. 161-182. - URL: <https://bit.ly/462Ho8z> (дата звернення: 21.09.2023).

3. Галушка З. *Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні* / З. Галушка // Вісник Київського Національного Університету ім.Тараса Шевченка, Економіка. - 2013. - №148. - С. 15-17. - URL: <https://bit.ly/3tfyEgv> (дата звернення: 21.09.2023).

**Москалюк Г. О.,**

к. е. н., доцент

Одеський національний економічний університет

**Філіппов С. А.**

аспірант кафедри менеджменту організацій

Одеський національний економічний університет

## **ОСББ ЯК ОБ'ЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ КСВ**

Важливим аспектом господарювання сучасного підприємства в Україні є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та її впровадження в систему управління, зокрема, об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ).

Сучасний стан багатоквартирних будинків (далі – БКБ) спільної власності набув особливої економічної та соціально-політичної гостроти і становить загрозу економічній безпеці України. Про це свідчать періодичні техногенні катастрофи, які щороку набувають дедалі загрозливіших масштабів, критичний екологічний та санітарно-епідеміологічний стан житлово-комунальної сфери, на фоні якого відбувається щорічне зростання цін на житлово-комунальні послуги, що сприяє подальшому зубожінню населення України. Таке становище не тільки порушує права і законні інтереси громадян-споживачів житлово-комунальних послуг, а й створює сприятливе середовище для різноманітних зловживань, продукування корупції тощо. Протягом багатьох років БКБ внаслідок патерналістичної недбалості та в деяких випадках злочинної бездіяльності співвласників БКБ, що, в свою чергу, заохочувалась державним апаратом, не отримували відповідного рівня управління та фінансових вкладень у вигляді обов'язкових поточних та капітальних ремонтів.

Вирішення проблеми незадовільного, а в багатьох випадках аварійного стану житла, полягає у правильному управлінні спільним майном співвласниками та розумінні ними своєї відповідальності за стан свого майна один перед одним та перед третіми особами.

Ефективність управління БКБ в Україні залежить безпосередньо від їх співвласників, які зобов'язані пам'ятати ч. 3 ст.13 Конституції України: «Власність зобов'язує. Власність не повинна використовуватися на шкоду людині і суспільству». Механізм ОСББ, безумовно, не є найефективнішим інструментом для управління БКБ (враховуючи складність прийняття спільних управлінських рішень для будинків різних розмірів та кількості квартир), проте, наразі, це найкращий та найдієвіший механізм управління спільним майном, що пропонує співвласникам БКБ українське законодавство з точки зору впровадження КСВ [1].

Форма управління будинком як ОСББ є важливим критерієм у формуванні якісного та комфортного житлового середовища для співвласників БКБ [2]. Вони також мають бути об'єктом впровадження КСВ. Мова йде про такі важливі аспекти щодо відповідальності ОСББ.

1. Соціальна відповідальність ОСББ, тобто взяття на себе відповідальності перед співвласниками за стан їхнього житла, комфорт та безпеку. Це включає в себе не тільки технічний стан будівлі, але й створення умов для підвищення якості життя та захисту прав співвласників.

2. Екологічна відповідальність ОСББ, тобто розвиток програм з ефективного використання енергії, води та інших ресурсів, а також зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це сприяє створенню екологічно безпечних житлових комплексів.

3. Співпраця ОСББ з громадою. При цьому можна включати спільноту співвласників в процес управління та прийняття рішень на рівні громади, в тому числі, але не виключно, шляхом лобювання розробки та фінансування місцевих програм підтримки. Це сприяє зміцненню взаємодії та вирішенню соціальних проблем.

4. Створення соціальних програм. ОСББ може ініціювати та підтримувати соціальні програми для співвласників, такі як організація культурних, спортивних заходів та інших ініціатив, що покращують якість життя співвласників.

5. Співпраця з бізнесом, коли ОСББ може встановлювати партнерські стосунки з місцевими підприємствами та підтримувати місцеву економіку через закупівлю товарів та послуг на місцевому рівні.

6. Сприяння соціальній інтеграції різних соціальних груп та розвитку толерантного та відкритого суспільства шляхом об'єднання в асоціації ОСББ.

7. Підвищення вартості індивідуального житла. Впровадження КСВ в ОСББ сприяє покращенню якісних характеристик БКБ, що призводить не тільки до покращення життя співвласників та підвищенню рівня комфорту, а також збільшення ліквідності житла.

8. Зростання інвестиційної привабливості ОСББ як об'єкта впровадження КСВ. Вони стають привабливими для інвесторів, оскільки більш схильні співпрацювати з організаціями, що демонструють соціальну, екологічну, економічну відповідальність.

Таким чином, впровадження КСВ в ОСББ є актуальною та обґрунтованою практикою, оскільки це сприяє покращенню умов проживання співвласників, збереженню навколишнього середовища, підвищенню якості життя та соціальній інтеграції. ОСББ можуть стати прикладом соціально відповідального господарювання, яке сприяє сталому розвитку та співпраці з іншими громадськими та комерційними організаціями. Ця практика вимагає від ОСББ ретельно розроблених стратегій та планів дій, а також підтримки з боку місцевої влади та спільноти. Впровадження КСВ в ОСББ може позитивно вплинути на якість життя та сталість розвитку наших міст і спільнот.

## Література

1. Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А. та інші. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. К: ВІ ЕН ЕЙ. 2017. 188 с.



2. Коваленко О. С. Роль об'єднання співвласників багатоквартирного будинку у формуванні громадського суспільства України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=515>(дата звернення: 20.09.2023).

**Тацій І.В.,**

к. е. н., доцент

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

## **ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Економічна безпека як спроможність національної економіки зберігати стійкість та невразливість до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі, стале та збалансоване зростання – важливі критерії оцінювання якісних параметрів національної економіки, стратегічної ефективності економічної політики держави в економічній сфері. Тому постійний експертно-аналітичний моніторинг рівнів та загроз економічної безпеки та її складових частин зберігає значну актуальність, а в умовах різкого розширення та посилення потужності загроз, зумовлених повномасштабною агресією РФ проти України, набуває особливого значення.

Сільське господарство є стратегічно важливою галуззю економіки України, бо воно, насамперед, дозволяє вирішувати питання продовольчої безпеки.

Узагальнені результати даних розподілу загроз продовольчої безпеки за впливом та імовірністю настання в 2023 р. та попереднім періодом подані в табл. 1.

Таблиця 1

Результати розподілу загроз продовольчої безпеки за впливом та імовірністю настання в 2022–2023 рр. (за даними Національного інституту стратегічних досліджень) [1]

№ з/п	Фактор	Вплив	Ймовірність
1.	Зниження обсягів виробництва значущих видів сільськогосподарської продукції	3/3	3/3
2.	Руйнування інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування	3/4	4/3
3.	Значні матеріально-технічні та фінансові втрати частини сільськогосподарських виробників	4/4	4/4
4.	Погіршення забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними засобами	4/4	4/4
5.	Посилення дефіциту трудових ресурсів у сільськогосподарському виробництві	3/3	3/3

Воєнні дії, що ведуться РФ на території України, вкрай негативно вплинули на функціонування продовольчих систем; очікуються, зокрема, такі їх наслідки: порушення цілісних ланцюгів постачання продукції сільського господарства та харчових продуктів (від первинного виробництва до реалізації продукції споживачеві), а також діяльності щодо створення доданої вартості в АПК, пов'язаної із виробництвом, переробленням, розподілом, споживанням й утилізацією харчових продуктів; зрив посівної кампанії, що є особливо загрозливим, зважаючи на високі світові ціни на газ і, відповідно, міндобрива.

Активні бойові дії наразі відбуваються в тих областях, де вирощують більшу частину пшениці — Харківській, Одеській, Запорізькій. Сукупно це призведе до зменшення врожайності, зборів і експорту зернових.

Ускладнений експорт української продукції на зовнішні ринки через блокування портів України з боку РФ (60 % сільськогосподарської продукції України експортується морем), негативно впливає насамперед на країни, які залежать від імпорту харчової продукції.

Для мінімізації виявів глобальної продовольчої кризи необхідно якнайшвидше захистити й підтримати виробництво сільськогосподарської продукції в Україні в умовах воєнного стану, скориставшись можливостями впливу України на глобальну продовольчу політику, які вона здобула завдяки досягненню провідних позицій на світових ринках окремих видів сільськогосподарської продукції, а також активізації співпраці з міжнародними й міжурядовими організаціями, зокрема ФАО, щодо трансформації продовольчих систем. Такі дії мають сприяти надійному забезпеченню населення України продовольством, підвищенню економічної і фізичної доступності харчових продуктів, недопущенню зривів експортних контрактів сільгосппродукції.

## Література

1. Експертно-аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. URL:<https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>.
2. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
3. Напад на Україну суттєво позначиться на світовому ринку зерна – USDA/ URL:<https://biz.censor.net/n3323645>

**Чкан І. О.,**

к. е. н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра  
Моторного

## **ЕКОНОМІЧНІ ЗЛОЧИНИ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ БІЗНЕСУ**

Національна економічна безпека держави є пріоритетним завданням урядів країн і забезпечення належного її рівня визначає подальше функціонування всіх складових економіки. Об'єктами національної економічної безпеки є держава, суспільство, домогосподарство, окремі громадяни, підприємства, установи, організації, окремі території, а також основні елементи економічної безпеки та економічна система в цілому. Одночасно держава є не тільки об'єктом, а й основним суб'єктом економічної безпеки і здійснює свої функції у цій сфері через органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади.

Однією з важливих складових національної безпеки України на сучасному етапі є фінансова безпека держави. Фактично немає жодної складової національної безпеки країни, яка б не залежала безпосередньо від рівня фінансової безпеки держави [1, с. 92]. Тому й поняття економічних злочинів має саме фінансову складову та характеризуються різноманітністю, високоінтелектуальними ознаками, трансформацією в нові форми та види, точністю організації підприємницької складової. Наприклад, застосування банківських підставних документів, створення нових електронних засобів платежу, засобів зв'язку, фейкових компаній тощо, які стають «повноцінними» елементами та учасниками економічних злочинів, що веде до послаблення бізнес системи.

Особливу увагу слід звернути на те, що окрім «застарілих» загроз фінансовій безпеці Україні, таких як: високий рівень тіньової економіки, корупція, рейдерство, офшоризація (непродуктивний відтік капіталу), тіньова парадержава, головною загрозою фінансовій безпеці України на сучасному етапі є російсько-українська війна. Тому завданням держави в контексті забезпечення необхідного рівня фінансової і економічної безпеки є моніторинг та виявлення загроз, вимірювання їхнього рівня, реалізація адекватних заходів щодо запобігання та усунення загроз і негативних наслідків їхнього впливу [1, с. 192].

Економічна безпека кожного підприємства є індивідуальною і включає систему в якій пов'язані суб'єкти, об'єкти та елементи самого механізму економічної безпеки. Звісно, система економічної безпеки кожного підприємства залежить від чинної в державі законодавчої бази, в тому числі рівні її захисту; від обсягу матеріально-технічних і фінансових ресурсів, якими володіє і розпоряджається підприємство; від розуміння кожним з працівників

важливості гарантування безпеки бізнесу; а також від досвіду роботи керівників служб безпеки підприємств.

Наголошуючи на тому, що рівень економічної злочинності в світі протягом останніх років динамічно зростає і частка тяжких злочинів економічної спрямованості пов'язана саме із застосуванням шахрайських схем з кредитними та фінансовими ресурсами у сфері підприємницької діяльності, а також розкрадань, хабарництва.

Нелегальні ринки купівлі-продажу товарів та послуг, які обходять правові норми (уникнення оподаткування) приваблюють несумлінних підприємців, розбалансовують економіку і бюджет держави недоотримує значні обсяги коштів, які б могли бути спрямовані на фінансову підтримку та розвиток бізнесу в середині країни. Нелегальний бізнес поширює масштаби тіньової економіки, яка в свою чергу характеризується не тільки бажанням бізнесу уникати бюрократичних етапів, але й носить кримінальну складову, що погіршує наявний стан тіньової економіки та збільшує кількість економічних злочинів.

Актуальною проблематикою у світі залишається відмивання грошей, отриманих злочинним шляхом, що наражає бізнес на непередбачувані фінансові збитки, завдає відчутних моральних збитків, наслідки яких складно урегулювати індивідуально, а для держави в сукупності стають катастрофою для економіки як на національному, так і на загальносвітовому рівні.

Важливою складовою економічної безпеки підприємства є інформація. Інформація, щодо різних сторін діяльності підприємства є в теперішній час найбільш цінним та важливим з ресурсів підприємства. Інформація щодо зміни політичної, соціальної, економічної ситуації, новизни в методах організації та управлінні підприємством дозволить йому адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища, ефективно планувати та вчасно коригувати свою господарську діяльність. Ризик втрати конфіденційної інформації для компаній суттєво зростає саме в період фінансових криз [2]. Крім того, економічній безпеці бізнесу загрожують численні хакерські атаки на фінансовий сектор, на програмне забезпечення державних структур, на великі організації. Часті випадки таких атак змушують уряд переглядати та посилювати кіберзахист всієї економічної системи, що в свою чергу посилює вимоги до бізнес-структур відповідати законодавчим вимогам для запобігання або уникнення економічних злочинів.

## Література

1. Піхоцький В.Ф., Піхоцька М.Р. Економічна безпека держави в сучасних умовах функціонування. *БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С. 192-193.

2. Худолій Л. М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*, № 1, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=455>

**Шепель А. В.,**  
к. с.-г. н., доцент  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

## **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОЩУВАННЯ КАПУСТИ БІЛОГОЛОВОЇ ЗАЛЕЖНО ВІД ЗАГУЩЕННЯ РОСЛИН**

Економічна безпека аграрного бізнесу у військовий час в Україні – це, як утримання «другого фронту» в нашій країні, який забезпечує стабільність соціально-економічних відносин в суспільстві. В зв'язку з порушенням логістики експорту вирощеної продукції польових культур (озима пшениці, кукурудза, ріпак, соняшник та інш.) аграрії України у 2023 р. змінили свої структури сівозмінних площ на користь овочевих та баштанних культур (цибуля ріпчаста, різні види капусти, кавун та інш.) і наші матеріали допоможуть їм визначитись з економічною доцільністю вирощування нових для них овочевих культур. Капустяна рослина (*Brassicaoleracea*) - дворічна або однорічна рослина (залежно від виду) [1].

На сучасному етапі розвитку сільського господарства стоїть завдання впровадження у виробництво ресурсозберігаючих технологій вирощування с.-г. культур, які б забезпечили позитивну рентабельність і низьку собівартість, особливо в найближчі роки (табл.1). Так, за результатами наших розрахунків, вартість вирощеної продукції мала досить суттєві значення – від 499,8 тис. грн./га у варіанті контролю до 567,0 тис. грн./га при схемі розміщення 70 x 50 см. Такий результат ми вважаємо дуже позитивним і перспективним, враховуючи об'єми споживання цієї культури.

Таблиця 1

### **Економічна ефективність вирощування капусти білоголової залежно від схеми розміщення рослин**

2021 р.

Схема розміщення рослин, см	Витрати, грн./га	Собівартість, грн./т	Прибуток, грн./га	Рівень рентабельності, %
70×60	208259	2501	291541	140,0
70×50	213640	2260	353360	165,4
70×40	210864	2440	307536	145,9
70×30	214903	2487	303497	141,2

В нашому досліді витрати на вирощування культури були суттєвими. Так, у варіанті контролю (70×60 см) витрати склали – 208259 грн на 1 га, висадка більшої кількості рослин розсади за схемою 70×50 см призводило до зростання витрат на 5381 грн. – до максимальних у досліді 213,64 тис. грн. на 1 га. Збільшення загущення рослин при схемах посадки 70×40 см та 70×30 см

призводило до закономірного зменшення витрат на 5-7%, не дивлячись на більшу кількість потрібної розсади. Так, у варіанті висадки розсади за схемою 70×40 см витрати були зменшені на 2776 грн./га а при схемі посадки 70×30 см витрати були більшими на 1263 грн. на 1 га, порівняно зі схемою висадки 70×50 см.

Щодо величини прибутку, то вся діяльність підприємства спрямована на забезпечення його зростання або хоча б стабілізацію його на певному рівні. Загальна сума прибутку підприємства або валового прибутку, має ті ж джерела, що і дохід, які включає доходи від: реалізації продукції (робіт, послуг), матеріальних цінностей та нерухомого майна, позареалізаційної діяльності.

В нашому результаті, при вирощуванні капусти білоголової по традиційній схемі посадки (70×60 см), прибуток був отриманий у 291,5 тис. грн. з 1 га. Висадка розсади культури за схемою 70×50 см призводило до зростання прибутку від вирощування культури і складало максимальні нашому досліді 353,3 тис. грн./га. Подальше загущення рослин на полі капусти білоголової при схемах посадки 70×40 см та 70×30 см призводило до падіння прибутку, порівняно з оптимальним загущенням рослин на 45,8 тис. грн./га у варіанті 70×40 см та 49,8 тис. грн. з 1 га – у варіанті максимального загущення рослин 70×30 см.

Економіка України зараз переживає складні кризові процеси, які пов'язані з війною. У таких умовах надзвичайно важливо шукати наявні резерви з метою збереження прибутковості, що дозволить підприємствам функціонувати безперервно, здійснювати просте та комплексне відтворення. Висока вартість запозичень, швидке знецінення національної валюти, невеликий внутрішній ринок - усі ці фактори впливають на результати виробничої діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищенаведений матеріал, треба відмітити, що економічні розрахунки підтвердили тези робочої гіпотези нашого експерименту: збільшення кількості рослин, яка обумовлена схемою їх висадки дозволить підвищити врожайність культури і дасть можливість покращити економічні показники вирощування культури. Так, максимальний прибуток у досліді – 353,3 тис. грн. з 1 га і максимальний рівень рентабельності 165,4% був отриманий при розміщенні рослин розсади капусти білоголової за схемою 70×50 см.

## Література

1. Світові лідери з виробництва капусти. URL: <https://uk.history-hub.com/svitovi-lideri-z-virobnictva-kapusti> (дата звернення 16.09.2023).

## **SUSTAINABILITY-ORIENTED BUSINESS MODEL AS A REACTION OF BUSINESS ON A GLOBAL CHALLENGES**

It is becoming more and more clear that the need of sustainable development assurance on mezzo- and macrolevel triggers a chain reaction in corporate behavior. Sustainability business models (SBMs) emerge for creation of sustainable value within the sustainable management framework [1, 2,3]. The issue of preserving and increasing economic prosperity while reducing the negative or increasing the positive external impact on the environment and society (social and environmental consequences) is becoming increasingly relevant. [4,5,6,7]. Transforming of existing and creation of new business models with a focus on sustainability is a business response to global challenges [8] .

SBMs promotes the creation of a governance structure for organisational activities that integrates economic, environmental, social and governance aspects in the short and long term.

The theoretical basis of a sustainable business model (or business model for sustainability) is M. Freeman's stakeholder theory. SBMs emerge from the application of the concept of sustainable management. Originating in anthroposophical business, it was developed in the theory of Rudolf Steiner over decades in environmental management. Then an alternative approach to doing business emerged - sustainable entrepreneurship. Further evolution of the concepts led to the realisation of the benefits of a sustainable strategy for an organisation in terms of cost savings and competitiveness[9] .

According to the definition given by M. Geisdirrefer [10] SBMs is business models that incorporate pro-active multi-stakeholder management, the creation of monetary and non-monetary value for a broad range of stakeholders, and hold a long-term perspective (for more definitions, see [10]).

A business model for sustainability helps describing, analyzing, managing, and communicating (i) a company's sustainable value proposition to its customers, and all other stakeholders, (ii) how it creates and delivers this value, (iii) and how it captures economic value while maintaining or regenerating natural, social, and economic capital beyond its organizational boundaries [8].

Conceptual foundations of SBMs are the following:

1. The overall goal of the SBM is aimed at sustainable development (integration of environmental, economic and social goals) and stakeholder contributions to achieve this goal.
2. All stakeholders are involved in identifying and addressing sustainability issues in terms of value creation within the framework of the SBM.
3. The SBM embodies an integrated perspective of ethical and business considerations in value creation with and for stakeholders [11].

Value in the context of business models—understood as a portfolio or blend of different forms of value—is therefore created jointly by and exchanged between the

focal business and its stakeholders, environmental and social impacts are included in addition to economic value.

Thus, corporate business model is seen as a key initiating component of corporate sustainable development. SBMs are an alternative to profit maximisation models and a way of necessary transformations of established business models focused solely on financial results.

## References

1. Munoz-Torres M.J. Can environmental, social, and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development? *CSR and Environmental management*, Vol. 26. Issue 2, 2018, P. 439-452 URL: [María Jesús Muñoz-Torres, María Ángeles Fernández-Izquierdo, Juana M. Rivera-Lirio, Elena Escrig-Olmedo](#)
2. Abdelkafi, N., & Täuscher, K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 2016. P. 74–96. URL: <https://doi.org/10.1177/1086026615592930>
3. M. D'heur (Ed.) Sustainable value chain management: Delivering sustainability through the core business, *Switzerland: Springer*, 2015. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12142-0>
4. Boons, F. A. A., & Lüdeke-Freund, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 2013. P. 9-19.
5. Hansen, E. G., Große-Dunker, F., & Reichwald, R. Sustainability innovation cube. A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13, 2009. P.683-713.
6. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation & Sustainable Development*, 6, 2012. P.95-119.
7. Stubbs, W., & Cocklin, C. Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization & Environment*, 21, 2008. P.103-127
8. Shaltegger S., Hansen E.G., Lüdeke-Freund F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment* 29(1), 2016. P. 3-10. URL: [Business Models for Sustainability \(sagepub.com\)](#)
9. Shaltegger S., Hansen E.G., Spitzack H. Corporate Sustainability Management (Chapter 7) 2016, P. 85. ISBN 978-94-017-7242-6 (eBook) DOI 10.1007/978-94-017-7242-6 URL: [978-94-017-7242-6.pdf \(springer.com\)](#)
10. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. and Evans, S. Sustainable Business Model Innovation: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 2018. P. 401–416. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240
11. Freudenreich B., Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 2020. P.3–18 URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>



**Krasnokutska I.,**  
Candidate of economic sciences, Associate Professor  
**Segeda I.,**  
Candidate of economic sciences, Associate Professor  
**Bezpalova A.,**  
Master student

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## **SUSTAINABLE TOURISM POLICIES IN TIMES OF CRISIS**

The relevance of sustainable tourism policies that aim to balance the positive and negative impacts of tourism has become evident during the COVID-19 crisis, which has shown the need for more research on the impact of crises on tourism policy. The issue became particularly relevant in light of the Russian Federation's full-scale military invasion of Ukraine, which began on 24 February 2022.

Tourism research has already focused on sustainable tourism policies. To a lesser extent, this also applies to tourism policies related to crises. Sustainable tourism policies implemented during the COVID-19 and war crisis, either to promote sustainable tourism development or to seize the opportunity to transform tourism to make it more resilient, have been insufficiently researched.

Without sustainability, resilience and better preparedness for future shocks will not be possible. Some sustainable tourism measures taken by governments protected the business environment and included financial support for the tourism sector, promotion of domestic tourism, increased marketing efforts, and more intergovernmental cooperation [1]. Tourism vouchers, which some countries resorted to, are one of the socio-economic tourism policies that have helped the industry and residents. During the crisis, governments have played a crucial role in tourism policy, especially in terms of the restrictions related to halt tourism activities [2]. However, policies should focus on the natural and social environment to achieve recovery.

A reduction in tourism became an issue during the crisis; on the one hand it resulted in lower impacts on the natural environment, while on the other, it resulted in highly negative economic and social consequences [3]. The crisis had a positive impact on the destination management organisations environment due to reduced pollution (e.g., lower fuel and energy demand due to less travel), but the question is whether this will continue in the future [4].

While armed conflict and war remain a reality in the 21st century, there is a notable lack of knowledge about the role and potential of tourism in the well-being of war-affected communities and people [5].

Tourism organizations and businesses can play different roles during war. Predominantly, they are seen as victims, because “wars provide an extremely negative environment and an almost impossible set of conditions upon which tourism can survive”. At the same time, tourism and hospitality companies can be adaptable and innovative, e.g. when travel companies provide services to aid and humanitarian agencies. A war exposes tourism businesses to a range of conditions where

governments gain more power, the monetary regime is adjusted and, most importantly, access to markets and capital is reduced or restricted. Such an exogenous shock can threaten the existence of the business, change its business model and processes, or lead to a reorientation of the company.

Tourism businesses' coping with exogenous shocks and adversities is usually described as organizational resilience. The discussion of organizational resilience encompasses an entity's capabilities and resources, responses to adversity and resilient outcomes. Resilient outcomes include not only recovery or “bouncing back” to pre-adversity operations but also “leaping forward” through learning, transformation and/or growth.

In an integrated model of crisis management and organizational resilience, Resilient responses are cognitive, behavioural and context-reinforcing; they are facilitated by the organizations' resource endowments – financial, cognitive, behavioural, emotion-regulating and relational. This model, which views organizational resilience as a process rather than a capability or trait of an organization, can serve as a framework for structuring and analyzing the responses of tourism businesses to the exogenous shocks of wartime[6].

As the COVID-19 crisis represents an impetus for a paradigm shift in the development of sustainable tourism, the exploration of sustainable tourism policies is highly relevant in this context. Policies adopted in response to the crisis should lead to a sustainable post-crisis future, and tourism should be transformed to achieve this. Thus, tourism development based on sustainability pillars is necessary for the response, recovery and restart of tourism after the crisis.

## References

1. Persson-Fischer, U., & Liu, S. (2021). The impact of a global crisis on areas and topics of tourism research. *Sustainability*, 13(2), 906. <https://doi.org/10.3390/su13020906>
2. Dodds, R., & Butler, R. (2010). Barriers to implementing sustainable tourism policy in mass tourism destinations. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 5(1), 35–53.
3. Guo, Y., Jiang, J., & Li, S. (2019). A sustainable tourism policy research review. *Sustainability*, 11(11), 3187. <https://doi.org/10.3390/su11113187>
4. Kuscer, K., Eichelberger, S., & Peters, M. (2022). Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: An investigation of the lockdown period. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 247–260. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1928010>
5. Dolnicar, S., & McCabe, S. (2022). Solidarity tourism how can tourism help the Ukraine and other war-torn countries? *Annals of Tourism Research*, 94, Article 103386.
6. Tomej K., Bilynets I. & Koval O. (2023) Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. *Annals of Tourism Research*, 99, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547>

## СЕКЦІЯ 6

### МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анопа А. С.,  
аспірант

Ілляшенко С. М.,  
д. е. н., професор

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ КОМПАНІЇ MINTEE

Управління маркетинговими стратегіями – це складний і багатогранний процес, який вимагає від менеджерів високої кваліфікації та досвіду [1, с. 18]. Проте ефективність управління також залежить від організаційної структури компанії, а також принципів на яких базується система управління. В останні десятиліття в системах управління багатьох компаній (товаровиробників чи надавачів послуг) впроваджуються підходи, які показали свою високу ефективність у різних галузях діяльності. Аналіз їх досвіду дозволить удосконалити систему стратегічного управління вітчизняних підприємств та установ.

З цих позицій виконано аналіз особливостей управління маркетинговими стратегіями американської компанії Mintee (minteeraу.com). Аналіз базується на власному досвіді автора (Анопи А.С.), який працював у зазначеній компанії на посаді СМО (Chief of marketing officer). Компанія Mintee є одним з лідером у ніші Cash Discount в США. Основним джерелом залучення нових клієнтів є Інтернет-маркетинг. Структура відділу маркетингу компанії Mintee наведена на рис. 1.

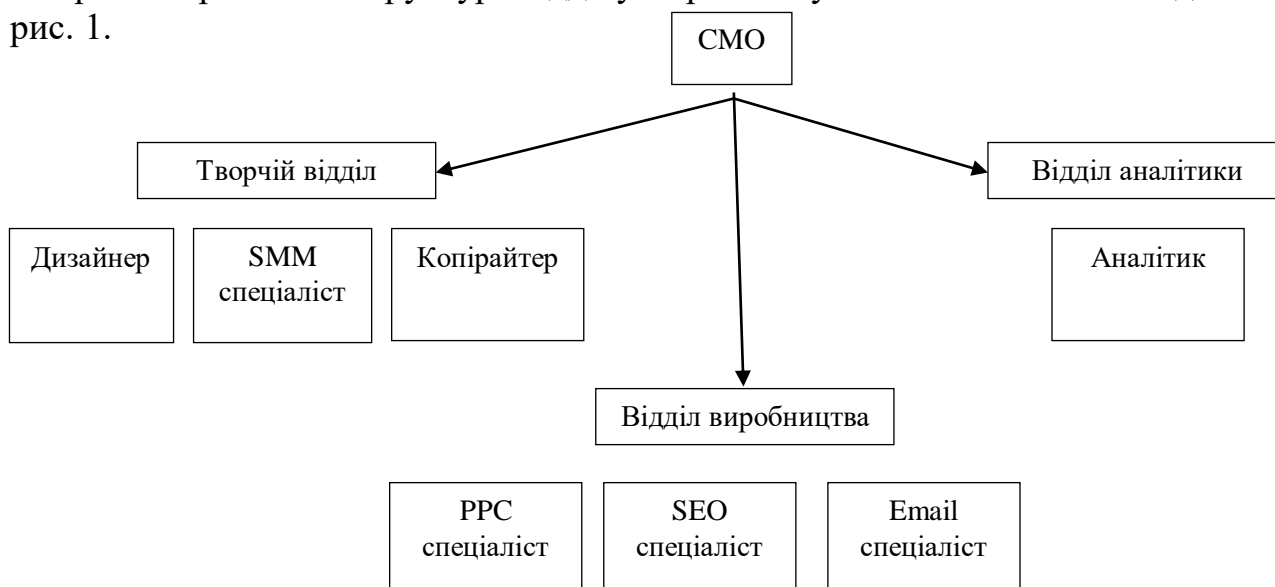


Рисунок 1. Структура відділу маркетингу компанії Mintee

Для розроблення і реалізації кожної маркетингової стратегії залучаються всі відділи компанії, які працюють паралельно. Керівники відділів наділені повноваженнями приймати оперативні рішення без узгодження з СМО. Але стратегічні рішення щодо реалізації маркетингової стратегії приймає СМО. Таким чином, зникають бюрократичні процеси в оперативних завданнях, що призводять до втрат часу у зв'язку з завантаженістю СМО. Це дозволяє підвищити продуктивність діяльності і ефективність управління.

Така структура маркетингового відділу була створена на основі стандартів НАТО, вона базується на наступних принципах:

- Децентралізація. Керівництво компанії делегує повноваження на нижчі рівні управління. Це дозволяє підрозділам приймати рішення, необхідні для виконання своїх завдань.

- Гнучкість. Структура компанії повинна бути гнучкою і адаптивною до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни на ринку.

- Командна робота. Підрозділи повинні працювати разом для досягнення загальних цілей компанії [2].

Кожен відділ компанії побудований за аналогією з мобільною бойовою групою НАТО. Керівник відділу має право на прийняття рішень, необхідних для виконання завдань відділу. Керівники відділів працюють разом для досягнення загальних цілей компанії.

Аналіз показав, що управління компанією на основі стандартів НАТО має ряд переваг, зокрема:

- Збільшується ефективність діяльності компанії. Децентралізація повноважень дозволяє підрозділам приймати рішення, необхідні для виконання своїх завдань. Це призводить до скорочення часу прийняття рішень і підвищення загальної ефективності.

- Покращується адаптивність компанії. Гнучка структура компанії дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку. Це допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах мінливого бізнес-середовища.

- Збільшується командний дух. Підрозділи працюють разом для досягнення загальних цілей компанії. Це сприяє розвитку командного духу і підвищенню продуктивності праці [3].

Розглянутий підхід може бути застосований в українських компаніях, що працюють у сфері ІТ в умовах розвитку цифрової економіки. Його практична реалізація дозволить удосконалити систему управління маркетинговими стратегіями компаній, сприятиме зростанню їх конкурентоспроможності на вітчизняному і зарубіжних ринках.

## Література

1. Маркетинг: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. В.П. Піча. – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Либідь, 2006. 560 с.

2. Промислова політика посткризової економіки. К.: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2020. – С. 123-124.

3. The Agile Organization: How to Build a Resilient Enterprise for Uncertain Times. New York: Wiley, 2019. P. 54-55.

**Бровкіна Ю. О.,**

к. е. н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні підприємства розвиваються під впливом бурхливого процесу глобалізації світового господарства. Практика співпраці країн у різних формах міжнародного бізнесу щорічно підтверджує свою доцільність.

Підприємство виступає основним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Розширення випуску продукції та послуг за рахунок виходу на зовнішні ринки є одним з основних завдань господарюючих суб'єктів оскільки це сприяє: розширенню ринків збуту власної продукції за національними межами з метою збільшення прибутку та отримання додаткової вигоди; закупівлі необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання високої якості; залученню інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, вищої якості та нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком; залученню іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцненню експортного потенціалу та конкурентних позицій на міжнародних товарних ринках [1, с. 22].

Сьогодні відмічається значне ускладнення умов діяльності підприємств за межами національних ринків, і як наслідок управління цією діяльністю. Потреба в нових теоретичних і практичних підходах щодо виходу підприємств на зовнішні ринки та формування ефективної системи управління ЗЕД посилила інтерес до удосконалення досліджень в даній галузі. Тому проблематика стосовно управління ЗЕД підприємства не втрачає своєї актуальності, а навпаки набуває нових етапів розвитку.

Управління ЗЕД залежить від комплексу цілей та завдань, що ставить перед собою підприємство. Головною метою такого процесу є підвищення прибутку за рахунок подолання обмежень внутрішнього ринку. Серед головних перешкод ефективного розвитку підприємства на національному ринку слід виділити насиченість ринку товарами, низький платоспроможний попит, висока питома вага витрат на виробництво у порівнянні з іншими країнами, залежність від посередницьких компаній, законодавчі обмеження тощо.

Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний рівень передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір способу виходу підприємств на зовнішні ринки [2]. Більшість фахівців з управління ЗЕД виділяють наступні

мотиви [3; 4]: економія витрат на виробництво за рахунок збільшення масштабів виробництва; наближення до більш дешевих сировинних ресурсів; зниження ризиків пов'язаних з сезонністю виробництва та реалізації товарів, диверсифікація ринків збуту; скорочення витрат на дослідження іноземного ринку та можливість швидкого реагування на зміни поведінки споживачів; пошук ринків збуту для специфічних видів продукції; продовження життєвого циклу товару; підвищення престижу підприємства завдяки міжнародній роботі та отримання нового досвіду.

Враховуючи перелічені мотиви та можливості, які може надати зовнішній ринок, раціональне управління ЗЕД підприємства перед усім повинно орієнтуватися на його внутрішні ресурси. Завданням ефективного управління буде вирішення задачі оптимізації зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього треба обрати відповідний спосіб виходу на зовнішній ринок. Основними способами виходу на зовнішні ринки є: експорт (прямий та непрямий); спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво та управління за контрактом, підприємства спільного володіння), пряме інвестування [5, с. 170]. Експорт є одним з найбільш розповсюджених та відносно зручних в управлінні способів співпраці з зовнішнім ринком. Як правело, потребує мінімальної кількості додаткових ресурсів та надає можливість легкого виходу з ринка. Основною перевагою для управління ЗЕД за таким способом є те, що виробництво зосереджено на території власної країни. Спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування більш складні та витратні способи ведення ЗЕД. Управління в такому випадку ускладнюється необхідністю володіння більшою кількістю інформації стосовно країни-партнера та відповідно потребує більше часу для підготовки до такої співпраці.

Кожному підприємству притаманні різні причини виходу на зовнішні ринки. Основними завданнями управління ЗЕД є вивчення міжнародного ринку для того, щоб коректно сформулювати свої цілі, правильно оцінити потенціал підприємства, у разі необхідності, здійснити відповідні перетворення всередині організації.

## Література

1. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 21–26.  
URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-2\\_0-pages-21\\_26.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-2_0-pages-21_26.pdf)
2. Методичні підходи до обґрунтування вибору зовнішніх ринків підприємствами. URL: <https://www.lektsii.net/1-96725.html>
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. :Питер, 2001. – 496 с.

4. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки [Електронний ресурс / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук //Інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки – ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ. – С. 146-151. - Режим доступу :[http:// www.44-Lipych.pdf](http://www.44-Lipych.pdf)

5. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник / М. У. Дідківський. – К. : Знання, 2016. – 463 с.

**Данчева О. М.,**

Ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

**Абрамова Д. В.,**

студентка 42 гр., ФЕУП

Одеський національний економічний університет

## **ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС ТА ЕТАПИ ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ**

Венчурний бізнес є однією з ключових галузей сучасної економіки, яка відіграє важливу роль у створенні нових інноваційних продуктів та послуг. Венчурний капітал, який надається венчурними інвесторами, дозволяє стартапам та молодим компаніям розвиватися та здійснювати перші кроки у світі бізнесу.

Венчурний бізнес, також відомий як венчурний капітал, - це вид інвестиційної діяльності, який передбачає інвестування фінансових ресурсів у стартапи та молоді компанії з метою отримання прибутку у майбутньому. Цей вид бізнесу спеціалізується на інноваційних та ризикованих проектах, які можуть мати високий потенціал зростання та прибутковості

Головна ідея такого бізнесу полягає в підтримці інноваційних ідей та підприємництва, що сприяє створенню нових продуктів, послуг та технологій, що можуть змінити ринок та стати прибутковими підприємствами

Основні риси венчурного бізнесу включають в себе:

1. Ризик та невизначеність: Венчурні інвестиції пов'язані з великими ризиками, оскільки не всі стартапи досягають успіху.
2. Довгострокова інвестиція: Інвестори часто очікують, що повернення коштів на їхні інвестиції може зайняти кілька років або більше.
3. Інноваційні проекти: Венчурний бізнес спрямований на підтримку інноваційних проектів, які можуть впливати на ринок та суспільство [1].

Венчурний капітал включає в себе фінансову підтримку стартапів на ранніх стадіях їх розвитку, коли інвестиції від традиційних джерел, таких як банки, можуть бути обмеженими. Інвестори, які займаються венчурним бізнесом (венчурні інвестори або венчурні фонди), ризикують своїми коштами, але вони також мають можливість отримати високий прибуток у випадку успіху стартапу [2].

Венчурний бізнес може включати в себе різні етапи фінансування стартапів, починаючи від "Seed round" (перший раунд), далі - "Series A," "Series B," і так далі. Кожен з цих етапів передбачає різний рівень ризику та обсяг фінансування, в залежності від стадії розвитку стартапу.

Перший етап - це поява ідеї та створення стартапу. Зазвичай це починається з ідеї про новий продукт чи послугу, яка вирішує якусь проблему або задовольняє потреби на ринку. Засновники стартапу розробляють бізнес-план, в якому визначають місію, візію та стратегію компанії. На цьому етапі зазвичай залучають невеликі фінансові ресурси від особистих заощаджень або від друзів та родини.

Після створення стартапу та розробки бізнес-плану настає час для пошуку інвесторів. На другому етапі, відомому як "Seed round," стартап залучає невеликі суми капіталу від венчурних інвесторів, які вірять у його потенціал. Ці кошти використовуються для подальшого дослідження та розробки продукту, проведення маркетингових досліджень та встановлення бізнес-процесів.

На третьому етапі стартап може залучити значно більше інвестицій під час раунду "Series A." Ці кошти використовуються для розширення бізнесу, введення продукту на ринок та збільшення обсягів виробництва. У цьому етапі стартап зазвичай вже має перші клієнти та докази того, що його продукт або послуга мають попит.

На четвертому етапі стартап може залучити інвестиції в раундах "Series B" та "Series C" для масштабування бізнесу. Кошти, залучені на цих етапах, використовуються для виходу на нові ринки, розширення команди, вдосконалення продукту та підтримки росту обсягів продажів.

Останнім етапом розвитку венчурного бізнесу може бути вихід на ринок або злиття з іншою компанією. Вихід на ринок може бути проведений через видачу акцій на біржі або залучення додаткового капіталу від інвесторів. Злиття або придбання іншою компанією дозволяє стартапу посилити своє позиціонування на ринку та розширити свої можливості

Ці етапи венчурного бізнесу можуть бути складними та вимагати дбайливого планування, управління та залучення фінансової підтримки. Впізнання правильного моменту для переходу від одного етапу до іншого і відповідне реагування на зміни на шляху розвитку - ключові аспекти успіху венчурного бізнесу [3].

Венчурний бізнес є важливим механізмом для стимулювання інновацій та економічного росту. Розвиток венчурного бізнесу включає в себе кілька етапів, від ідеї до можливого виходу на ринок або злиття з іншою компанією. Кожен етап вимагає власної стратегії та підходу до управління, а також залучення ресурсів та інвестицій для подальшого розвитку бізнесу. Венчурний бізнес може сприяти створенню нових ринків, технологій та робочих місць, і відігравати ключову роль у формуванні майбутнього економічного ландшафту.

## Література



1. Теоретичні аспекти поняття венчурний бізнес. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/seru\\_2016\\_39\\_10.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/seru_2016_39_10.pdf)

2. Венчурне інвестування інноваційної діяльності (теоретичний аспект). URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ipd\\_2013\\_8\\_5.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_2013_8_5.pdf)

3. Етапи життєвого циклу інвестування венчурного бізнесу. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1844/259.pdf?sequence=1>.

**Данчева О. М.,**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

**Гажа І.І.,**

студентка 45 гр. ФМОІТ  
Одеський національний економічний університет

## **ДІЛОВІ РИСИ МЕНЕДЖЕРУ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

Одну із провідних ролей у процесі діяльності будь-якого підприємства, незалежно від того до якої ієрархічної ланки вони відносяться, відіграють менеджери.

Менеджер - це людина, що займається управлінською діяльністю на професійній основі. Він забезпечує створення умов для ефективної діяльності підприємства, шляхом виконання поточних процесів, але з орієнтуванням на перспективу[1].

Менеджер інноваційного проекту - це спеціаліст, який відповідає за перебіг впровадження інноваційних технологій на певному підприємстві чи відділі, у тому числі й розробку заходів для коригування планів, у випадку їх необхідності.

Головним завданням менеджера інноваційного проекту є вибір стратегічно правильної та доцільної інновації, забезпечення умов для її застосування аби створити конкурентні переваги організації на ринку.

Управлінська діяльність, що пов'язана з інноваційною сферою є достатньо кропіткою і потребує як достатніх знань у тій сфері, в якій функціонує підприємство, так і в екологічній, соціальній сферах, також важливим є обізнаність у інформаційних технологіях [2].

Крім цього, менеджер-інноватор має вміти не тільки розпізнавати значущу інноваційну ідею з поміж інших, а й знайти правильний шлях для її впровадження.

Для того аби менеджер виконував свою роботу ефективно, йому потрібно мати наступні ділові риси:

1. професійна освіта (менеджер має знати основи теорії управління й бути обізнаним у сфері інноваційних технологій);
2. гнучкість (людина, яка дотична до інновацій не може бути не гнучкою, оскільки вона має бути готовою до змін, до прийняття якихось кардинально нових ідей та розробок);
3. вміння аналітично мислити (вміння зрозуміти чи буде застосування даної інновації економічно доцільним, чи відповідає вона загальній стратегії організації) [3];
4. вміння брати на себе відповідальність;
5. креативність (мати здібності до творчого мислення);
6. дисциплінованість;
7. вміння вести переговори (особливо це стосується тих випадків, коли мова йде про покупку патентів чи ліцензій);
8. здатність працювати в умовах дефіциту інформації (це пов'язано зі специфікою самої розробки інновації, наприклад, коли конкуренти впроваджують якусь новизну, здебільшого, вони кажуть суспільству лише якусь незначну частку інформації, а менеджер має зрозуміти чи несе ця зміна для підприємства якусь загрозу)[4];
9. вміння налагоджувати міжособистісні комунікації;
10. “пожиттєва освіта” (оскільки технологічний прогрес стрімко розвивається, а інформація швидко оновлюється, тим самим спричиняє дефіцит знань, а тому менеджерам необхідно постійно навчатися)[5];

## **Література**

1. Бачинська Ю. П. Особисті чинники успішної діяльності конкурентоспроможного менеджера / Ю. П. Бачинська // Вісник КІБІТ. – 2008. – № 2. – С. 72–74.
2. Димченко М. С. Інноваційна поведінка менеджера та її роль в управлінській діяльності / М. С. Димченко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – Вип. 1 (16). – 2014. – С. 80-87.
3. Тейлор Ф. У. Принципи наукового менеджменту/Ф. У. Тейлор. - Київ: Контролінг, 2015. - 104 с.
4. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник.- К: Центр навчальної літератури, 2007.- 400с.
5. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін./ за ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. - К.: ВД «Професіонал», 2020.

## СЕКЦІЯ 7

### СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Брік С. В.,

к. е. н., доцентка

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

#### ОГЛЯД УКРАЇНСЬКИХ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ОН-ЛАЙН ПРОГРАМ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА 1С.

Інтернет-ресурси, що не вимагають спеціальної установки на персональний комп'ютер та можуть працювати в режимі онлайн, стають все більш актуальними для ведення бухгалтерського обліку в Україні.

Усі вони мають певні переваги перед програмою «1С:Підприємство». Розглянемо, що їх поєднує.

- Не потрібно наймати спеціаліста для оновлення програм – сервіс завжди останньої версії.

- Працювати можна з будь-якого місця – з офісу, будинку, подорожі, відпочинку.

- Співробітники можуть бути далеко один від одного і працювати одночасно з тими самими даними.

- Подавати звітність до Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України можна прямо з додатка без переходу на інші програми. Ключ електронного підпису використовується з інших програм звітування.

- Працюйте у сервісі безпечно та надійно. Дані зберігаються у сучасному дата-центрі, а передачі інформації через інтернет використовується захищений протокол HTTPS, який забезпечує надійне шифрування даних.

Інформація доступна лише користувачам, яким надано відповідні права.

Зробимо огляд найбільш розповсюджених в Україні програм

##### 1. SMARTFIN.UA [1]

Це програмно-інформаційне рішення для організації розрахунку заробітної плати та кадрової документації.

Програма не вимагає інсталяції на робочий комп'ютер. Це хмарне рішення, для початку роботи потрібно просто зареєструватися або авторизуватись на сайті.

##### 2. БУХГАЛТЕРІЯ ОНЛАЙН ВІД ПРИВАТБАНКУ [2]

Системні програми мають спеціальний режим роботи в умовах низького інтернет-з'єднання, що дозволяє збільшити швидкість роботи за рахунок зниження трафіку та кількості звернень до сервера.

Для клієнтів ПриватБанку включає інтеграцію з Приват24: платежі, виписки, зарплатний проект; електронна звітність та документообіг у Р24; Без паперовий; Курси валют

### 3. BOOKKEEPER [3]

Програму повністю адаптовано до українського законодавства, прив'язано до систем «Клієнт-Банк», експортує дані до програм «Медок», iFin, «Cota», «Соната Арт-Звіт», «Єдине вікно». Розроблено п'ять основних конфігурацій (підприємство, бюджет, освіта, підприємець, сільське господарство).

### 4. "ІНФО-БУХГАЛТЕР" [4]

Програма для автоматизації бухгалтерського обліку для малого та середнього бізнесу.

### 5. ОФІС АВ [5]

Програмний продукт, створений для підвищення ефективності роботи керівника, менеджера, бухгалтера компанії.

Програма орієнтована на використання мережі та дозволяє легко підключати до 25 комп'ютерів до однієї бази даних

### 6. АКЦЕНТ [6]

Програма орієнтована на те, що нею користуватиметься бухгалтер, а в підтримці та обслуговуванні вона буде настільки простою, що не вимагатиме дзвінків та складних консультацій від користувачів, які працюють у малому та середньому бізнесі та великого допоміжного персоналу на великих підприємствах.

В умовах сьогодення дуже важливо знайти швидке та зручне рішення для відмови від програми «1С:Підприємство». Наведені варіанти стануть в нагоді.

## Література

1. URL:<https://smartfin.ua/>
2. URL:<https://bo.in.ua/>
3. URL:<https://bookkeeper.kiev.ua/>
4. URL:<https://www.infoib.info/>
5. URL:<https://ab.biz.ua/>
6. URL:<https://www.accent.ua/>

**Гострик О. М.,**

к. е. н., доцент

Одеський національний економічний університет

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ СТАНДАРТАМИ

Сьогодні розвиток цифрових технологій стосується багатьох сфер сучасного життя, серед яких найважливішими є освіта, система соціального забезпечення, виробництво і система державного управління. Це пов'язано з тим, що цифрові інструменти забезпечують певну прозорість, сприяють економічному зростанню, виробництву та експорту, через підвищення продуктивності існуючих індустрій, створення принципово нових сфер

цифрової економіки, веде до спрощення умов для розвитку бізнесу, залучення інвестицій, та надає ширші можливості для задоволення інтересів та захисту прав споживачів. В даному випадку цифровізацію можна розглядати як важливий елемент сталого розвитку економіки та суспільства.

Згідно з УГОДОЮ між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021-2027) перед нашою країною стоять задачі налагодження взаємовигідного співробітництва з метою зміцнення та підтримки розгортання надійних і безпечних цифрових можливостей у Союзі в сфері високопродуктивного комп'ютерингу, штучного інтелекту, кібербезпеки, передових цифрових навичок, розгортання й оптимального використання цифрових потужностей та інтероперабельності, а також сприяння впровадженню та доступності цифрових рішень. Всі відмічені задачі можуть бути вирішені за допомогою повної діджиталізації й запровадження сучасних інформаційних технологій в економіку країни.

Дослідження показують, що на сьогодні спостерігається світовий тренд на діджиталізацію розвитку економіки та суспільства, так як її складові елементи можна зустріти у всіх сферах і насамперед в таких важливих галузях, як банківська діяльність, фінансові ринки, ринки товарів та послуг, виробнича, наукова і освітня діяльність і інші.

До основних світових трендів, які впливають на рівень цифровізації, можна віднести такі, як:

- зростання чисельності населення;
- піклування про довкілля;
- збільшення масової міграції народів
- зміна гегемонії однієї держави і ризики глобальної війни;
- зменшення приватності і збільшення контролю з боку держави;
- зростання витрат на інформаційну безпеку;
- використання Інтернет речей, розвиток віртуальної та доповненої реальності, а також використання штучного інтелекту і дронів;
- біоінженерії дослідження, які дозволяють використовувати нові ліки, паливо, продукти харчування і таке інше;
- перетікання доданої вартості в цифрові сектори (ІТ, онлайн-торгівлю, інтернет-банкінг, електронні платежі, сервіси з надання онлайн-послуг, інтернет-рекламу, інтернет-ігри тощо).

Для порівняння слід відзначити темпи росту долі світового цифрового сектору в загальному ВВП. В порівнянні з 2016 р., коли цей показник складав \$11,5 трлн.(15,5%) в 2025р. розміри цього сектору світової економіки можуть сягнути \$23 трлн.(24,3%)[*Technologies Co. і Oxford Economics*].

Перелічені трендові показники дозволяють визначити основні цифрові тренди для України. Це такі, як економіка соціального користування, нові технології в енергетиці, самокеровані машини, розподілені обчислення, 3D друк, блокчейн та криптовалюти, робототехніка, штучний інтелект і технології імплантатів.

В якості прикладу слід визначити рівень популярності соціальних мереж серед населення України(рис.1). З графіка видно, що найбільшою популярністю користується Інтернет, YouTube та використання мобільних гаджетів.

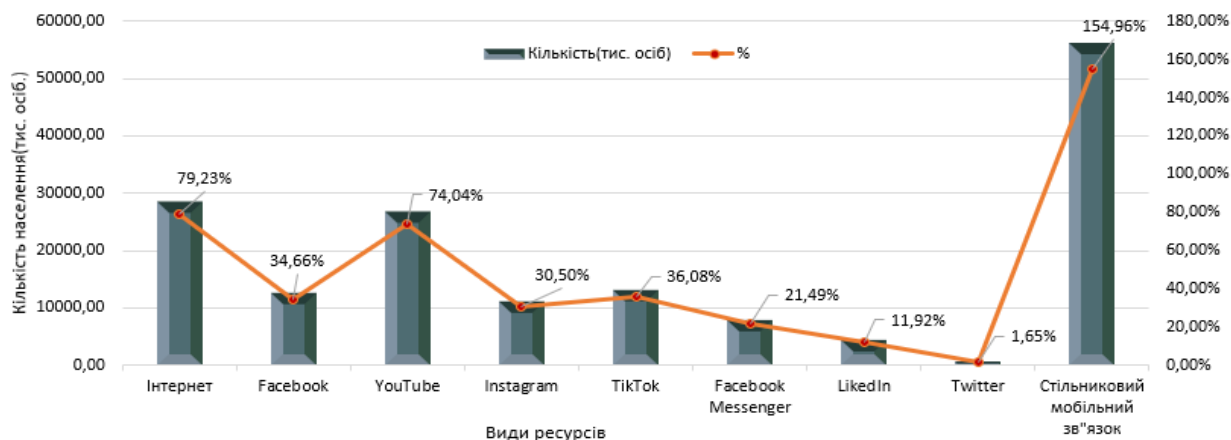


Рис. 1. Використання цифрових технологій в Україні

Джерело: побудовано автором

До основних факторів, які впливають на рівень розвитку діджиталізації в Україні і мають безпосередній вплив на позиції нашої держави у міжнародних індексах, по типу Глобального індексу інновацій (ГІІ) можна виділити такі, як:

- розробка нових товарів та послуг(для утворення конкуренції на ринку);
- розробка інновацій(для збільшення попиту у споживачів);
- розробка нових технологій(повна цифровізація виробництва)
- поліпшення правової бази держави, розробка кращих умов підтримки для розробки інновацій [3, с. 188].

В доповіді наводяться статистичні показники оцінки рівня України за Глобальним індексом інновацій (Global Innovation Index), індексом Європейського інноваційного табло (ЄІТ), а також основні показники фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств[5; 8]. Розглянуті питання визначення загальних чинників, які найбільше впливають на рівень розвитку цифрової трансформації в країні, а саме патентній діяльності, ефективності праці, результативності закладів вищої освіти до загальної кількості випускників, виробництву з доданою вартістю або з технічними можливостями, інтенсивності розробок НДДК, кількість вчених на мільйон населення держави, впровадженню значної кількості підприємств з передовими технологіями.

Приводяться приклади впровадження цифрових елементів в економіку Одещини, яка на сьогоднішній день до п'ятірки лідерів серед усіх областей України.

## Література

1. Гострик О.М. Програмні засоби бізнес-аналізу та їх застосування для оцінки

- розвитку бізнес-середовища. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції(Одеса, 23-24 вересня 2022 р). - Одеса, 2022, 596 с. (с. 372-373)
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond / World Economic Forum : website. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (дата звернення: 20.09.2023).
3. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2022. № 7. URL: <https://bit.ly/3Y8KTW9>. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.22 (дата звернення:20.09.2023).
4. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142–146. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/09/vknu-es-2021-4-25.pdf>. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-23 (дата звернення: 20.09.2023).
5. Крилов Д. В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2022. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/10.pdf). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.8 (дата звернення: 20.09.2023).
6. Круглик В. О., Гострик О. М. Діджиталізація економіки в Україні та її вплив на підприємницьку діяльність. Інформаційні технології в економіці і управлінні : зб. наук. студ. праць. Одеса : ОНЕУ, 2023. Вип. 5. С. 104–111.
7. European Innovation Scoreboard. Publications Office of the European Union. 2020. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981> (дата звернення: 20.09.2023).
8. Державний комітет статистики України : сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2023).
9. Forecasting the consumer price index using time series models / V. Shinkarenko, A. Hostryk, L. Shynkarenko, L. Dolinskyi. SHS Web Conf. Vol. 107, 2021. EDP Science. 9th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2 2021). Art. 10002, 6p. Section. Monitoring, Modeling, Forecasting and Preemption of Crisis in Socio-economic Systems. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110710002> (дата звернення: 20.09.2023)

**Грінчук В. О.,**  
магістр

Державний торговельно-економічний університет

## **УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ**

Мережа Інтернет стала однією з найважливіших платформ для реклами у

сучасному світі. Завдяки своїй широкій аудиторії та можливостям таргетованої реклами, рекламна діяльність в Інтернеті стала ключовим інструментом для підприємств у всьому світі. Однак успішна рекламна кампанія в інтернеті вимагає досконалого управління та аналізу. У цьому дослідженні ми розглянемо основні аспекти управління рекламною діяльністю в мережі Інтернет[4,с. 56].

Першим кроком в управлінні рекламною діяльністю в інтернеті є визначення цілей. Підприємство повинно чітко зрозуміти, що воно хоче досягти через рекламу в мережі Інтернет. Цілі можуть містити збільшення обсягу продажів, підвищення свідомості бренду, залучення нових клієнтів тощо[1,с. 118].

Окрім цього, важливо розробити стратегію рекламної кампанії. Вона повинна містити вибір медіаканалів, способів комунікації з аудиторією, бюджетування та планування кампанії[5,с. 69].

Мережа Інтернет має безліч медіаканалів, таких як соціальні мережі, пошукові системи, відеоплатформи, сайти та інші. Вибір правильних медіаканалів залежить від цілей кампанії та цільової аудиторії. Наприклад, якщо цільова аудиторія молода та активна в соціальних мережах, то рекламу слід розміщувати на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram або TikTok[2,с. 33].

Мікротаргетинг є ключовим елементом успішної рекламної кампанії в мережі Інтернет. Він дозволяє точно визначити цільову аудиторію та транслювати рекламні оголошення саме їм. За допомогою різних параметрів, таких як вік, стать, географічне становище, інтереси тощо, рекламодавці можуть забезпечити максимальну ефективність своєї кампанії[8].

Якість вмісту та творчість рекламної кампанії грають важливу роль у привертанні уваги аудиторії. Креативні та цікаві рекламні матеріали здатні вирізнитися серед конкурентів та спонукати користувачів до дії. Важливо також враховувати формат реклами, який найкраще підходить для обраного медіаканалу[3,с. 215].

Управління рекламною діяльністю в мережі Інтернет не закінчується розміщенням реклами. Важливо постійно аналізувати результати кампанії та вносити корективи в реальному часі. Це може охоплювати зміну цільових аудиторій, бюджетування, вмісту чи медіаканалів для досягнення найкращих результатів[6,7].

Отже, управління рекламною діяльністю в мережі Інтернет є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає вивчення аудиторії, розробки стратегії та постійного аналізу. Використовуючи правильний підхід та доступні інструменти, рекламодавці можуть досягти великих успіхів у цьому цифровому середовищі. Досягнення результатів рекламної діяльності в Інтернеті вимагає систематичного підходу та гнучкості до адаптації до змін у новітньому середовищі.



## Література

1. Арістов, А., & Котельникова, О. (2016). "Цифрова реклама: стратегії та технології." - Україна.
2. Шевчук, І. (2017). "Маркетинг в Інтернеті: від теорії до практики." - Україна.
3. Топольська, Ю. (2019). "Соціальні медіа для бізнесу: як створювати та впроваджувати успішні кампанії." - Україна.
4. Busch, O. (2015). "Programmatic Advertising: The Successful Transformation to Automated, Data-Driven Marketing in Real-Time." - Німеччина.
5. Yakob, F. (2015). "Paid Attention: Innovative Advertising for a Digital World." - Велика Британія.
6. "Цифровий маркетинг: стратегії та технології." URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2019/38.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf)
7. "Інноваційна реклама для цифрового світу." URL: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/6\\_krishtalovich.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/6_krishtalovich.htm)
8. "Специфіка управління рекламною діяльністю." URL: [https://stud.com.ua/63449/marketing/spetsifika\\_upravlinnya\\_reklamnoyu\\_diyalnis\\_tyu](https://stud.com.ua/63449/marketing/spetsifika_upravlinnya_reklamnoyu_diyalnis_tyu)

**Данчева О. М.,**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

**Кореновська К.А.,**

студентка 44 гр., ФМОІТ  
Одеський національний економічний університет

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: СУТНІСТЬ, ЗАСТОСУВАННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

З приходом інформаційних технологій штучний інтелект заповнив весь простір. Сутність поняття «штучний інтелект» дуже містке та багатогранне. Властивості пов'язані з імітацією процесів людського інтелекту даного відкриття дійсно вражають. Штучний інтелект являю собою систему новітніх відкриттів в області інформатики, які в результаті сформували запрограмовану машину з чималим набором властивостей. Програми не вміють думати людськи, але сутність штучного інтелекту полягає в природній сутності людини – вмінні мислити. Ця комп'ютерна система, що складається з заліза та дротів, обробляє інформацію, має властивості голосового розпізнавання, машинний зір, навчає і навіть вирішує складні проблеми та задачі.

Питання штучного інтелекту розглядають винахідники, які формують технологічну складову розвитку світу, а саме Ілон Маск, Стівен Хокінг, Марк Цукерберг, Джозеф Безос та інші. Багато провідних зарубіжних та вітчизняних фахівців задіяні в наукових лабораторіях та інститутах для розвитку штучного інтелекту

Штучний інтелект застосовується майже у всіх сферах людського життя. Нині інноваційні властивості не залишають без уваги торгівельні, медичні, інтелектуальні, фінансові, освітні та банківські галузі людського життя. Провідні світові компанії та фірми, які хочуть бути конкурентоспроможними, звертають увагу на інтелектуальні рішення для виробництва [1].

Впровадження нових систем, купівля техніки, програмного забезпечення та налаштування мережі вимагають грошей та ресурсів, але й дають результат. Технології в обличчі штучного інтелекту здатні скоротити час на обробку та систематизацію державних документів, патентів, ліцензій. Завдяки вмінню аналізувати та систематизувати ці розумні програми та машини стали ефективними помічниками сучасних лікарів. Остаточна постановка діагнозу залишається за людиною, але штучний інтелект допомагає швидко збирати та обробляти дані [2]. На їх основі лікарі здатні швидше та точніше поставити діагноз. В звичайному житті звичайної людини штучний інтелект постав у вигляді смарт-хаусів, GPS навігаторів, фітнес браслетів, розумних годинників та чат-ботів.

Штучний інтелект – це зло чи добро для людства? Про погане чи навпаки корисне значення новітніх технологій сперечаються найвидатніші вчені та розробники. Наприклад, винахідник Ілон Маск говорить про те, що системи штучного інтелекту, можуть становити серйозну небезпеку для суспільства і людства, як показали великі дослідження і визнано провідними лабораторіями штучного інтелекту [3]. Він закликає "поставити на паузу" розробку штучного інтелекту до того, як для галузі буде розроблено загальні протоколи і стандарти безпеки, застосування яких перевірятимуть незалежні аудитори. Протилежну думку має Марк Цукерберг, програміст і засновник мережі Фейсбук, адже він навпаки бачить користь для всього людства у застосуванні штучного інтелекту. Цукерберг зауважує на тому, що він не заперечує впровадженню та в подальшому використанню штучного інтелекту – він поки не хвилюється щодо потенціалу цих технологій [4]. За його словами навіть люди-письменники мають стати читачами, якщо вони сподіваються добре писати. Завантажуючи роботи інших в комп'ютери або, як він сказав, в цифрові блендери, можна навчити штучний інтелект створювати кращі витвори мистецтва.

Отже, людина та штучний інтелект можуть співіснувати мирно. Можна прийти до висновку, що не зважаючи на технічний прогрес роботу вряд чи вдасться зрівнятися по всім характеристикам з людиною. Ми живі люди, а роботи знатимуть тільки те, що закладено в них через програму. Технології штучного інтелекту значно спрощують працю людини та сприяють розвитку її діяльності. Головне, щоб технології повністю не замінили людину, а тільки допомагали виконувати складні функції.

## Література

1. Системи штучного інтелекту: навч. посіб. / Ю.В. Нікольський, В.В. Пасічник, Ю.М. Щербина; за наук. ред. В. В. Пасічника; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. – 2-ге вид. – Львів: Магнолія – 2006, 2013. – 279 с.
2. Системи штучного інтелекту: навч. посіб. / Н.Б. Шаховська, Р.М. Камінський, О.Б. Вовк. – Львів: Львівська політехніка, 2018. – 392 с.
3. Засоби штучного інтелекту: навч. посіб. / Р.О. Ткаченко, Н.О. Кустра, О.М. Павлюк, У.В. Поліщук; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. – 204 с. : іл. – Бібліогр.: 200 с.
4. М.М. Амосов / Штучний розум. Київ, Наукова думка, 1969.
5. Горбик В. Ми лише на початку. Три принципи підходу до розвитку штучного інтелекту від Білла Гейтса. 22 березня 2023. URL: <https://dev.ua/news/try-pryntsypu-bila-heitsa>
6. Махненко Д. І знову про штучний інтелект. Допомога, загроза чи пусті балачки? Юридична газета online. Всеукраїнське професійне юридичне видання. № 11 (741). URL: <http://surl.li/aikch>
7. Штучний інтелект: що це і яку несе небезпеку. URL: <http://surl.li/gckiv>
8. Elon Musk Reminds Us of the Possible Dangers of Unregulated AI. URL: <http://surl.li/gbnps>

**Данчева О. М.,**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

**Скрипник С. Ю.**

студентка 43 гр. ФМОІТ

Одеський національний економічний університет

## **ВІРТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогодні, одним з найважливіших питань, для будь-якого підприємства є його конкурентна позиція на ринку. Кожна організація намагається не просто зберігати свої конкурентні переваги, а й створити умови для їх подальшого зміцнення. Для цього використовуються різні методи, починаючи від впровадження стандартів якості і закінчуючи фокусуванням на підвищенні кваліфікації працівників.

Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування

суб'єктивних конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. В останній час спостерігається тенденція росту популярності використання віртуальних технологій (VR - технології).

Технологія VR (або віртуальна реальність) - це середовище (штучний світ), що створюється за допомогою спеціальних інструментів та впливає на людину через його відчуття (зір, слух, дотик, вібрації).[1]

Здебільшого, віртуальні технології використовуються для того аби більш наочно продемонструвати якийсь проект. Це може бути як демонстрація обладнання або самого процесу виробництва за допомогою VR-окулярів на виставці, так і перегляд квартири з домашнього комп'ютеру.

В залежності від того, який ефект хоче досягти підприємство розрізняють наступні види VR - технологій:

1. віртуалізація серверів - за рахунок використання даного виду, підприємство може комбінувати роботу двох і більше операційних систем за одним фізичним сервером, у вигляді віртуальних машин високої ефективності, тобто, фактично зменшується кількість збоїв, що могли б статися у процесі одночасної роботи фізичних серверів. Також він надає змогу збільшити обсяги роботи та її продуктивність, але при цьому суттєво не збільшувати кількість серверів, що у свою чергу свідчить про підвищення ефективності ІТ-інфраструктури в цілому на підприємстві.[2]

2. віртуалізація мережі - впроваджується шляхом повного відтворення фізичної мережі, що дає змогу забезпечити такий самий процес роботи, що й у фізичній мережі. Застосування цього виду VR - технології надає можливість працювати безпосередньо в програмному забезпеченні, за необхідністю автоматично переміщуватися та виконувати завдання дистанційно. Тобто, використання віртуалізації мережі підвищує експлуатаційну ефективність підприємства й усуває залежність від обладнання.[3]

3. віртуалізація настільних комп'ютерів - використовується для зниження ризику втрати або крадіжки даних. Цей вид, також, дозволяє пришвидшити період реагування на запити працівників, чим покращує їх ефективність роботи.[4]

В умовах сьогодення, організації поступово впроваджують нові технології в свою діяльність, щоб зміцнити конкурентні позиції, а саме:

- отримати досвід застосування «розумних» технологій на практиці;
- визначити напрями та масштаби трансформації діяльності;
- оцінити ймовірність втрат у результаті погіршення ділової репутації.

Використання віртуальних технологій надають можливість компаніям створити конкурентні переваги як з точки зору інформаційної безпеки, так і швидкості відтворення та обробки інформації.

Важливим принципом для використання технології віртуальної реальності є своєчасність її використання, оскільки зараз технології швидко розвиваються і компаніям потрібно встигати ознайомлюватися з ними, й впроваджувати їх для досягнення лідерських позицій у тій галузі, в якій функціонує організація.[5]

## Література

1. «Віртуальна реальність» в словнику з природничих наук, URL: [http://slovari.yandex.ru/dict/gl\\_natural/article/163/163\\_430.HTM](http://slovari.yandex.ru/dict/gl_natural/article/163/163_430.HTM)
2. IT-Enterprise. Віртуальна реальність (VR): найкращі практики/ IT-Enterprise // it.ua – Електронний ресурс – Режим доступу: <https://www.it.ua/ua/articles/virtualnaja-realnost-vr-luchshie-praktiki>
3. Ochkova, L. (2016), "9 spheres of application of virtual reality: market size and prospects", vc.ua, [Online], available at: <https://vc.ru/flood/13837-vr-use>
4. Ezhikov, A. (2017), "How to use VR technology for business?", forbes.ru, [Online], available at: <https://www.forbes.ua/tehnologii/343867-kak-ispolzovat-vr-tehnologii-dlya-biznesa>
5. Гринь, А. К., Довгань, О. Д., Журавель, В. І., Князєв, С. О., Скулиш, Є. Д., Солодка, О. М. & Ткачук, Т. Ю. (2013). Менеджмент інформаційної безпеки. (Є. Д. Скулиша, Ред.). (Ч.1., Ч.2.). НА СБ України.
6. Галелюк М.М. Підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній. Вісник економічної науки України. 2008. № 1. С. 10–14.
7. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
8. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні питання економіки. 2013. № 2. – С. 70–75.
9. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях.  
URL: [https:// www.internauka.com/uploads/public/15464416163127.pdf](https://www.internauka.com/uploads/public/15464416163127.pdf)

**Данчева О. М.,**

ст. викладач кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

**Георгієва Ю. С.,**

студентка 43 гр., ФМОІТ

Одеський національний економічний університет

## СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Протягом останніх десятиліть ІТ технології активно впроваджувалися в усі сфери людської діяльності. У сфері менеджменту одним з провідних напрямків модернізації стало масове застосування удосконаленої комп'ютерної та телекомунікаційної технік, які значно розширили можливість використання компаніями інформаційних ресурсів. [1, с. 32] Серед основних сучасних технологій менеджменту виділяють: реінжиніринг, ERP-системи, контролінг.

**Реінжиніринг** бізнес-процесів вважається одним із найбільш результативних нововведень в управлінській діяльності. Дану технологію доцільно використовувати якщо компанія знаходиться у стані банкрутства (кризовий реінжиніринг), якщо прогнозований розвиток компанії низький, якщо компанія має на меті збільшити свою конкурентноспроможність (реінжиніринг розвитку). Українські компанії здебільшого використовують саме кризовий реінжиніринг, намагаючись триматися «на плаву» під час нестабільної економічної ситуації в країні.[2, с. 78]

Під час планування активно використовуються **ERP-системи**, що дозволяють регулювати внутрішні процеси та приймати важливі рішення щодо розвитку бізнесу в режимі онлайн. Головний принцип ERP – централізований збір інформації, завдяки якому всі робітники (можуть використовувати єдині актуальні показники підприємства).

Продовженням процесу регулювання інформаційних потоків підприємства є **контролінг**. У сучасних умовах використання інформаційних технологій, основною метою концепції є забезпечення успішного функціонування організаційної системи в довгостроковому періоді. Згідно технології контролінгу, цього можна досягти лише шляхом створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні періоди часу.

Беручи до уваги досить молоду модель сучасного менеджменту в Україні, можна зробити висновок, що наразі українські підприємства потребують активного впровадження вищевказаних методів ІТ технологій у сферу управління, перевагами яких є економія часу, коштів та висока результативність.

## Література

1. Захарчин Р. Н. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 2, С. 31–34.
2. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2013. Вип. 10. С. 78-82.

**Olesia Demianyshyna,**  
PhD in Economic Sciences, Associate Professor  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

## INFORMATION TECHNOLOGY AS A TOOL FOR PROCESSING ACCOUNTING INFORMATION

State-of-the-art developments in the field of mobile Internet, automation of

information processing, collection and processing of large data sets, the Internet of Things, cloud technologies and robotics have had a powerful impact on the economic environment, requiring business entities to be more flexible and use proactive and adaptive measures.

We can state the fact that new information technologies actively penetrate into all spheres of society's vital activities and fundamentally change the way of life of modern people. These technologies become the cause emergence of new professions, social groupings and even generate new ones dangers and public fears [1]

The complexity of economic, organizational and technological problems generates constantly growing flows of information necessary for the successful functioning of the economy of any country at all levels. A large amount of scientific, technological, economic and other information must be spent on the search for new types of energy and raw materials, the organization of their extraction and processing. The rational use of available raw and energy resources requires knowledge, intelligent organization and use of production, in particular, the creation of waste-free and environmentally friendly technologies, as well as the improvement of legislation and labor distribution and consumption systems. These tasks can be successfully solved only on the basis of reliable and timely information. Therefore, it can be argued that information is a productive force, and the efficiency of the economy depends significantly on its quantity and quality.

Not only direct technological processes and operations are associated with labor costs, but also all preparatory and final ones, starting from laboratory development, preparation of design documentation, supply of materials and ending with quality control of the finished product, packaging, storage and shipment to the customer. For many types of products, these operations take more time than the manufacturing process itself. In addition, modern material production cannot be imagined without administration, mail, telephone, and the Internet, without design and management, i.e., without everything that plays a large role not only in production, but also in all spheres of social life and in various ways related to information processes. Final production operations also include the transportation of goods and their sale through a retail network or through the Internet. And here we meet everywhere with information processes and information technologies.

According to the definition of Academician V.M. Hlushkova "processes where the basis of product processing is information are called information technologies." [2].

For the practical implementation of information processes, the technologies of computer equipment and software, data transmission networks and other communications, which, connecting many sectors of the economy, stimulate their interconnection, are of great importance. From the point of view of today's state of the world market and the scale of IT application, it can be stated that the basic components of information technologies are: components of technical support for data collection, transmission, processing, storage and issuance (rearrangement); system and application software; information services, telecommunications, electronic commerce and banks.

Information technologies depend on the following components:

- technical means of collecting, accumulating, processing and transmitting information;
- personnel capable of using them;
- an organization that will combine resources and personnel in a single process;
- means of forming and issuing information. The basis of data processing technology is the process of converting input information into output information. Each information technology ends with the creation of an information product [3].

The information system is a user information service system and performs technological functions of accumulating and processing information. Its content, order of formation and process of functioning are determined by the methods and structure of management activity adopted at a certain economic object. The modern level of informatization of society determines the need to use the latest technological, technical and software tools in various economic information systems.

At the current stage of development of science and technology, the role and place, essence and content of IT significantly depend on the field of its practical application. At the same time, IT is now considered as a component of an independent fundamental science that has its own scientific and categorical apparatus.

So, as follows from the obtained results, IT is also a semantic system category that reflects such dominants as goal, process and optimality. The obtained results are the basis for development of new models of geophysical monitoring systems based on modern IT.

## References

1. Інформаційні тренди сучасного світу. URL: <https://matrix-info.com/rosiya-z-bojovuykamy-otrymalyprodovzhe/>
2. Бродський Ю.Б., Гришук Р.В. Аналіз ролі та місця, сутності та змісту інформаційних технологій на сучасному етапі розвитку науки і техніки. Проблеми інформаційних технологій. 2018. №23. С. 36 – 42. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/234094457.pdf>
3. Риндюк Д. В., Пешко В. А. Інформаційні технології: навчальний посібник. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2022. 180 с.

**Єсіна О. Г.,**

ст. викладач кафедри менеджменту  
Одеський національний економічний університет

## РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Інформація є одним з найважливіших ресурсів будь-якої організації. Вона використовується для прийняття рішень, управління бізнес-процесами,



взаємодії з клієнтами та іншими стейкхолдерами. Управління інформаційними потоками (ІП) – це процес планування, організації, контролю та оцінки потоків інформації в організації, який спрямований забезпечити ефективне та безпечне використання інформації.

Дослідження інформаційних потоків сприятиме створенню всебічної оцінки функціонування системи управління та визначенню складових інформаційного представлення об'єкта [1].

Організація управління інформаційними потоками на підприємствах може здійснюватися різними способами. Зазвичай вона охоплює такі етапи: визначення інформаційних потреб: на цьому етапі визначаються типи інформації, яка необхідна для ефективної роботи підприємства; оцінка інформаційних потоків: оцінюються наявні ІП, їх ефективність і наявність можливостей для їх удосконалення; розробка та впровадження заходів щодо удосконалення інформаційних потоків: на цьому етапі розробляються і впроваджуються заходи щодо підвищення ефективності інформаційних потоків.

До заходів щодо удосконалення інформаційних потоків можна віднести: автоматизацію процесів обробки інформації: система автоматизація процесів обробки інформації дозволяє скоротити час і витрати, а також підвищити точність і однорідність інформації; впровадження єдиної інформаційної системи, яка дозволяє об'єднати всю інформацію в єдиному місці, що полегшує доступ до неї та обробку; розробку системи стандартів і процедур, яка допомагає забезпечити однорідність і ефективність інформаційної системи тощо.

Основними завданнями з питань управління інформаційними потоками на підприємстві є: забезпечення доступності інформації для клієнтів, керівництва та співробітників; захист інформації від несанкціонованого доступу; забезпечення якості інформації; забезпечення вірогідності та повноти, своєчасності та актуальності інформації, ефективності використання інформації.

Робота з інформаційними потоками дозволяє ідентифікувати слабкі моменти в діяльності підприємства, покращуючи їх, призводячи до більшої конкурентоздатності й покращення якості продукції. Крім того, управління інформаційними потоками передбачає оптимізацію використання ресурсів підприємства (у тому числі матеріальних, фінансових і людських), сприяє виявленню сильних сторін підприємства і пошуку нових джерел підвищення конкурентоспроможності, а також впровадженню інновацій та сучасних технологій і так далі [2].

Роль інформаційних потоків у прийнятті управлінських рішень на підприємстві важлива і багатогранна, а управління інформаційними потоками є складним процесом.

Для ефективного управління інформаційними потоками на підприємствах необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати наявні бізнес-процеси. Створення єдиного інформаційного простору на підприємстві спрощує

управління та потоки інформації, передбачаючи високий рівень бізнес-аналітики на всіх рівнях управління, починаючи від вищого керівництва і закінчуючи окремими співробітниками. Один з основних аспектів цієї аналітики повинен фокусуватися на інформаційних технологіях та їх впровадженні в управлінському процесі. Результати аналізу можуть бути використані для оптимізації потоків інформації та управлінських процесів, а також для впровадження проєктів реструктуризації підприємства [3].

Управління інформаційними потоками має важливість для організацій у сучасному бізнес-середовищі з кількох ключових причин: інформаційні потоки (ІП) забезпечують організацію актуальною та вірогідною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень; швидка та точна передача інформації збільшує продуктивність та ефективність; ІП сприяють покращенню співпраці між різними підрозділами та внутрішніми структурами організації, що своєю чергою підвищує якість комунікації та сприяє досягненню спільних цілей; ІП допомагають створенню відкритої та прозорої організаційної культури, де працівники мають доступ до необхідної інформації та розуміють, як вони впливають на результати організації тощо.

Управління інформаційними потоками відіграє важливу роль у діяльності підприємства, тому що дозволяє: покращити ефективність управління бізнес-процесами; приймати обґрунтовані рішення; підвищити рівень обслуговування клієнтів; зменшити витрати; збільшити конкурентоспроможність підприємства; налагодити комунікацію та ефективний обмін управлінською інформацією між різними підрозділами підприємства, завдяки чому підвищити якість та швидкість прийняття рішень.

## Література

1. Петухова, О., & Скліфус, І. (2019). Напрями удосконалення інформаційних потоків на підприємстві. *Молодий вчений*, 12 (76), 36-38. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-12-76-8>.
2. Харчук О.Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 3 (36). С. 87-94. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9847/1/Kharchuk.pdf>.
3. Чорна Л. О., Коваленко О. О., Гончар О. І. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2021. №5 (2). С. 209-213. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/05/2021-en-52-34.pdf>.

**Ілляшенко С. М.,**

д. е. н., професор

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,

Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща

## **ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ НА ЛОГІСТИКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Інформаційні комп'ютерні технології (ІКТ) четвертої промислової революції (ІР4) спричиняють радикальні зміни практично у всіх сферах людської діяльності [1]. Світова практика свідчить, що найбільшою мірою вплив ІКТ ІР4 проявляється у сфері промисловості. Зокрема, впровадження ІКТ ІР4 на промислових підприємствах надає можливість поєднати воедино усі системи управління (в реальному масштабі часу) виробництвом і реалізацією продукції, забезпечує взаємоузгоджену взаємодію підприємства і його економічних контрагентів, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, у т.ч. логістику, формує передумови стійкого інноваційного зростання [2].

Об'єднання в єдину систему через мережу інтернету економічних контрагентів підприємства дозволяє за потреби оперативно регулювати і приводити у відповідність логістичні потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні), зокрема: маршрути, швидкість руху, інтенсивність, обсяги тощо. Відповідно різко зростає адаптивність логістики і виробництва, кастомізація продукції і методів її розподілу (збуту) тощо. Це забезпечують ІКТ промислового інтернету речей, аналітики великих масивів даних (BigDate), хмарних обчислень, штучного інтелекту тощо.

Зазначені технології, у поєднанні з ІКТ машинного навчання і самонавчання, дозволяють оптимізувати процеси внутрішньо-виробничої логістики: у часі, просторі, з позицій витрат на них. Цьому також сприяє можливість моделювання логістичних процесів одночасно у віртуальній та фізичній реальності, що дозволить їх аналізувати і удосконалювати.

Таким чином ІКТ ІР4 надають принципову можливість оптимізувати, підвищити ефективність, а також забезпечити високу гнучкість і адаптивність логістичної системи промислового підприємства, що включає: заготівельну логістику, внутрішньовиробничу логістику, збутову (розподільчу) логістику. На розроблення відповідного методичного забезпечення і повинні бути спрямовані подальші дослідження.

### **Література**

1. Schwab K. The fourth industrial revolution. Penguin. 2017. 192 p.
2. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Четверта промислова революція як шанс на випереджаючий інноваційний розвиток. Авіація, промисловість, суспільство : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кременчук, 12 трав. 2021 р.) : у 2 ч. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Харків : ХНУВС, 2021. Ч. 2. С. 366-367.

**Кузнецова І. О.,**  
д. е. н., професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет  
**Кізюн Б. Ф.,**  
аспірант кафедри менеджменту організацій  
Одеський національний економічний університет

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

Сфера інформатизації охорони здоров'я дуже складна та в кожній країні розвивається власним шляхом. Програмні комплекси, що об'єднує комп'ютерні технології та охорону здоров'я, існують вже багато років у всіх розвинених країнах. Близько 10 років назад Україна лише почала свій шлях у цій галузі. Нині бажання медичних закладів забезпечити ефективну роботу з клієнтами не лише при укладенні угод, але й на етапі обслуговування вимагає побудови повної інформаційної бази, котра міститиме не тільки інформацію про клієнта, а і надасть можливість оперативно реагувати на його запити. Часто медичні установи ставлять перед собою мету впровадити інформаційні системи та технології з урахуванням автоматизації роботи з клієнтами, які моделюють інформаційні потоки бізнес-процесів підприємства, сприяють реалізації маркетингової стратегії, забезпечують підтримку прогнозування ринкових параметрів, будуть ефективні комунікації з клієнтами. [2, с.42].

В еру розвитку цифрової трансформації країни використання нових інформаційних технологій в сучасній медицині дозволить легко вести повний облік всіх наданих послуг, інформації про пацієнта, зданих аналізів, виписаних рецептів та інших складових для ефективного управління закладом охорони здоров'я. Також при автоматизації медичної установи заповнюються електронні амбулаторні карти і історії хвороби, складаються звіти і ведеться медична статистика. Автоматизація медичних закладів - це створення єдиного інформаційного простору, що в свою чергу, дозволяє створювати автоматизовані робочі місця лікарів, організувати роботу відділу медичної статистики, створювати бази даних, вести електронні історії хвороб і об'єднувати в єдине ціле всі лікувальні, діагностичні, адміністративні, господарські та фінансові процеси [3, с.175]. Використання інформаційних технологій в роботі поліклінік або стаціонарів значно спрощує ряд робочих процесів і підвищує їх ефективність при наданні медичної допомоги мешканцям нашого регіону.

У стратегії розвитку кожного закладу охорони здоров'я сьогодення є обов'язковим використання інформаційних технологій, які значно скорочують витрати інших видів ресурсів підприємства та суспільства в цілому. При цьому інформаційні технології не тільки дозволяють економити ресурси, а й призводять до принципово нових рішень, які починають складати суть суспільного життя. Багато видів сучасної діяльності не можуть здійснюватися поза інформаційних технологій. Значна частина людей використовує у своїй

роботі комп'ютери. У той же час комп'ютери увійшли в наше життя відносно недавно. Люди ще пам'ятають, як у великих організаціях були машбюро, в яких спеціально навчені друкарки на друкарських механічних машинках набирали тексти.

Сьогодні інформатизація медицини є одним із пріоритетних напрямків розвитку охорони здоров'я. Особлива увага останнім часом приділяється збереженню інформації про пацієнтів, статистичному аналізу і швидкому доступу до даних тощо. Важливе значення також надається підвищенню ефективності праці лікаря, уникненню помилок при діагностиці й записі інформації до баз даних, стандартизації основних процедур.

Інформаційне забезпечення діяльності будь-якого медичного закладу — складний і трудомісткий процес, спрямований на вирішення професійних, організаційних і соціальних завдань. Ефективне інформаційне забезпечення сфери охорони здоров'я є однією з важливих передумов якості надання медичних послуг на всіх етапах та рівнях: від первинної медико-санітарної допомоги до надання телемедичних консультацій. Успішне впровадження будь-якої інформаційної системи має супроводжуватися оцінюванням ефективності її функціонування.

Суттєво підвищити ефективність організації надання медичної або консультативної допомоги в медицині можливо лише шляхом впровадження автоматизованих інформаційних технологій і систем.

Останні 10 років медицина в Україні перебуває на етапі цифрової трансформації. Медичний заклад є головним гравцем котрий потребує змін, удосконалення та інформатизації в цілому. Об'єднання структурних підрозділів клінік в єдині інформаційні мережі буде також служити цим цілям і полегшить роботу лікаря [4, с.96]. Зараз ІТ використовуються на всіх етапах охорони здоров'я, від базових досліджень до надання медичних послуг, і включають в себе безліч спеціалізацій, таких як біоінформатика, клінічна інформатика, біомедична інформатика. Прогрес в ІТ позитивно позначився на розвитку нових напрямків організації медичної допомоги населенню. Можливість проведення телеконсультацій для пацієнтів, спостереження і контролю в реальному часі, використання систем, що дозволяють дистанційно фіксувати і транслювати фізіологічні параметри - все це виводить медицину на якісно новий рівень.

## Література

1. Бобришева, О.В. Інноваційний розвиток системи охорони здоров'я у складі регіонального соціального комплексу URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73469> (дата звернення: 07.08.2021).
2. Дітковська, М.Ю. Формування сучасного інформаційного середовища в закладах охорони здоров'я / М.Ю. Дітковська // Теорія та практика державного управління. 2011. С. 42—47.
3. Інформаційні технології у сфері охорони здоров'я: Навчальний посібник. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 238 с.

4. Качмар, В. О. Напрямки розвитку інформаційних технологій у медицині. Медицина транспорту. 2011. С.96—103.

**Лебеденко С. О.,**  
к. т. н, доцент кафедри промислового маркетингу  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

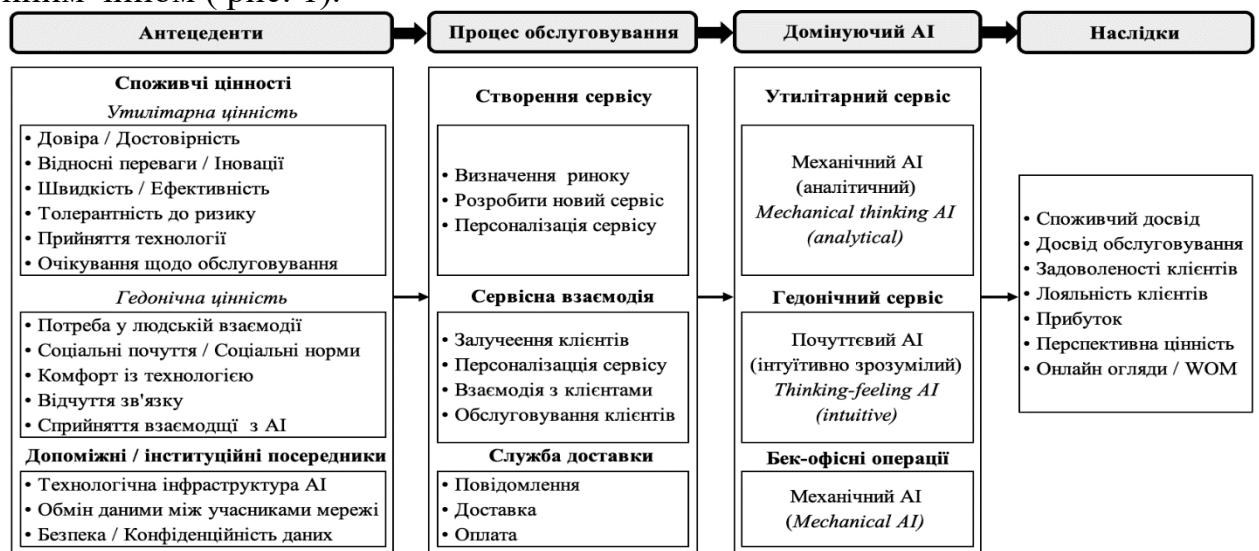
## КОНТЕКСТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ СЕРВІС: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Концепція підвищення “інтелекту” продукту полягає у створенні інтелектуального інтерфейсу (*intelligent interface*) – інтерфейсу безпосередньої взаємодії між маркетологами та споживачами, за допомогою програм обробки запитів користувачів, для залучення останніх до отримання послуг на різних етапах обслуговування, включаючи стандартизацію, персоналізацію та релятивізм. Інновації такого інтерфейсу змінюють форму digital-комунікацій споживачів з віртуальними об’єктами у фізичному світі, для отримання споживчих переваг та підвищення “інтелекту” продукту.

Поширеною дихотомією споживчих цінностей є утилітарні та гедонічні/експериментальні, які вважаються важливими в контексті затвердження споживчих переваг.

Задоволення споживчих цінностей, у термінах визначення “інтелектуального” продукту, зумовлює існування кількох рівнів штучного інтелекту упорядкованих за складністю, від механічного до інтелекту мислення та почуття. Це призводить до різних способів спільного створення вартості та взаємодії із споживачами, відповідно до різних рівнів сприйняття переваг.

Процес спільного створення вартості за допомогою контекстно-орієнтованих агентів обслуговування AI (*artificial intelligence - AI*), виглядає наступним чином (рис. 1).



**Рис.1. Процес спільного створення вартості за допомогою контекстно-орієнтованих агентів обслуговування AI**

Утилітарний сервіс, в основному, обслуговує інструментальні, функціональні, несенсорні потреби споживачів. Метою сервісу є надання персоналізації шляхом виявлення значущих шаблонів з особистих і контекстних даних. Його можна вважати високотехнологічним, тому буде логічним, для досягнення утилітарної мети, більше використовувати AI мислення (аналітичний). Штучний інтелект мислення базується на аналітиці великого обсягу даних і здійснює інформаційну та прагматичну взаємодію зі споживачами.

Штучний інтелект мислення може реагувати на споживачів інформацією або діями, такими як рекомендації щодо екологічно чистих продуктів, або персоналізоване планування страхування в режимі реального часу [1].

Навпаки, гедонічний сервіс в основному забезпечує сенсорні переваги, такі як веселощі, грайливість і задоволення для споживачів. Вони вважатися високочутливими, тому для досягнення гедонічної мети, здійснення реляційної взаємодії, логічним буде використовувати почуттєвий AI [2]. Почуттєвий (інтуїтивно зрозумілий) інтелект повинен мати здатність розпізнавати, імітувати та відповідним чином реагувати на емоції, як це роблять споживачі.

Почуттєвий інтелект може допомогти здійснити справжню персоналізацію з урахуванням думок і емоцій споживачів. Прикладами є Alexa, Cortana та Siri, які можуть спілкуватися з клієнтами як люди. Але враховуючи, що штучний інтелект базується на даних і аналітиці, почуттєвий інтелект не є справжнім природним інтелектом; натомість він досягає інтелекту почуттів шляхом аналізу емоційних даних.

Оскільки постачальники послуг інтегрують технології штучного інтелекту в діяльність, спрямовану на обслуговування споживачів, механічний штучний інтелект може допомогти створити більш ефективні бек-офісні операції. Механічний інтелект - це найнижчий рівень інтелекту, який лише мінімально навчається та адаптується, але дуже добре виконує рутинні та повторювані маркетингові завдання для стандартизації результату.

Подібним чином, інтегрований у процеси створення вартості, штучний інтелект допомагає персоналізувати маркетингову діяльність, спрямовану на обслуговування клієнтів. У сукупності, це дозволяє посилити зусилля зі спільного створення вартості в ланцюжку системи сприйняття споживчих переваг.

## Література

1. Payne, E.M., Dahl, A.J. and Peltier, J. (2021), "Digital servitization value co-creation framework for AI services: a research agenda for digital transformation in financial service ecosystems", *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 15, no.2, pp.200-222.
2. Huang, M.H., and Rust, R.T. (2021), "Engaged to a Robot? The Role of AI in Service", *Journal of Service Research*, vol.24, no.1, pp.30-41.

## РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

За останні прогнози на десять років, 70% доданої вартості буде генеруватися за рахунок цифрових продуктів. Якщо ми візьмемо до уваги дані світового ВВП з 2018 по 2022, можна побачити, що частка ВВП цифровізованих підприємств збільшилась в 3 рази з 13,5 до 44,6 трлн доларів. Що робить цифрову трансформацію необхідністю для сучасних підприємств [1].

Цифрова трансформація включає в себе впровадження передових інформаційних технологій у функціонування компанії або підприємства. Цей процес підвищує ефективність організації, розширює її можливості і сприяє значному зростанню прибутку у короткостроковому плані. Окрім впровадження нових технологій, також проводиться зміна культури організації та підходів до управління [2].

Інформаційні технології (ІТ) дозволяють підприємствам збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень [3]. ІТ відіграють низку важливих ролей у цифровій трансформації підприємства, що охоплюють різні аспекти його діяльності. Розглянемо основні з них:

- автоматизація та оптимізація процесів: допомагає відійти від рутинних задач до автоматичних процесів, що зменшує людський фактор, знижує витрати та підвищує ефективність;

- забезпечення доступу до даних: а саме можливість збирати, зберігати і обробляти великі обсяги даних;

- комунікація та зв'язок з клієнтами: полегшує взаємодію підприємства з клієнтами і партнерами через онлайн-сервіси, соціальні медіа та інші канали зв'язку;

- аналітика та прогнозування: дозволяє проводити аналіз даних, що допомагає підприємствам зрозуміти ринкові тенденції і реагувати на зміни завчасно;

- інновації та нові бізнес-моделі: допомагає створювати інноваційні продукти та послуги, а також адаптувати бізнес-модель для забезпечення конкурентоспроможності на ринку;

- захист даних та кібербезпека: допомагає виявляти, захищати та реагувати на загрози для безпеки даних та інфраструктури підприємства [4; 5].

Інформаційні технології відіграють ключову роль у цифровій трансформації підприємств. Вони дозволяють підприємствам стати більш конкурентоспроможними, інноваційними та ефективними. Однак успішна трансформація вимагає більше, ніж просто технології - це зміна культури, стратегії та підходів до бізнесу.



## Література

1. VoxUkraine. "Цифрова економіка України: основні фактори розвитку". [Електронний ресурс]. Доступно на: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>. [Дата звернення: 12.09.2023].
2. Salesforce.com. [Електронний ресурс]. - Доступно на: <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/what-is-digital-transformation/>, [Дата звернення: 12.09.2023].
3. UIFuture. "Країна з розвинутою цифровою економікою". [Електронний ресурс]. Доступно на: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>. [Дата звернення: 15.09.2023].
4. Діджиталізація – спосіб розвитку бізнесу. [Електронний ресурс]. - Доступно на: <https://ua.scallium.pro/what-is-digital> [Дата звернення 15.09.2023].
5. Інфографічне дослідження Digital Transformation Ukraine 2020. [Електронний ресурс]. - Доступно на: [https://businessviews.com.ua/ru/get\\_file/id/digital-transformation-ukraine-2020.pdf](https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/digital-transformation-ukraine-2020.pdf) [Дата звернення: 15.09.2023]

**Медведєва К. Д.,**  
аспірант кафедри маркетингу  
Державний торговельно-економічний університет

### **ВИКОРИСТАННЯ CRM СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДЛЯ УЗГОДЖЕННЯ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ**

В сучасному бізнес-середовищі важливим аспектом становить ефективне управління відносинами з клієнтами. В цьому контексті CRM системи (Customer Relationship Management) відіграють значну роль у побудові та підтримки довгострокових відносин з клієнтами, сприяючи оптимізації діяльності підприємств та підвищенню їх прибутковості.

CRM система – це комплекс програмних та технологічних інструментів, призначених для управління відносинами з клієнтами. Головною метою CRM системи є створення єдиної екосистеми по збиранню, зберіганню і аналізуванню інформації про клієнтів [1, с.142; 2].

Ключовим значення відіграє узгодження цифрових каналів комунікації за допомогою CRM-системи, адже це дозволяє підприємствам надавати клієнтам персоналізований досвід. Налагоджені канали комунікації в єдиній системі сприяють легшому доступу до отримання повної інформації, незалежно від того, як клієнт взаємодіє з підприємством.

Схематично нами було представлено на рис 1. механізм використання CRM-системи, на основі якої має відбуватися узгодження різних цифрових каналів комунікацій та процесів продажу.

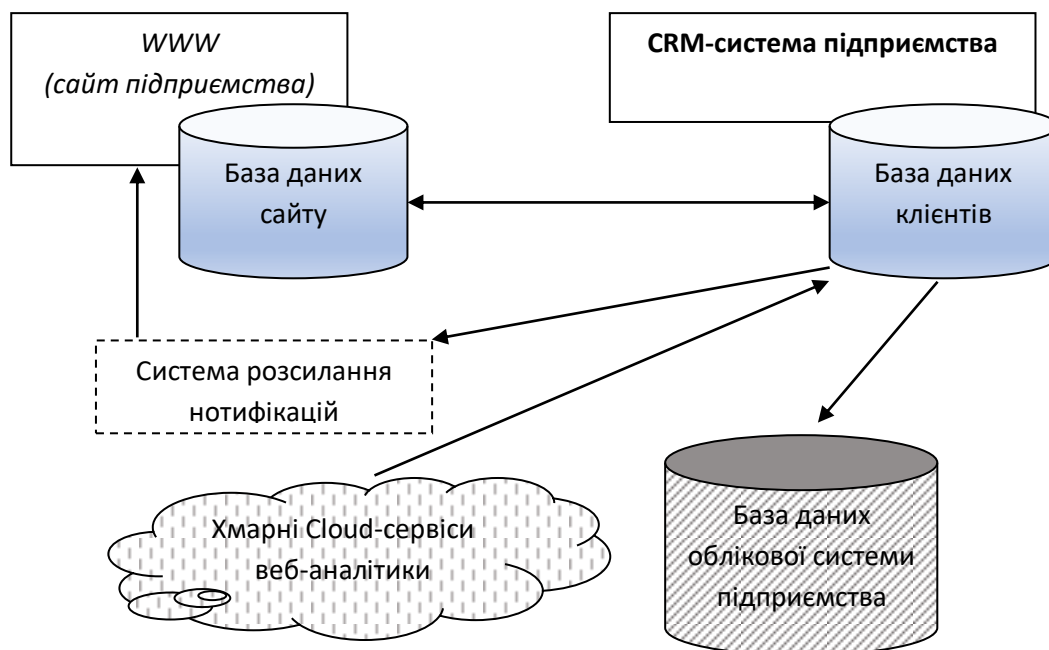


Рис 1. Схема взаємодії інформаційних систем у процесі узгодження цифрових каналів комунікації та продажів [1-6]

Налагодженість цифрових каналів комунікації надає наступні переваги підприємствам [3, с.97-99; 4, с.98-102; 5; 6]:

1. Персоналізованість та оптимізація у комунікації через якісне обслуговування, синхронізацію повідомлень, надання більш своєчасних і корисних пропозицій клієнтам.

2. Зниження «плинності» клієнтів, за допомогою аналізу життєвого циклу клієнта, виявляти мотивацію та де мотивацію у здійсненні цільових дій. На основі цій інформації будувати стратегії для підвищення ефективності утримання клієнта.

3. Відповідність повідомлень, звернень до єдиного стилю, що підсилює бренд та робить комунікацію більш професійною.

4. Забезпечення однорідності даних. CRM система дозволяє зберігати усі дані про клієнтів, їх історію взаємодії та покупки у централізованому місці, що допомагає уникнути помилок та дублювання інформації.

5. Підвищення продажів, за рахунок структурованої інформації про надання послуг, продажу товарів та їх автоматизації.

6. Підвищення рівня задоволеності клієнтів через швидке реагування та задоволення потреб клієнтів.

Отже, використання CRM систем надає можливість підприємствам бути більш адаптивними та конкурентоспроможними на ринку, забезпечуючи успішний розвиток у різних сферах.

## Література

1. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку / Н. П. Юрчук // Науковий вісник Ужгородського

національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 23(2). – С. 141-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_23%282%29\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29__29) (дата звернення 15.09.2023).

2. Що таке CRM-система та як вона працює? <https://www.creatio.com/page/uk/definition-crm> (дата звернення 17.09.2023). 2

3. Краузе О. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю / О. Краузе, І. Піняк, С. Шпилик // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2022. – Том 77. – № 4. – С. 94-102.

4. Ніколаєнко, І. В. Сутність CRM як категорії в маркетинговій діяльності / І. В. Ніколаєнко // Theory and Practice of Science : with the Proceedings of the 5 th International Scientific and Practical Conference, November 7-8. – Rome, Italy : Dana, 2021. – P. 97–109.

5. The Importance of CRM in Digital Marketing & The 12 Best CRM for Digital Marketing URL: <https://peertopeermarketing.co/crm-digital-marketing/> (дата звернення 17.09.2023).

6. Benefits of CRM Systems URL: <https://www.businessnewsdaily.com/15963-benefits-of-crm.html> (дата звернення 17.09.2023)

**Орлик О. В.,**

к. е. н., доцент

Одеський національний економічний університет

## **МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ QR-КОДІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

В сучасних умовах, щоб залишатись конкурентоспроможними на ринку, підприємцям потрібно активно використовувати у своєму бізнесі інноваційні технології. Серед таких інновацій – інтернет-технології QR-кодів, які останніми роками все частіше з'являються на сайтах, рекламних банерах, візитних картках, в магазинах, ресторанах, в газетах, журналах, і навіть на одязі.

Завдяки тому, що в QR-код можна додати будь-яку потрібну інформацію, то дана інноваційна технологія користується популярністю при плануванні маркетингових кампаній різних бізнесів, які, в першу чергу, пов'язані з торгівлею, виробництвом, логістикою [1].

QR-код – це тип штрих-коду, який містить 7089 символів закодованої інформації. За допомогою таких кодів користувачам стало легше отримувати доступ до цифрового контенту, вбудованого в друковані коди.

Практичне використання QR-кодів відкриває багато можливостей для підприємств завдяки своїм плюсам.

QR-коди забезпечують зручний безконтактний доступ до інформації, що є особливо актуальним під час пандемії. Маючи доступ до коду, кожен може отримати доступ до інформації здалеку, відсканувавши її смартфоном.

QR-коди також можна використовувати як альтернативний спосіб оплати, що відкриває можливості для малого бізнесу, який просто втрачає гроші без можливості приймати безготівкові оплати. Оплата QR-кодом може стати альтернативою еквайрингу, оскільки допомагає заощадити на комісії. Такий спосіб оплати вигідний і для клієнтів, і для власників: не потрібно встановлювати POS-термінал на точці; комісія для продавця вигідніша, ніж у еквайрингу; комісія для покупця вигідніша, ніж при переведенні на картку [2].

Доступна та нескладна процедура створення QR-кодів, легке їх розпізнавання при скануванні, надає можливість використання таких кодів в багатьох сферах. Для зчитування інформації з коду потрібен смартфон чи планшет з камерою і спеціальне програмне забезпечення, яке розповсюджується безкоштовно через мережу інтернет.

Для розміщення таких кодів підходить практично будь-яка поверхня, а зчитувати їх можна в будь-якому напрямку, що є досить важливим.

Порівняно зі звичайними штрих-кодами, QR-коди стійкі до пошкоджень та легко розпізнаються, навіть якщо частина коду пошкоджена (до 30%). Це можливо завдяки тому, що сканери зчитують код як двовимірне зображення.

QR-коди можуть стати ефективним інструментом для залучення клієнтів або отримання контактної інформації. Їх можна використовувати для збору даних про клієнтів та аналізу їх запитів, підбирати на основі цього для клієнтів персоналізовані пропозиції.

Розглянемо, яку інформацію можна зашифрувати в QR-коді і з якою метою їх можна використовувати підприємствами.

QR-коди з переспрямуванням на вебсайт, сторінку інтернет-магазину або цільову сторінку використовують для того, щоб запропонувати клієнтам вигідну комерційну пропозицію, показати інші лінії продуктів, нові продукти та сезонні пропозиції, отримати їх контактні дані для SMS або email-розсилки.

Коди з посиланнями на бізнес-сторінки та профілі в соцмережах дозволяють залучити більше потенційних клієнтів або передплатників на такі сторінки та профілі, збільшити їх відвідуваність.

Додавання в QR-коди електронних квитків допомагає оптимізувати зв'язок з клієнтами. Підприємець надсилає код клієнту, він його завантажує і для посадки пред'являє QR-код на екрані смартфона, планшета або ноутбука.

Додавання в коди короткої інформації про конкурси та розіграші, тренінги, семінари, майстер-класи, концерти, екскурсії та інші майбутні заходи дозволяє зацікавити клієнтів вашою подією, й при бажанні взяти в неї участь.

QR-коди з можливістю участі в голосуванні дозволяють зблизитися зі споживачами. Можна запропонувати аудиторії вибрати варіант, який їм більше подобається, за допомогою участі в голосуванні після сканування коду (наприклад, обрати слоган або назву, дизайн нового продукту тощо).

Коди з посиланнями на форму (наприклад, Google форму) можна використовувати для організації зворотного зв'язку, щоб отримати більше відгуків клієнтів та зробити бізнес привабливішим для клієнтів.

Додавання в код даних про вас, вашу компанію, а також контактні дані, дозволяє клієнту після його сканування автоматично додати цю інформацію в свою контактну книгу. Такі QR-коди зазвичай розміщують на візитних картках.

Інформаційні QR-коди з корисною інформацією про компанію, товари і продукти дозволяють побудувати ефективну комунікацію з клієнтами, а додавання в коди позитивних відгуків допоможе сформувати довірче ставлення до бізнесу.

При явних перевагах, можна відзначити й певні недоліки використання даної інтернет-технології: недостатній рівень поінформованості населення про технології QR-кодування; не всі клієнти можуть користуватися QR-кодами; потрібно мати смартфон або інший пристрій для сканування; якщо QR-код не працює, клієнти можуть стикнутися зі складнощами; підприємства можуть стикнутися з додатковими витратами при зміні QR-кодів на певних поверхнях.

В останні роки QR-коди отримали гарний потенціал для розвитку. Вони стали важливим маркетинговим інструментом для підприємств, оскільки застосування даної інноваційної технології допомагає залучати клієнтів і створювати інтерес навколо товарів і послуг підприємства.

### **Література**

1. 12,5 способів застосування QR-кодів в бізнесі. URL: <http://surl.li/kzcde> (дата звернення: 8.09.2023).
2. Використання qr кодів у бізнесі. URL: <https://remonline.ua/blog/qr-code/> (дата звернення: 8.09.2023).

**Пилипенко К.А.**

д.е.н., професор,

**Рунчева Н.В.**

д.е.н., доцент,

**Бригіна С.І.**

здобувачка вищої освіти

кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького

### **НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

В порівнянні з іншими країнами, інноваційна діяльність туристичних підприємств України відповідає тільки початковому етапу розвитку туризму. На сьогодні поширення набули такі цифрові технології [1]:

– цифровий маркетинг та соціальні медіа. Туристичний бізнес в Україні запровадив стратегії цифрового маркетингу та охопив такі соціальні медіа-платформи, як Instagram, Facebook і Twitter для просування своїх пропозицій. Набув популярності маркетинг впливових осіб, завдяки якому українські інфлюенсери демонструють туристичні принади країни світовій аудиторії;

– платформи та агрегатори онлайн-бронювання. Поява платформ та агрегаторів онлайн-бронювання полегшила мандрівникам пошук, планування та бронювання подорожей до України. Ці платформи пропонують зручний користувацький досвід, а відгуки, рейтинги та рекомендації допомагають туристам приймати обґрунтовані рішення

– віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR). Деякі туристичні об'єкти та музеї в Україні почали використовувати технології віртуальної та доповненої реальності, щоб забезпечити відвідувачам ефект занурення. Ці технології пропонують інтерактивні та захоплюючі способи вивчення історії та культури країни, покращуючи загальний досвід відвідувачів;

– мобільні додатки. Численні мобільні додатки були розроблені, щоб допомогти туристам орієнтуватися в містах України, знаходити визначні пам'ятки та отримувати доступ до розкладу громадського транспорту. Ці додатки часто містять офлайн-карти, аудіогіди та важливу туристичну інформацію.

– ініціативи «розумного міста». Кілька міст України, зокрема Київ та Львів, впровадили ініціативи «розумного міста», щоб покращити загальний досвід подорожей. Ці проекти включають громадські точки доступу до Wi-Fi, системи електронного квитка для громадського транспорту та розумне вуличне освітлення.

У період післявоєнного відновлення туристичний сектор України має зосередитися на відновленні інфраструктури, просуванні сталих практик та використанні цифрового розвитку для створення стійкої сучасної галузі. Нижче наведені рекомендації щодо ключових напрямків розвитку туризму в Україні.

Для реалізації цих планів слід співпрацювати з міжнародними партнерами для забезпечення фінансування та експертизи цих проектів. Для цього необхідно дотримуватися наступних напрямів туристичного розвитку.

Сталий туризм. Програми розвитку туризму із використанням цифрових технологій на засадах сталих та екологічних практик у туристичній галузі. Важливо розробляти і впроваджувати політику, яка підтримує використання інструментарію з віртуальної реальності, що дозволяє туристам відвідувати віддалені місця та подорожувати у найвіддаленіші кутки світу.

Цифрова трансформація. Країні необхідно продовжувати інвестувати в цифрові технології для покращення туристичного досвіду та оптимізації галузевих процесів. Слід розробляти та просувати мобільні додатки, платформи онлайн-бронювання, щоб задовольнити потреби технічно підкованих мандрівників. Компаніям у сфері туризму варто співпрацювати з

технологічними компаніями та стартапами для сприяння інноваціям у туристичному секторі.

Розвиток нішевого туризму. В період післявоєнного відновлення доцільно розвивати нішевий туризм. Підприємцям потрібно визначати та просувати нішеві туристичні ринки, які можуть допомогти відрізнити Україну від інших DESTINAЦІЙ. Для реалізації такої ідеї, потрібно розробити цільові маркетингові кампанії та спеціалізовані туристичні пакети для залучення цих нішевих ринків.

Розбудова потенціалу та навчання. Державі потрібно інвестувати в розбудову потенціалу та навчальні програми для професіоналів у сфері туризму, зосереджуючись на цифровій грамотності, обслуговуванні клієнтів та сталих практиках. Співпрацювати з навчальними закладами та галузевими організаціями для розробки відповідних навчальних планів і програм сертифікації.

Партнерство та співпраця. Туристичному бізнесу доцільно зміцнювати партнерства з регіональними та міжнародними організаціями для обміну найкращими практиками, доступу до ресурсів та сприянні співпраці у розвитку туризму. Для цього потрібно взаємодіяти з приватними та державними зацікавленими сторонами для створення згуртованої та сприятливої екосистеми для зростання галузі.

Маркетинг та брендинг. Компаніям у сфері туризму доцільно розробити комплексну маркетингову стратегію для ребрендингу іміджу України як безпечної, сучасної та сталої DESTINAЦІЙ.

Інновації – потужний рушій розвитку туристичної індустрії, тому для вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності необхідно переймати й впроваджувати технології і досвід інших держав.

## Література

1. Морозов Д. М., Домашенко С.В., Каптюх Т. В. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. Економіка та суспільство. Випуск # 50 / 2023 <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2376/2297>

**Пономаренко І. В.,**  
к. е. н., доцент  
Державний торговельно-економічний університет  
**Пономаренко Д. В.,**  
аспірант  
Міжнародний університет бізнесу і права

## **ВИКОРИСТАННЯ СНАТGPT ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

Процеси діджиталізації нерозривно пов'язані з інтенсивним запровадженням інноваційних технологій різноманітними компаніями з метою досягнення конкурентних переваг на відповідних ринках. Наявність сталого попиту на передові інформаційні технології серед різноманітних груп споживачів стимулює проведення комплексних досліджень та пошук нових напрямів запровадження інновацій у різні види економічної діяльності. ІТ компанії конкурують між собою та розробляють передові технології, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси у різних сферах діяльності. Розвиток серверних технологій дозволяє генерувати великі обсяги даних, які можливо використовувати для прийняття ефективних управлінських рішень. Для обробки різноманітної інформації доцільно використовувати алгоритми машинного навчання, що дозволяють встановити приховані взаємозв'язки та взаємозалежності у великих обсягах даних. Технологія штучного інтелекту дозволяє використовувати у якості даних текст та оброблятийого завдяки використанню спеціалізованих математичних алгоритмів. Зазначений підхід набуває розповсюдження у різних видах економічної діяльності, включаючи реалізацію маркетингових стратегій в офлан та онлайн середовищі.

В сучасних умовах переважна чисельність користувачів активно використовує мережу Інтернет у повсякденному житті, що стимулює компанії реалізовувати комплексні маркетингові стратегії у цифровому середовищі. При виборі оптимальних інструментів цифрового маркетингу для налагодження ефективних комунікацій з цільовою аудиторією компанії використовують інструменти аналітики даних, включаючи різноманітні алгоритми штучного інтелекту. Важливим фактором гнучкості маркетингових стратегій та швидкій адаптації під потреби ринку є зростання ролі представників поколінь Z та альфа, які формують попит на цифрові продукти та активно використовують мережу Інтернет для задоволення власних потреб. Представлені генерації у першу чергу використовують тематичні соціальні мережі, орієнтуючись на релевантний контент, який представлений у вигляді фото та відео. Невелика за обсягом текстова інформація та комунікації за допомогою коротких повідомлень також користуються попитом серед представників поколінь Z та альфа. Користувачі з групи Yтакож використовують невеликий за обсягом текстовий контент для отримання інформації про продукцію брендів або ознайомлення з цікавими фактами про різноманітні явища та процеси [1].



Компанія OpenAI розробила чат-бот зі штучним інтелектом ChatGPT, який дозволяє обробляти текстові запити та надавати користувачеві точні відповіді. Чат-бот зі штучним інтелектом ChatGPT доцільно віднести до моделей, які вирішують проблему класифікації. На основі запиту відбувається ідентифікація ключових слів та пошук взаємозв'язків між ними, з метою визначення змістовної складової.

Основними напрямками застосування ChatGPT для підвищення ефективності реалізації стратегії маркетингу в цифровому середовищі є:

1. Оптимізація SEO ресурсів компанії в Інтернеті. Досягнення високих позицій у пошуковиках вимагає від компаній реалізацію комплексу дій на власних ресурсах в Інтернеті, включаючи розміщення релевантного текстового контенту. При формуванні списку високочастотних ключових слів можливо використовувати спеціалізовані сервіси, а також застосовувати штучний інтелект. На основі системи параметрів щодо оптимізації розміщення на веб-ресурсах компанії текстового контенту ChatGPT дозволяє формувати списки популярних слів. Гнучкість представленого підходу дозволяє швидко адаптуватись під потреби різних груп користувачів та актуалізувати перелік використовуваних ключових слів та словосполучень.

2. Створення унікальних текстів. Активний вплив компаній на цільову аудиторію завдяки використанню різноманітної інформації призводить до перенасичення сучасних користувачів різноманітною інформацією та формування негативних реакцій. Для взаємодії з підписниками у соціальних медіа необхідно використовувати унікальний контент та короткі текстові повідомлення, які характеризують діяльність компанії та її продукцію. ChatGPT дозволяє створювати різноманітний текстовий контент, який доцільно використовувати для підвищення інтересу цільової аудиторії до бренду. Завдяки використанню штучного інтелекту можливо враховувати особливості відповідної групи клієнтів та надавати релевантні текстові повідомлення.

3. Взаємодія з цільовою аудиторією у соціальних мережах. Налагодження комунікацій з користувачами у соціальних медіа передбачає використання комплексних моделей взаємозв'язків. В процесі взаємодії компанії надають цільовій аудиторії релевантний контент на постійній основі та реагують на коментарі. Сучасні користувачі позитивно оцінюють швидкі реакції від брендів у дописах та надання компетентних відповідей на запитання. Використання ChatGPT дозволяє оптимізувати процес спілкування між компаніями та цільовою аудиторією завдяки генеруванню відповідей на питання різних відвідувачів ресурсів компанії у цифровому середовищі [2].

## Література

1. Van Esch P., Stewart Black J. Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing //Australasian Marketing Journal. – 2021. – Т. 29. – №. 3. – С. 199-203.
2. Arviani H. et al. ChatGPT For Marketing Communications: Friend or Foe? //Kanal: Jurnal Ilmu Komunikasi. – 2023. – Т. 12. – №. 1. – С. 1-7.

**Пристемський О. С.,**

д. е. н., професор

**Пашинний А. В.,**

здобувач вищої освіти

Херсонський державний аграрно-економічний університет

## **ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасну підприємницьку діяльність неможливо уявити без інформаційних технологій, які кардинально змінили способи управління і функціонування підприємств. Від інтегрованих систем управління до штучного інтелекту, інформаційні технології надали підприємствам можливість здійснювати більш точне, ефективне та стратегічне управління. У наш час, коли технологічний прогрес швидко набирає обертів, інформаційні технології виступають ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг та забезпечення ефективного управління підприємствами.

Інформаційні ресурси є одним із найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства, що дає змогу забезпечити автоматизацію бізнес-процесів і на цій основі підвищити ефективність та гнучкість управління ним. Проте, обробка значного масиву даних, які формуються у процесі господарської діяльності підприємства, без якісної та своєчасної технологічної підтримки є доволі складним процесом. Відтак, ефективне застосування інформаційних систем і технологій у процесі організації виробничо-комерційної діяльності підприємства має стати одним із ключових методів удосконалення його діяльності [1].

Інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем і комплексів та використовуються в різних сегментах управлінської системи. Так, наприклад, у сфері управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами використовуються CRM і SCM-технології. Вони зорієнтовані на: зростання продажів, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшення якості обслуговування. В цілому ці програмні продукти підвищують конкурентоспроможність продукції підприємства [2].

Розглянемо основні аспекти впливу інформаційних технологій на ефективність управління підприємством:

1) Однією з найбільш вагомих переваг сучасних інформаційних технологій є їхній потенціал для автоматизації бізнес-процесів. Автоматизація облікової діяльності підприємства містить у собі значні можливості не тільки в оперативному контролі фінансів, товарів та інших активів та пасивів, а й в сфері їх аналітики. На основі отриманих даних у керівництва підприємства з'являється інструмент імітаційного моделювання, який дозволяє йому прогнозувати наслідки тих чи інших управлінських рішень [3]. Системи

управління ресурсами підприємства (ERP) є відмінним прикладом цього. Вони інтегрують усі ключові аспекти діяльності підприємства, такі як фінанси, ланцюг постачання, ресурси та інше, у єдину систему. Це дозволяє автоматизувати багато рутинних задач, що раніше вимагали великої кількості ручного втручання.

2) Інформаційні технології революціонізували процес аналізу даних та прийняття рішень. Сучасні бізнес-аналітичні інструменти дозволяють підприємствам оптимізувати стратегічне управління на основі об'єктивних даних та показників. Прогнозування попиту, аналіз конкурентного середовища та виявлення потенційних ризиків стають більш точними завдяки використанню інструментів штучного інтелекту та машинного навчання. Це допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку швидше і більш ефективно.

3) Інформаційні технології суттєво змінили способи, якими підприємства взаємодіють як всередині, так і поза своїми стінами. Електронна пошта, чати, відеоконференції та спеціалізовані платформи спілкування дозволяють співробітникам з різних місць одночасно працювати над проектами, обмінюватися ідеями та висловлювати думки.

4) Завдяки інформаційним технологіям, поняття робочого місця зазнало значних змін. Гнучкість робочого графіка та віддалена робота стали реальністю для багатьох компаній. Сучасні співробітники можуть працювати з будь-якого місця, використовуючи ноутбуки, планшети чи смартфони. Це дозволяє їм зберігати баланс між роботою та особистим життям, а також забезпечує підприємству доступ до талановитих спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання.

5) Розробки в галузі штучного інтелекту та аналізу даних дозволяють підприємствам використовувати потенціал великих обсягів інформації для досягнення більш високих результатів. Штучний інтелект може автоматично аналізувати дані, виявляти складні залежності та прогнозувати можливі сценарії. Наприклад, в галузі маркетингу, системи ШІ можуть аналізувати поведінку користувачів на сайті та рекомендувати персоналізовані пропозиції.

Отже, сучасні інформаційні технології мають значний вплив на ефективність управління підприємствами. Автоматизація процесів, покращення аналітики та прийняття рішень, ефективність комунікації, гнучкість робочих умов та використання потужностей штучного інтелекту допомагають підприємствам адаптуватися до сучасних вимог та мінливого середовища. Інноваційні можливості, які надають інформаційні технології, відкривають шлях до більш ефективного та конкурентоспроможного бізнесу, де стратегічне управління базується на об'єктивних даних та високотехнологічних рішеннях.

## Література

1. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства / Г. М. Пурій. // Ефективна економіка. - 2019. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_45) (дата звернення 20.08.2023).

2. Гончаров В. Фактори інвестиційної привабливості промислових галузей України / В. Гончаров, О. Горова // Схід. — 2006. — № 1 (73). — С. 35–39.

3. Пристемський О. С., Подаков Є. С. Актуальні проблеми використання програмного забезпечення для ведення обліку та формування звітності. Мукачевський державний університет «Економіка та суспільство». – 2018. - №16.

**Пристемський О. С.,**

д. е. н., професор

**Чернега К. М.,**

здобувач вищої освіти

Херсонський державний аграрно-економічний університет

## **ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЗМЕНШЕННЯ ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ**

У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології відіграють чи не найважливішу роль у стратегічному управлінні фінансами. Цифрові рішення є важливими інструментами оптимізації оподаткування та зменшення податкових ризиків. Значні зміни в податковому законодавстві, посилення регулювання та глобальна конкуренція за ресурси змушують бізнес розглядати нові підходи до управління своїми фінансами та податковими зобов'язаннями. Ця тема є особливо актуальною в контексті цифрової трансформації, коли новітні технології змінюють маркетингові підходи, доступ до податків та адміністрування податків.

Цифрові рішення в системі оподаткування – це застосування інноваційних технологій та інструментів, які полегшують та допомагають ефективно керувати своєю податковою системою. В сфері оподаткування найбільш поширеного застосування набули такі інноваційні розробки як: штучний інтелект (Artificial intelligence, AI), блокчейн (Blockchain), машинного навчання (Machine learning), великих даних (Big Data). У довгостроковій перспективі цифрові технології створюють передумови та відкривають нові можливості для переосмислення та радикального покращення вирішення завдань бухгалтерського обліку. Проте кожна технологія має свої особливості та потенціал, які потребують осмислення для ефективного вирішення реальних бухгалтерських проблем щодо економії часу на формування якісних даних, генерування нових підходів на основі їх аналізу та концентрація уваги на прийнятті управлінських рішень [1].

Зазначені вище інноваційні розробки також використовуються для автоматизації податкових процесів, аналізу податкових даних і визначення можливостей оптимізації. Вони дають підприємствам такі можливості:

1) автоматичний податковий облік. Цифрові інструменти спрощують процес податкового обліку, усуваючи необхідність ручного введення даних. Вони автоматично враховують ставки податків, інформацію та умови оплати,

знижуючи ризик помилок і забезпечуючи точність бухгалтерського обліку. Компаніям не потрібно витрачати багато часу на регулярний збір та аналіз податкових даних.

2) оптимізація податкового планування. Цифрові інструменти допомагають створювати моделі податкових сценаріїв та аналізувати їхню ефективність. Компанії можуть визначити найкращі податкові стратегії, які допоможуть мінімізувати податкові витрати та максимізувати прибуток.

3) аналіз податкових даних. Цифрові технології дозволили швидко та ефективно аналізувати великі обсяги податкових даних. Аналітика великих даних та алгоритми машинного навчання допомагають виявляти тенденції, залежності та аномалії в податкових даних. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати свої податкові зобов'язання і витрати.

4) забезпечення дотримання податкового законодавства. Цифрові інструменти дають можливість бути в курсі змін у податковому законодавстві. Вони можуть автоматично оновлювати системи та процеси відповідно до нових вимог законодавства, уникаючи невідповідностей та штрафів.

5) виявлення податкових ризиків. Цифрові інструменти можуть автоматично виявляти потенційні податкові ризики та помилки в податковому обліку. Вони аналізують документи та операції, щоб виявити невідповідності податковому законодавству та аномалії, які можуть потребувати уваги.

Цифрові технології відіграють ключову роль у зниженні податкових ризиків завдяки більш точному та ефективному управлінню податковими аспектами бізнесу. По-перше, ці технології автоматизують процеси податкового обліку та дозволяють бізнесу мінімізувати ризик помилок і непорозумінь у податковому обліку. Вони також спрощують аналіз великих обсягів податкових даних і допомагають своєчасно виявляти потенційні розбіжності та ризики. За допомогою аналізу великих даних та алгоритмів машинного навчання цифрові інструменти можуть виявляти тенденції та залежності в податкових даних, допомагаючи розробляти більш обґрунтовані стратегії оптимізації. Крім того, така автоматизація дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни в податковому законодавстві та підтримувати його дотримання, запобігаючи таким чином потенційним штрафам і пені.

Отже, процес становлення цифрових систем та стрімкий розвиток інформаційних технологій привів до того, що за останні декілька років суб'єкти господарювання почали з великою інтенсивністю застосовувати найрізноманітніші інформаційні технологічні рішення у процесі своєї життєдіяльності. Сучасна інформаційна система повинна створюватися як складова частина підприємства, що включає бізнес-архітектуру, персонал та інформаційні технології. Впровадження та ефективне використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління підприємством стає його реальною конкурентною перевагою. Оскільки основне завдання інформаційної системи підприємства полягає у підпорядкуванні всіх внутрішніх процесів головним цілям організації, то виконання поставлених

завдань має відбуватися у єдиному інформаційному полі, щоб ефективно впливати на її діяльності.

### Література

1. Рогова Н. В. Трансформація політики, інструментів і технологій обліку та оподаткування в умовах цифрової економіки / Рогова Н. В // Фінансовий простір. - 2020.- №2. - DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.2\(38\).2020.209296](https://doi.org/10.18371/fp.2(38).2020.209296) .

2. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства / Г. М. Пурій. // Ефективна економіка. - 2019. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_45) (дата звернення 17.09.2023).

**Сақун А. Ж.,**

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування

**Рихлов М.,**

здобувач другого (магістерського) рівня

**Тихомиров А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня

Херсонський державний аграрно-економічний університет

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна практика управління вимагає впровадження нових інструментів в бухгалтерський облік для його адаптації до умов цифрової економіки. Надійна і масштабована система аналізу інформації підтримує та автоматизує процеси управління в усіх частинах організації. Цифрова трансформація забезпечує максимально повне розкриття потенціалу цифрових технологій через їх використання у всіх аспектах бізнесу – процесах, продуктах та сервісах, підходах до прийняття рішень [1]. Важливо наголосити, що для цифрової трансформації ніколи не буде достатньо лише наявності технології як такої. Для того щоб процес цифрової трансформації був повноцінним, необхідні чітко сформульовані бізнес-завдання та дані. Таким чином, цифрову трансформацію можна розглядати тільки на перетині всіх трьох вимірювань (сформульованого бізнес-завдання, наявності даних та власне технологій).

Довгий час під цифровою трансформацією вважалося переклад у цифровий формат або зберігання у цифровому форматі традиційних форм даних. Це теж один із напрямів цифрової трансформації, її трактування у «вузькому розумінні». Однак, у сучасному світі це поняття набагато ширше, ніж переведення даних у цифровий формат. Коли суб'єкти бізнесу усвідомили всі можливості використання цифровізації, вони почали розробляти процеси для цих цілей. З цього моменту цифрові технології стали бурхливо розвиватися і здатність швидко впроваджувати їх безпосередньо визначає конкурентоспроможність господарювання.

Сучасні виклики вимагають від бухгалтера хоча б базових знань з інформаційно-комунікаційних технологій; наявність цифрових навичок стає основною вимогою для співробітників [2]. Тому виникає проблема з узгодженням термінологічного змісту інновацій в бухгалтерському обліку для відображення вже існуючих практик у цифровій економіці. Впровадження ІТ-технологій та цифрові процесів контролю та обліку підвищують прозорість та нададуть технологічні можливості для проведення автоматизованих операційних аудитів.

Оновлення цифрової трансформації бухгалтерського обліку в майбутньому тільки посилюватиметься, оскільки використання ІТ-інновацій дає змогу вирішувати нові проблеми, модернізувати концепції обробки та передачі інформації та підвищити ефективність облікових процесів. Крім звичайних функцій бухгалтерського обліку та звітності, виникає необхідність консолідації управлінських процесів та ІТ-інновацій. Це підвищує якість інформаційного забезпечення окремих підрозділів та користувачів, об'єднаних цифровою платформою [3].

Дані не тільки перетворюються з паперових на цифрові, але й займаються дослідженням, підготовкою, синтезом звітів, перевіркою на помилки та порівнянності, візуалізації процесів та їх результатів, резервним копіюванням за допомогою ІТ-інструментів [4].

Тому ІТ-модернізація бухгалтерського обліку відповідно до вимог інформаційної економіки має складатися з програмного, інформаційного, організаційного та методичного компонентів. Ці компоненти стають найважливішими інформаційними системами, які інтегровані навколо веб-системи та один з одним.

Якісний розвиток цифрових сервісів у бухгалтерському обліку має на меті не лише мінімізацію людського фактору при прийнятті рішень, а й своєчасне отримання якісної інформації про процеси. У той же час оцифрування є інструментом створення, впровадження та використання переваг системи обліку, вдосконаленої ІТ-технологіями. По суті, кінцевою метою модернізації ІТ є не оцифрування бухгалтерського обліку (переведення процесів контролю та обліку в електронний формат), а створення SMART- бухгалтерії [5], «інтелектуального» обліку господарських операцій з ефективними інструментами контролю та контролю діяльності суб'єкта компанії, автоматизація всіх аспектів і сфер діяльності компаній, організацій, установ.

## Література

1. AlinaZh. Sakun, IrynaV. Perevozova, OlhaH. Kartashova, OleksandrS. Prystemskyi, AndriiS. Mokhnenko. "Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship," *Universal Journal of Accounting and Finance*, Vol. 9, No. 4, pp. 548 - 564, 2021. DOI:
2. Сакун, А., & Юрченко, А. (2021). ПРОЦЕС І ТЕНДЕНЦІЇ МОДЕЛЮВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*,

(7), 171-177. [https://www.hrpub.org/journals/jour\\_archive.php?id=22&iid=1908](https://www.hrpub.org/journals/jour_archive.php?id=22&iid=1908)

3. Лемішовська, О., & Ходоровський, В. (2022). ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ОБЛІКОВОЇ МЕТОДОЛОГІЇ. *Економіка та суспільство*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-16>

4. Плаксієнко В.Я., Назаренко І.М. Безпаперова бухгалтерія: призначення, характеристика складових та ключові аспекти. *Агросвіт*. 2018. № 9. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2018/5.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/5.pdf)

5. Шишкова Н.Л. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 3. С. 146–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2019\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_3_18)

**Тріль І. Б.,**

здобувач вищої освіти

Західноукраїнський національний університет

**Тереш В. М.,**

здобувач вищої освіти

Західноукраїнський національний університет

## **ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасна медична організація в умовах стрімкого розвитку наукових та технологічних досягнень стикається з низкою складних завдань, які вимагають вчасного та ефективного управлінського рішення [1]. Вона опирається на велику кількість даних і інформації для забезпечення високоякісної медичної допомоги пацієнтам. У зв'язку з постійним зростанням обсягу і складності цієї інформації, вирішення управлінських завдань у сфері охорони здоров'я стає складним завданням. Однією з важливих складових успішного функціонування медичного закладу є інформаційно-аналітичне забезпечення, яке відіграє ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень.

Медичні організації постійно зіштовхуються з потоком інформації, що поступає з різних джерел: від пацієнтів, медичних працівників, лабораторій, аптек, медичних досліджень та багатьох інших. Ефективне збирання, обробка та аналіз цієї інформації є критичними завданнями для успішного функціонування медичної установи.

Зазначимо, що інформаційно-аналітичне забезпечення включає різноманітні системи, програми та технології, які допомагають збирати, зберігати, обробляти, аналізувати і використовувати інформацію для прийняття оптимальних управлінських рішень. Важливо, щоб ці системи були інтегровані, масштабовані та забезпечували надійну захист інформації, оскільки конфіденційність та безпека даних в медичній сфері мають високий ступінь важливості.



Роль інформаційно-аналітичного забезпечення у процесі управління:

1. Оптимізація ресурсів. Завдяки інформаційно-аналітичному забезпеченню медичні організації можуть ефективно розподіляти ресурси, такі як медичний персонал, обладнання та ліки. Аналіз попиту на медичні послуги допомагає визначити оптимальну кількість персоналу та запасів, що необхідні для задоволення потреб пацієнтів.

2. Покращення якості діагностики та лікування. Аналіз медичних даних дозволяє виявляти тенденції у захворюваннях та лікуванні. Це допомагає враховувати динаміку захворювань, реагувати на їх поширення та прогнозувати потреби в медичних ресурсах при прийнятті обґрунтованих рішень щодо діагностики та терапії.

3. Підвищення безпеки пацієнтів. Інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє вести контроль за медичними помилками та негативними наслідками, а також вчасно виявляти потенційні ризики та приймати заходи для їх запобігання.

4. Управління фінансами. Аналіз фінансових даних допомагає медичним організаціям планувати бюджет, визначати ціни на медичні послуги та раціонально витратити кошти.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих обсягів даних (*bigdataanalytics*), дозволяють покращити якість інформаційно-аналітичного забезпечення в медичних організаціях. За допомогою цих технологій можливо автоматизувати процеси обробки та аналізу даних, що робить прийняття управлінських рішень більш точним та оперативним.

Отже, у світлі росту складності медичної діяльності та необхідності постійного покращення медичної допомоги інформаційно-аналітичне забезпечення залишається ключовим фактором успіху для будь-якої медичної організації. Інформаційно-аналітичне забезпечення медичної організації є важливою складовою успішного управління та надання якісних медичних послуг. Воно допомагає оптимізувати ресурси, підвищувати якість діагностики та лікування, забезпечувати безпеку пацієнтів та ефективно управляти фінансами. Використання передових технологій в цій сфері дозволяє покращити ефективність та точність управлінських рішень, що є важливим чинником у розвитку медичного сектору. Однак важливо пам'ятати, що успішна реалізація інформаційно-аналітичного забезпечення вимагає інвестицій у технології та навчання персоналу, щоб забезпечити ефективне використання цього потужного інструменту.

## Література

1. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022

**Шепель І. В.,**  
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів  
Херсонський державний аграрно-економічний університет

## **ПОБУДОВА СТРУКТУРИ ОБЛІКОВОГО АПАРАТУ ПРИ ЗАПРОВАДЖЕННІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

Різноманітність сільськогосподарських формувань за розмірами та організаційними особливостями зумовило виникнення різних організаційних структур облікового апарату. У фермерських господарствах фінансовий облік веде фермер (член його сім'ї) або залучається на договірних засадах спеціалізована організація чи сторонній бухгалтер, який зареєстрований як ФОП.

При самостійному веденні обліку фермер повинен володіти достатнім рівнем знань з організації бухгалтерського обліку, постійно слідкувати за змінами у законодавстві, а також знаходити час на безпосереднє ведення обліку. У разі залучення стороннього бухгалтера фермер звільняється від самостійного ведення обліку, але при цьому має передбачати кошти на оплату послуг з ведення обліку, крім того, він повинен контролювати ведення обліку залученою особою.

У малих сільськогосподарських підприємствах фінансовий облік веде особа, що прийнята на постійну роботу на посаду бухгалтера, а в деяких випадках для допомоги бухгалтеру залучають ще кілька осіб. Іноді для ведення обліку можуть бути залучені на договірних засадах або спеціалізована організація, або сторонній бухгалтер. У середніх і великих сільськогосподарських підприємствах (ТОВ, СК, ПрАТ тощо) веденням бухгалтерського обліку займаються декілька бухгалтерів, що об'єднуються в самостійний відділ (підрозділ), очолюваний головним бухгалтером.

Наразі, для автоматизації фінансового обліку пропонують сучасні програмні продукти, серед яких BAS АГРО. Бухгалтерія. Дана програма є готовим інструментом для вирішення всіх завдань, що стоять перед бухгалтерською службою сільськогосподарських підприємств які займаються рослинництвом, тваринництвом, птахівництвом, переробкою і реалізацією сільськогосподарської продукції. Це прикладне рішення також можна використовувати виключно для ведення бухгалтерського та податкового обліку, а завдання автоматизації інших служб, наприклад, відділу продажів, вирішувати за допомогою інших прикладних рішень або систем.

Програма призначена для автоматизації бухгалтерського і податкового обліку, включно з підготовкою обов'язкової (регламентованої) звітності, в організаціях, що здійснюють сільськогосподарську діяльність і будь-які інші

види комерційної діяльності: оптову і роздрібну торгівлю продукцією сільгоспвиробництва, комісійну торгівлю (включаючи субкомісію), надання послуг, виробництво тощо. Рішення може ефективно використовуватися на сільськогосподарських підприємствах, що займаються рослинництвом, тваринництвом, птахівництвом, переробкою і реалізацією сільськогосподарської продукції. Характеристика можливостей даної програми наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика і призначення основних модулів програми  
BAS АГРО. Бухгалтерія [1]

Назва галузевого механізму	Основна характеристика і призначення галузевого механізму
Облік біологічних активів	<p>У повному обсязі реалізовано облік рослинництва і тваринництва. Тварини враховуються як в сумовому обліку, в головах, так і в живій вазі. У бухгалтера є можливість відобразити в системі все господарські операції, починаючи від приплоду і закінчуючи забоєм. Рішення задачі обліку біологічних активів включає в себе: придбання/реалізацію; приплід/приріст БА; переведення тварин між віковими групами; переведення в основне стадо, вибракування з основного стада; переміщення тварин; забій/падіж; переоцінка БА (приведення до справедливих цін). Документи для ведення обліку в тваринництві повністю підходять для птахівництва. Для роботи з інкубаторієм призначені окремі документи: Закладка в інкубаторій та Звіт про вихід інкубаторію.</p>
Облік транспорту та сільгосптехніки	<p>Автоматизований облік транспорту і сільгосптехніки. У програмі фіксуються подорожні листи, ведеться облік палива, показань спідометра і залишків в баках, розрахунок витрати палива за нормами, виконується розрахунок відрядної зарплати. Крім того, є можливість проаналізувати витрати на утримання машино-тракторного парку. Рішення задачі обліку автотранспорту і сільгосптехніки в конфігурації включає в себе: облік роботи автотранспорту (вантажний, легковий, спеціальний); облік роботи сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни); виконується обробка подорожніх листів, облік видачі та списання ПММ за фактом, розрахунок списання палива за нормою, облік залишків палива за водіями і одиницями техніки (баків); виконується автоматичний розрахунок відрядної зарплати водіїв і помічників, розрахунок вартості послуг найманого транспорту та сільгосптехніки;</p>

забезпечена можливість розрахунку фактичної собівартості кілометра пробігу, тонно-кілометра перевезення, фізичного гектара і гектара умовної оранки; формування звітів для аналізу автотранспорту і сільгосптехніки.
--

Можливість застосування данної програми, сумісних із бухгалтерськими програмами для комплексної комп'ютеризації не тільки управління підприємством, а й всією виробничо-господарською діяльністю підприємства дозволить робити якісні фінансово-аналітичні розрахунки, контролювати комп'ютеризовані лінії з відгодівлі тварин чи вирощування рослин тощо.

### Література

2. BAS АГРО. Бухгалтерія. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-sectoral/bas-agro-accounting/> (дата звернення 17.09.2023).

**Янковець Т.М.,**

к. е. н, доцент кафедри маркетингу,  
Держаний торговельно-економічний університет

### **ВЕБ-САЙТ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Створення веб-сайту відноситься до стратегічних напрямів цифрового маркетингу та діяльності підприємства, оскільки за правильних розробки, налаштувань, запуску, підтримки і просування сайт роками може виконувати поставлені перед ним цілі й завдання. Зокрема, такими завданнями є залучення цільового трафіку та збільшення кількості цільових споживачів, щодозволяє вирішити основні завдання діяльності підприємства в процесі управління ним.

Веб-сайт є стратегічним активом підприємства та має визначальну роль в реалізації стратегії цифрового маркетингу[1-6].З веб-сайтом, як ключовим цифровим активом, пов'язані майже всі інструменти цифрового маркетингу, що дозволяє підприємству розв'язувати фінансові, іміджеві та репутаційні завдання та досягати відповідних фінансових та нефінансових цілей стратегії цифрового маркетингу та бізнес-стратегії підприємства. Тому важливо створити та підтримувати сайт, орієнтований на споживачів, та постійно працювати над покращенням користувацького досвіду.

Незалежно від виду діяльності, підприємства можуть використовувати такі основні типи веб-сайтів: лендінг, лонгрід, сайт-візитівка, сайт-каталог, інтернет-магазин, блог, інформаційний портал. Кожний з представлених типів сайтів має свої стратегічні цілі, завдання, інформаційну архітектуру побудови, що враховується під час обґрунтування вибору підприємством для здійснення своєї діяльності, з урахуванням специфіки діяльності, цілей, ресурсів,

можливостей. Також існують спеціалізовані типи сайтів: інтернет-банки, соціальні мережі, форуми тощо. Найпоширенішими у бізнесі сайтами є: лендінг, інтернет-магазин та блог. Причому корпоративні блоги часто розташовуються на сайтах підприємств, як окремий розділ.

Підвищення ефективності роботи веб-сайту, що виявляється у підвищенні його конверсійності, забезпечується врахуванням техніко-технологічних та маркетингових аспектів у процесі його створення та просування, а також використанням основних інструментів цифрового маркетингу, до яких віднесено: веб-аналітика, пошуковий маркетинг, цифрова реклама, маркетинг в соціальних медіа, мобільний маркетинг, автоматизація маркетингу, контент-маркетинг.

Так, в процесі створення веб-сайту на кожному сторінку необхідно встановити лічильники веб-аналітики. Веб-аналітика дає величезну можливість вимірювати ефективність цифрових маркетингових кампаній, які проводяться з метою залучення цільової аудиторії на сайт підприємства, а також на основі аналізу вимірюваних даних зробити висновок про якість сайту та досягнення цілей, які перед ним ставляться, що дає розуміння напрямів його покращення.

Пошуковий маркетинг включає пошукову *SEO*-оптимізацію та контекстну рекламу. Систематична *SEO*-оптимізація забезпечує вищі позиції веб-сайту в результатах видачі пошукових систем. Контекстна та інші види цифрової реклами забезпечують цільовий трафік на веб-сайт.

Розміщення посилань на сайт в соціальних медіа підвищує його видимість та соціальне визнання. Важливе значення для збільшення конверсії сайту має його адаптація під мобільні телефони або мобільна версія, що робить його зручним для користувачів та надає можливості швидкої комунікації з користувачами мобільних пристроїв.

Автоматизація маркетингу дозволяє збирати інформацію з різних цифрових каналів комунікації, продажів та програмних сервісів для формування єдиного користувацького профілю, що дає можливість відслідкувати поведінку кожного користувача та покращувати його користувацький досвід взаємодії з сайтом.

Інтегруючим інструментом цифрового маркетингу у формуванні довготривалих партнерських відносин зі споживачами є контент-маркетинг, який присутній у всіх цифрових інструментах комунікації та продажів. Крім того, контент, який розміщує підприємство на сайті, в соціальних медіа та інших інструментах, відноситься, поряд з веб-сайтом, дизайном та мобільним застосунком, до нематеріальних активів, які мають бути захищеними як об'єкти інтелектуальної власності підприємства.

Гармонійна взаємодія веб-сайту, як стратегічного активу, та описаних інструментів цифрового маркетингу, за рахунок ефекту синергії сприятиме, завдяки поліпшенню користувацького досвіду, підвищенню ефективності як цифрового маркетингу, так і підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

## Література

1. Васильченко, Л.С., Якушев, О.В., & Литвин, С.В. (2020). Веб-сайт підприємства як ефективний інструмент маркетингових комунікацій в мережі Інтернет. *Вісник ХНТУ*, 1(72), Ч.2, 19–24.
2. Карпій, О.П., & Виноградська, Ю.А. (2022). Веб-сайт підприємства як засіб управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 34, 213–219.
3. Полях, С.С. (2020). Сутність, інструменти та методи digital-маркетингу у сучасному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*, 46, 53–63.
4. Пономаренко, І.В., & Сап'ян, А.С. (2019). Веб-сайт як ефективний інструмент інтернет-маркетингу для досягнення стратегічних цілей компанії. *Інфраструктура ринку*, 31, 354–361.
5. Продіус, О.І., & Донецькова, В.А. (2022). Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні. *EconomicjournalOdessapolytechnicuniversity*, 1(19), 56–63.
6. Янковець, Т. (2023). Вебсайт у цифровому маркетингу. *·SCIENTIA·FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету)*, 150(4), 85–104. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)06).

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ :  
ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Матеріали  
VI Міжнародної науково-практичної  
конференції

ОНЕУ  
65082, м. Одеса, вул. Преображенська 8,  
Тел. (048)723-02-82  
management@oneu.ukr.education