

XII Міжнародна
науково-практична
конференція
«Актуальні проблеми теорії та
практики менеджменту»

С Е К Ц І Я 6

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ

26 травня 2023 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна

СОЦІАЛЬНО-ПРОФЕСІЙНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В ПЕРІОД ВІЙНИ

В.А. Швачко, старший викладач

А.М. Кутова, здобувач вищої освіти

*Бердянський державний педагогічний університет
(м. Бердянськ, Україна)*

Управління командою в умовах війни або загрози життю є складним завданням, яке вимагає особливих навичок і підходів. Ситуація для офіс-менеджера ускладнюється тим, що йому потрібно не тільки «впоратися із собою». Команда спостерігає за ним, очікує співчуття, підтримку, розуміння, чіткої та прозорої комунікації, а головне – вчинків. Однак, всі ці очікування можуть задовольнити не всі менеджери, вони теж люди. Разом з тим, обов'язок підтримувати та організовувати команду стимулює їх до активної комунікації та співпраці. Аналізувати інформацію, прогнозувати події та приймати необхідні рішення доводиться першим самому офіс-менеджеру. Для забезпечення ефективності організації роботи в офісі необхідно мати високу кваліфікацію та займати відповідну посаду з усіма необхідними повноваженнями та обов'язками. Сьогодні офіс-менеджер стає неодмінним помічником керівника в організаційній структурі управління.

Значна кількість публікацій присвячена вивченню проблем офіс-менеджменту та особливостей роботи офіс-менеджера, включаючи дослідження таких авторів, як Д.Щур, С.Шевчук, С.Панічкіна, І.Іванченко, С.Наумова, Т.Бондарєва, І.Валінуров, І.Корнєєв, Ю.Дьомін та інші.

Метою дослідження є визначення змісту та основних напрямів діяльності офіс-менеджера та формування чіткого розуміння щодо особливостей організації роботи під час війни.

Офіс-менеджмент являє собою один з аспектів управлінської діяльності, маючи основну мету в створенні оптимальних умов для роботи персоналу управлінського апарату. Це охоплює забезпечення належних матеріальних, санітарно-гігієнічних, технічних і соціально-психологічних умов, а також інформаційно-документаційне забезпечення для керівництва підприємством. Офіс-менеджмент також включає планування, організацію, координацію, мотивацію, розвиток і контроль роботи штабних служб, таких як секретаріат, кур'єрська служба, адміністративно-господарський підрозділ та інші.

Зовнішнє середовище під час війни стає джерелом небезпеки у різному плані: фізичному й інформаційному. Офіс-менеджер не може уникнути дію від середовища і повністю ігнорувати його. У психологічному аспекті менеджер повинен мінімізувати позитивний вплив зовнішнього середовища на самого себе та на команду. У такий період всі відчувають страх, втрату орієнтації та різноманітні негативні емоції. Люди можуть бути роздратованими та відчувати безпорадність у зв'язку з обмеженими можливостями впливу на ситуацію, яка відбувається в країні [1].

Навіть у мирний період менеджери часто стикаються з проблемами комунікації, але під час війни ці проблеми можуть перерости в проблему. Більшість офіс-менеджерів знаходяться в стані мовчання, інші ж продовжують спілкуватися так, ніби не трапилося нічого. Це роздратовує більшість. Інші менеджери, навпаки, спілкуються, але не беруть до уваги, що самі знаходяться під впливом емоцій та деструктивного психічного стану.

В обов'язки менеджера входять такі задачі:

- 1) Контролювання виконання розпоряджень і наказів, а також за дотриманням встановлених термінів виконання інструкцій та завдань, які видав керівник підприємства;
- 2) Ведення контрольно-реєстраційної картотеки і забезпечення необхідними засобами організаційної техніки та канцелярськими приладами робочого місця директора, створюючи таким чином сприятливі умови для його ефективної роботи;

3) Друк службових матеріалів за вказівкою керівника, введення поточної інформації в базу даних;

4) Організація прийомів відвідувачів і сприяння оперативному розгляду прохань і пропозицій команди;

5) Упорядкування справ відповідно до затвердженої номенклатури, зберігання та передача до архіву в установлені терміни [2].

Для офіс-менеджера дуже важливе є вміння працювати незалежно та здатність раціонально підходити до вирішення будь-яких справ, у тому числі термінових та неочікуваних ділових питань, без необхідності звертатися до інших для отримання інструкцій, оперуючи лише доступними ресурсами [3].

Офіс-менеджер виступає як посередник між керівником і його підлеглими. Він також представляє директора перед іншими організаціями та установами, що дозволяє створити враження як про самого керівника, так і про організацію в цілому [4].

У професійній діяльності менеджера часто виникає конфлікт, що спричиняються різноманітними факторами: незадоволення рівнем оплати праці, порушення санітарно-гігієнічних умов, не належна організація роботи, недотримання службової етики та трудової дисципліни, не об'єктивна оцінка підлеглих та їхніх результатів, неприйняття інших точок зору та психологічна несумісність [5].

Для досягнення найбільш ефективної профілактики та врегулювання конфліктних ситуацій працівник офісу повинен мати навички розрізняти їх та вміти застосовувати різні відповідні стратегії їх вирішення. Дослідники з США, Р.Кілмен і К.Томас, визначають п'ять стратегій (стилів) як поводитися в конфліктних ситуаціях з такими основними принципами: стиль конкуренції; стиль ухилення; стиль пристосування; стиль співпраці; стиль компромісу.

Ефективність використання різних стратегій взаємодії при вирішенні конфліктних ситуацій залежить від конкретних умов. Для менеджера важливо вивчити стратегічний вибір того стилю, який найкраще підходить до конкретної ситуації, проте не ускладнює ситуацію, не призводять до професійного вигорання та сприяє розвитку компетенції з вирішенням конфліктів [6].

Соціально-професійні та психологічні особливості роботи офіс-менеджера в період війни є важливими аспектами, які впливають на його успішність і задоволення роботою. Однією з ключових соціально-професійних особливостей є здатність встановлювати й підтримувати партнерські стосунки з командою, керівництвом та зовнішніми контактами в такий складний та непростий час для України. Офіс-менеджер повинен вміти спілкуватися, проявляти емпатію та просувати ідеї й проекти. З психологічної точки зору, робота менеджера може бути вимогливою і стресовою, а особливо під час війни. Часті зміни пріоритетів, термінові завдання та висока відповідальність можуть викликати напругу та перевантаження. Офіс-менеджер повинен бути стресостійким, вміти працювати під тиском та швидко приймати рішення.

Список використаних джерел

1) Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення 15.05.2023)

2) Щур Д.Л., Труханович Л.В. Офіс-менеджер. *Кадри підприємства*. 2012. № 3. С.17-19.

3) Палеха Ю. І. Організація сучасного діловодства : Навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 194 с.

4) Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : Нач. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2014. 416 с.

5) Іванченко І. Добір персоналу: адаптація офіс-менеджера та критерії ефективності його діяльності. *Кадровик: Трудове право і управління персоналом*. 2015. № 1. С. 116-117.

6) Скібіцька Л. І. Конфліктологія : Навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 384 с.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ БАНКІВСЬКОГО РИНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент
М.В. Грекова, магістрантка
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Негативний вплив невизначеності на економічну діяльність є поширеною темою як в економічній політиці, так і в наукових дослідженнях. Рік тому світова економіка зіткнулася з численними викликами, а ортодоксальні погляди, які розвивалися протягом останніх десятиліть, стали більш невизначеними. Нажаль, висока макроекономічна нестабільність серед інвесторів заважає економіці відновлюватися. Тому, стикаючись із безліччю незвичайних кореляцій, банківський сектор має знайти способи збалансування макро- та мікроризиків, враховуючи різноманітні фактори, що формують економіку, і, розуміючи наслідки для клієнтів і портфелів, налаштувати власні параметри трансформаційної моделі діяльності. Щоб впоратися з труднощами економічного середовища, банкам потрібні актуальні тактичні та стратегічні набори інструментів, які допоможуть їм зрозуміти основні чинники ефективності власного портфеля та боржників.

Підвищена невизначеність щодо майбутніх подій, постійна зміна чинників і незвичне поєднання економічних факторів вимагають від банків запуску сценаріїв, які включатимуть численні зовнішні фактори. Чим більше комбінацій факторів вони зможуть змоделювати, тим легше буде ідентифікувати та оцінити потенційний вплив поточних ризиків на стратегічний функціонування кредитних установ. Для підтримки точного моделювання сценарії повинні виходити за рамки традиційних підходів, багато з яких покладаються на кілька стандартизованих макроекономічних вхідних даних. Період підвищеної складності створення сценаріїв вимагає більш детальних факторів, що включають як економічні, так і ширші невизначеності (наприклад, геополітичні ризики, потрясіння в ланцюзі поставок). Вони повинні поєднуватися з можливостями гнучкого прогнозування, які дозволятимуть швидко розрахувати потенційні доходи та збитки портфеля, оперативно діяти, генеруючи нові показники кожні два тижні або щомісяця, а не щокварталу, як це було зазвичай у минулому [2].

В останні роки банки довели свою стійкість до несприятливих і серйозних макроекономічних потрясінь, які характеризуються високою невизначеністю. Це свідчить, серед іншого, про те, що реформи, запроваджені після світової фінансової кризи, обов'язкові до впровадження, і що елементи тих реформ, які ще очікують, мають бути реалізовані без подальших зволікань. У спільному розумінні банкіри та органи нагляду повинні ретельно відстежувати ризики, що випливають із поточного макроекономічного та фінансового середовища, і відповідно керувати ними. Банки повинні проявляти активність у ранньому розпізнаванні та управлінні кредитним ризиком. Їм необхідно включити сценарії зниження у планування капіталу та пам'ятати як про ризики, так і про переваги підвищення відсоткових ставок. Банкам також було б неправильно включати свої очікування щодо майбутніх втручань у державний сектор у свої стратегії управління балансом, особливо тому, що вони обов'язково повинні мати більш цілеспрямований характер, ніж це було під час пандемії. У середньостроковій перспективі наявні раніше вразливості, деякі з яких також були в центрі уваги через пандемію та війну в Україні, продовжуватимуть вимагати уваги банкірів і наглядових органів. У цьому контексті вирішення проблем, пов'язаних із цифровізацією, є обов'язковими для банків, незалежно від їх бізнес-моделі.

Слід зауважити, що банківський сектор Єврозони виявився стійким протягом пандемії, а банки, які перебували під наглядом ЄЦБ, демонстрували запаси капіталу та ліквідності, які в основному залишалися незмінними на комфортному рівні. Тому ці банки змогли підтримати економіку, незважаючи на серйозні негативні наслідки, спричинені шоком через COVID-19.

Навпаки, під час глобальної фінансової кризи 2008 року банки були змушені скоротити кредити, намагаючись виправити свої баланси, тим самим посиливши масштаби економічного спаду. Незаперечним є те, що масштаб антициклічної політики у відповідь на пандемію як європейських, так і національних органів влади, який був значно більшим, ніж реакція тих самих сторін під час глобальної фінансової кризи, був ключовим фактором, що сприяв підтриманню фінансової стабільності. Однак також важко сперечатися з думкою про те, що диференційований обсяг політичних заходів у відповідь на кризу COVID-19, спрямований на стабілізацію реальної економіки, а не лише банківського сектора, також впливає з того факту, що банківський сектор був у відносно кращій формі для початку. Якби цього не було, банки не змогли б виконати свою важливу роль у підтримці каналу кредитування для економічної діяльності під час пандемії. Таким чином, диференційована реакція банківського сектора на ці дві кризи свідчить про те, що реформи, узгоджені наглядовими органами для підвищення стійкості банків після світової фінансової кризи, принесли свої плоди. Однак досвід управління кризовими ситуаціями також свідчить про те, що немає двох однакових криз і що минулі успіхи не обов'язково є надійним провісником стабільної продуктивності.

Оскільки банківський сектор вийшов із кризи COVID-19, його стабільність знову піддалася випробуванню з початком війни в Україні. Наразі банки справлялися добре. Макроекономічний шок, спровокований війною, яка все ще триває, ще не мав жодного помітного впливу на баланси банків. У сукупному вираженні показники капіталу та ліквідності дещо знизилися з кінця 2021 року до другого кварталу 2022 року. Однак вони все ще були стабільними, в обох випадках залишаючись вищими за допандемічний рівень і близькими до своїх історичних максимумів. Рентабельність банківської сфери, виміряна показником рентабельності власного капіталу, вже покращилася на тлі початкового відновлення економічної активності на останніх етапах пандемії. Це було ще більше підкріплено позитивним ефектом на чисту процентну маржу, пов'язаним зі зміною циклу процентних ставок. У результаті більшість банків опублікували прибуток за останні квартали, який перевищив ринкові очікування. Загалом рентабельність власного капіталу банків, які контролюються ЄЦБ, зросла до 7,6% у другому кварталі 2022 року, що є найвищим зареєстрованим значенням з моменту початку функціонування банківського нагляду ЄЦБ.

В умовах сьогодення банківський сектор робить ставку на те, що в контексті все ще високої інфляції сприятливий вплив вищих процентних ставок компенсує тягар, який виникає через збільшення резервів на покриття збитків за кредитами, менші обсяги позик і вищі операційні витрати в умовах ослаблення економіки. Однак є принаймні три важливі причини, щоб сприймати цю ставку з певною мірою обережності.

Перша полягає в тому, що вигоди від підвищення процентної ставки нерівномірно розподіляються між банками. Відносна матриця «виплат» у цьому відношенні залежить від таких факторів, як бізнес-модель і структура балансу, а також від чутливості цих змінних до основної сили економічного циклу. Швидкість, з якою банки можуть коригувати активи свого балансу, значною мірою визначає здатність банків отримати вигоду від зростання ставок у найближчій перспективі. Це коригування залежить від переоцінки та обмеження потенційних недоліків інших елементів, що виникають через втрати в портфелях облігацій, збільшення активів, зважених за ризиком, і збільшення вартості ризику. Оскільки коригування переоцінки пасивів, як правило, відстає від коригування активів у балансах, банки, як правило, отримують вигоду від підвищення процентних ставок, оскільки позитивний ефект у доходах більш ніж компенсує будь-яке погіршення достатності капіталу.

Друга причина полягає в тому, що поточні ризики для перспектив прибутковості банків явно схилені в бік зниження. Основне занепокоєння в цьому відношенні викликає потенційне погіршення якості активів. Як згадувалося раніше, у 2022 році кількість непрацюючих кредитів для банків продовжувала зменшуватися, але є ознаки того, що ситуація може змінитися, якщо процентні ставки продовжуватимуть зростати, а макроекономічні прогнози продовжуватимуть погіршуватися. Крім ослаблення економічної активності в цілому, існує також занепокоєння щодо потенційного впливу підвищення процентних ставок на окремі

сегменти ринку, де банки можуть бути особливо вразливими. Це включає ризики для банків, які працюють на ринках житлової та комерційної нерухомості, споживчого фінансування та кредитного фінансування, а також енергоємних корпоративних секторів. У ширшому плані поєднання низьких темпів зростання, вищої інфляції та жорсткіших фінансових умов також робить банки вразливими до коригування цін на активи, у тому числі через підвищений ризик контрагента. Тим часом зростання ставок по іпотеці та погіршення спроможності домогосподарств обслуговувати борг також може опосередковано вплинути на баланси банків.

Третім фактором, що впливає на ринкову оцінку майбутньої прибутковості банків, є реакція, яку можна обґрунтовано очікувати від державного сектору. Хоча ступінь макроекономічної нестабільності, викликані війною в Україні, і пов'язана з нею нестійкість фінансових ринків дещо нагадує ту, яка характеризувала початкову фазу пандемії. У той час як початковий вплив пандемії мав дефляційний характер (через вплив на економічну активність), початок війни в Україні був інфляційним (з енергетичною та сировинною кризою, що посилює ціновий тиск через пов'язані з пандемією вузькі місця в ланцюгах постачання). Це означає, що в той час як пандемія відстрочила вихід із середовища низьких процентних ставок, війна в Україні прискорила його.

Таким чином, боротьба з інфляцією, і, зокрема, необхідність повернути її до рівня, який відповідає головній меті ЄЦБ щодо підтримки цінової стабільності, є обмежуючим фактором політичних заходів, які державний сектор може застосовувати для підтримки економічної діяльності. З точки зору органів нагляду, основним наслідком цього є те, що банки не повинні включати свої очікування щодо майбутніх втручань державного сектору у свої стратегії управління балансом, оскільки вони обов'язково матимуть більш цілеспрямований характер, ніж це було під час пандемії.

У найближчій перспективі перед банками стоїть головне завдання — уважно стежити за ризиками, що впливають із поточного середовища, і відповідно керувати ними. У середньостроковій перспективі головним завданням є подолання викликів, які виникли ще до пандемії та війни в Україні. Головними серед цих викликів є стратегії цифровізації банків і подолання кліматичних та екологічних ризиків. Однак більша залежність від ІТ-систем та інших технологій назавжди відкриває двері операційним і кіберризикам. Тому банківський нагляд ЄЦБ взаємодіє з банками щодо їх діяльності з цифрової трансформації за допомогою кількох ініціатив, включаючи спеціальні опитування, цільові перевірки та перевірки на місцях.

Що стосується ризиків, пов'язаних із кліматом та навколишнім середовищем, наслідки війни в Україні для глобальних енергетичних ринків, швидше за все, прискорять колективний імпульс до переходу на «зелений» світ. Таким чином, банки повинні вирішити цю проблему та скористатися можливостями, які також пропонує зміна клімату. Банківський нагляд ЄЦБ провів стрес-тест у 2022 році, щоб зрозуміти ризики, пов'язані з кліматом і навколишнім середовищем для банків, а також тематичний огляд, щоб оцінити, чи відповідають банки нашим очікуванням нагляду в цій сфері. Загальне повідомлення, яке впливає з цих ініціатив, полягає в тому, що, незважаючи на те, що банки досягають прогресу в управлінні ризиками, пов'язаними з кліматом і навколишнім середовищем, ця тенденція неоднорідна, і в усіх сферах залишаються відставання. Наприклад, під час стрес-тесту виявили, що багато банків не мають надійних механізмів стрес-тестування кліматичних ризиків і їм бракує точних даних і розуміння планів переходу своїх клієнтів. Тематичний огляд показав, що, незважаючи на те, що більшість банків мають принаймні базові практики в більшості сфер, їм все ще бракує більш складних методологій і детальної інформації про кліматичні та екологічні ризики.

Отже, нинішні обставини, спричинені війною в Україні, які суттєво відрізняються від сукупності ризиків, з якими банки зіткнулися під час пандемії, вимагають від усіх, як банкірів, так і наглядових органів, пильності та розсудливості. І хоча зміна циклу процентної ставки досі була вигідною для банків, вони повинні знати, що цього буде недостатньо для компенсації будь-яких структурних недоліків, які знову виникнуть, якщо і коли матеріалізуються ризики погіршення економічних перспектив. У той же час той факт, що банківська система наразі

витримала випробування двома великими та неочікуваними зовнішніми шоками за останні три роки поспіль – тих, які майже потопили її в минулому – є свідченням дієвості добре капіталізованих банків, розумних наглядових органів і сильних установ [1].

Список використаних джерел:

- 1) Чалюк, Ю. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-54>
- 2) Гнаткович, О., Овчиннікова, Т., & Смолінська, С. Фінансовий моніторинг в Україні та напрями його покращення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-14>
- 3) Грибовська, Ю., & Кононенко, Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>

ПРИЧИНИ ТА ОЗНАКИ НЕСТАБІЛЬНОСТІ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

В.Ю. Філіппов, доктор економічних наук, професор
М.О. Перевозна, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Швидкі та динамічні зміни довкілля, кризи та зростаюча невизначеність, зростання економічних, екологічних, соціальних та політичних ризиків потребують зміни підходів та технологій управління сучасними підприємствами. Домінуючі концепції традиційної парадигми управління, спрямовані лише на отримання прибутків та забезпечення високої продуктивності, перестали відповідати новим вимогам бізнес-середовища [1].

Стійкий розвиток у довгостроковій перспективі та конкурентоспроможність сучасних підприємств залежать від здатності створювати та постійно вдосконалювати власну бізнес-модель. Така бізнес-модель повинна ґрунтуватися на системному підході до аналізу навколишнього середовища, враховувати та оптимізувати різні інтереси зацікавлених сторін.

В умовах сучасності можна очікувати на деякі фактори, які можуть створити труднощі для успішного функціонування підприємства [1,2]: Пандемія COVID-19. Незважаючи на те, що світ адаптувався до обмежень, що були протиктовані пандемією, але деякі підприємства й досі відчувають негативні наслідки. Пандемія COVID-19 проявилася як проблема ланцюжка поставок у багатьох компаніях та швидко перетворилася на загрозу, що впливає на здоров'я та безпеку співробітників, способи ведення бізнесу, здатність взаємодіяти з клієнтами та корпоративну репутацію. Малий та середній бізнес зазнав найбільших втрат; зростання інфляції. Зростання інфляції може призвести до підвищення цін на товари та послуги, що може негативно вплинути на попит та прибуток підприємств. Враховуючи те, що наразі купівельна спроможність споживачів знизилася, підприємства отримують значно менші прибутки, що збільшує рівень ризику банкрутства [2]; кризи у фінансовому секторі. Кризи у фінансовому секторі, такі як банківські кризи або падіння фондових ринків, можуть призвести до нестабільності в економіці та підвищення ризиків для підприємств [3]; кліматичні зміни. Кліматичні зміни можуть призвести до несприятливих погодних умов, які можуть вплинути на виробництво та транспортування товарів. Глобальне потепління стає дедалі більш

відчутною проблемою для аграріїв, які вимушені витратити значну частку коштів для встановлення систем зрошення полів та перехід на засухоустійкі сорти та культури через постійне підвищення середньої температури повітря; невизначеність у світовій торгівлі. Невизначеність у світовій торгівлі, як-от загрози запровадження торгових бар'єрів і тарифів, може призвести до нестабільності в економіці та підвищення ризиків для підприємств; нестабільна політична ситуація. Невизначена ситуація на політичній арені вже показала, що навіть у XXI столітті може розгорнутися воєнний конфлікт, що створить надзвичайні перешкоди не лише для діяльності підприємств, а й для нормального життя.

Загалом, нестабільне середовище в останні році може підвищити ризики для підприємств, і вони мають бути готові до адаптації до умов, що змінюються. Ознаки, що вказують на нестабільність середовища функціонування підприємства наведені у таблиці 1 [4,5].

Таблиця 1 – Ознаки нестабільності середовища функціонування підприємства

Ознака	Характеристика
Нестабільність доходів	Підприємства можуть зіткнутися з нестабільними доходами, коли вони не можуть достатньо точно прогнозувати попит на свої товари та послуги. Нестабільність доходів може призвести до нестабільності у фінансових показниках та зниження рівня інвестицій. Причиною може стати будь-яка зміна у зовнішньому або внутрішньому середовищі організації
Невизначеність у ланцюжках поставок	Невизначеність у ланцюжках поставок може призвести до проблем із поставками та затримками у виробництві, що може негативно позначитися на якості та кількості продукції. Найбільш гостро дана проблема постає для українських підприємств, що не мають можливості поставляти свою продукцію або отримувати сировину та матеріали.
Нестабільність юридичної сфери	Зміни в законодавстві та інших регуляторних умовах можуть призвести до невизначеності та додаткових витрат для підприємств. Наприклад, підвищення податків, зміна нормативів екологічної безпеки тощо.
Підвищені ризики	Нестабільність середовища функціонування підприємства провокує підвищення можливості настання ризиків різних типів. Це можуть бути ризики пов'язані з фінансами, виробництвом, постачанням, репутацією тощо.
Нестабільність ринку	Ринки можуть бути нестабільними через економічні, політичні або інші фактори, що може призвести до коливань цін на товари та послуги та зміни рівня попиту.
Зміна умов конкуренції	Зміна умов конкуренції на ринку може підвищити рівень конкуренції та зменшити прибутковість для підприємств. На ринку завжди існує загроза появи нових конкурентів, але несприятливе зовнішнє середовище посилює ризик того, що більші підприємства повністю витісняють з ринку малий та середній бізнес.
Відсутність прогнозованості	Нестабільність може призвести до відсутності прогнозованості майбутніх умов для підприємств, що може ускладнити планування та управління.

Ці та інші ознаки можуть вказувати на нестабільність умов функціонування підприємств і потребують більш ретельного аналізу та заходів щодо управління ризиками. Тому будь-яка компанія потребує динамічного та гнучкого управління ризиками, щоб орієнтуватися в непередбачуваному майбутньому, у якому зміни відбуваються швидко [5].

Список використаних джерел:

- 1) Шведова К., Рибак О. Нові можливості бізнесу в умовах кризи, викликаній всесвітньою пандемією. *Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах*. 2020. С.64-69.
- 2) Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70-79.
- 3) Горго І.О. Моделювання ризику при прийнятті управлінських рішень. Економічний дискурс. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. № 4. С. 74-81.
- 4) Васильчук І. П., Соколов А. О. Інвестиції бізнесу у сталий розвиток: кращі практики вітчизняних компаній. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №1. С.46-52.
- 5) Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства : Монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. 312с.

РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ю.В. Ковтуненко, доктор економічних наук, професор
Л.О. Красіловська, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Постійні зміни навколишнього середовища та війна вже є частиною сучасної реальності, яка має значний вплив на бізнес-середовище. Війна росії проти України відбилась на економіці, попиті на товари та послуги, інвестиціях, фінансовому стані бізнесу та його перспективах на майбутнє. У цих умовах підприємці повинні бути готові як до можливих ризиків, так і до використання можливостей, що виникають внаслідок війни.

Дана робота містить аналіз ризиків та можливостей для бізнесу в умовах війни та рекомендації щодо управління ними. Відповідні стратегії та підходи сприятимуть забезпеченню успішної роботи бізнесу в умовах війни, допоможуть зменшити можливі втрати та використати можливості для розвитку бізнесу.

До того, як перейти до розгляду ризиків та можливостей для бізнесу в умовах війни, спершу розглянемо переваги та недоліки ведення підприємництва під час війни [1].

До переваг можна віднести наступні фактори:

- створення нових програм з підтримки бізнесу;
- зниження конкуренції в деяких галузях;
- ведення підприємництва допомагає економіці країни;
- відносно невеликі початкові інвестиції;
- деякі послаблення в податковому законодавстві.

Недоліками є:

- невизначеність та нестабільність економічної ситуації;
- можливі перебої електроенергії, які вже були протягом кількох місяців;
- об'єктивна неможливість здійснювати довгострокове планування;
- ускладнення в питанні імпортування товарів;
- велика кількість ризиків, що можуть виникати при веденні бізнесу в умовах війни.

Як вже було зазначено, війна призводить до виникнення і нових ризиків, і можливостей підприємства. До можливих ризиків для бізнесу в умовах війни віднесемо такі:

- економічна нестабільність. Війна часто призводить до зниження ВВП, великих збитків для підприємств та інвесторів, а також до значного зростання інфляції.
- збитки майна. Викрадення, фізичне пошкодження та руйнування майна чи підприємства часто є наслідками ракетних обстрілів, ведення бойових дій або мародерства.
- зміна ринку. Війна також є причиною змін ринку, що може відбутися як через зменшення попиту, так і через зміну споживчої поведінки.
- переривання поставок. Війна може призвести до переривання поставок, зниження доступності сировини та матеріалів, що стає причиною збільшення цін на продукцію та зниження доходів.

Можливостями для бізнесу в період війни можуть стати такі:

- збільшення попиту. Під час війни зростає попит на певні товари та послуги, що призводить до збільшення доходів підприємств, які спеціалізуються в цих галузях.
- диверсифікація ринків. Підприємства можуть розглянути можливість диверсифікації своїх ринків, щоб зменшити ризик від змін на ринку.
- нові можливості. В умовах війни можуть виникнути нові можливості для бізнесу, які раніше не були доступні. Наприклад, підприємства можуть зайнятися виробництвом товарів та послуг, які стали більш вигідними через попит на них у військових потребах.
- розвиток бренду. Умови війни можуть дати підприємствам можливість підвищити впізнаваність свого бренду, якщо вони підтримують армію, волонтерські групи або інші

благодійні організації, які допомагають у війні.

– зміна курсу валют. Війна може призвести до зміни курсу валют, що може зробити експорт та імпорт більш вигідним для певних підприємств. Проте, варто пам'ятати, що це може стати і ризиком для підприємства, тому варто дивитися по ситуації на конкретному підприємстві чи галузі.

– підтримка уряду. Держава часто створює певні програми підтримки підприємців, аби допомогти зберегти робочі місця, надходження податків до бюджету та економіку в цілому.

Однак, варто зауважити, що кожен бізнес має свої унікальні потреби та обставини, тому перед прийняттям будь-яких рішень, слід ретельно проаналізувати свої ризики та можливості, а також консультуватися з фахівцями та використовувати найкращі практики відповідно до свого бізнесу. Для забезпечення успішної роботи бізнесу під час військових конфліктів важливо вміти ефективно управляти ризиками та використовувати наявні можливості. Деякі з рекомендацій, що сприятимуть цьому можуть включати:

1) Ретельний аналіз ризиків та можливостей, тобто менеджери повинні ретельно аналізувати потенційні ризики та можливості, щоб визначити найбільш ефективні стратегії для зменшення ризиків та використання можливостей.

2) Використання стратегій ризик-менеджменту може допомогти підприємцям зменшити ризики та підвищити ефективність підприємницької діяльності. Сюди можуть входити: створення надійного бізнес-плану, страхування, диверсифікація портфеля продуктів та інші заходи.

3) Адаптація виробництва під розробку та запуск нових продуктів та послуг, які задовольнятимуть нові потреби та запити ринку.

4) Взаємодія з урядом та благодійними організаціями, які надають різні види підтримки та допомоги підприємствам. Менеджери можуть встановити зв'язки з цими організаціями, щоб отримати доступ до пропонованих ресурсів та можливостей. Одним з кращих прикладів проєктів державної підтримки є створення урядової програми «єРобота». Це програма надання безповоротних грантів на створення чи розвиток власного бізнесу. Метою проєкту є збільшення кількості малого та середнього бізнесу, що є основою успішної держави [2].

5) Забезпечення безпеки працівників та бізнесу, адже війна створює небезпеку для життя та здоров'я працівників та існування бізнесу. Для забезпечення безпеки працівників та бізнесу, керівництво повинне забезпечити дотримання необхідних заходів безпеки для мінімізації цього ризику.

Дотримуючись цих рекомендацій, бізнес може зменшити ризики та використати наявні можливості в умовах війни. Аналіз ризиків та можливостей може допомогти керівництву зрозуміти, як впливає війна на їхнє підприємство та як вони можуть адаптуватися до змін. Використання стратегій ризик-менеджменту допоможе зменшити ризики та забезпечити стійкість бізнесу, а взаємодія з урядом та благодійними організаціями сприятиме отриманню різних ресурсів для підтримки бізнесу.

Отже, розуміємо, що розвиток підприємництва під час війни є складним процесом, що характеризується невизначеністю та великою кількістю ризиків. Проте важливо використовувати всі можливості для розвитку українського бізнесу, адже це є одним з основних факторів забезпечення стабільного функціонування економіки країни.

Список використаних джерел:

1) Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.44> (дата звернення: 15.05.2023).

2) єРобота – Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу: веб-сайт. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/>. (Дата звернення: 17.05.2023)

ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КОМАНДИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ю.П. Воржакова, кандидат економічних наук, доцент
О.А. Савчук, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
(м. Київ, Україна)

Початок повномасштабних військових дій в нашій країні зумовив появу нових тенденцій в управлінні підприємством, зокрема в управлінні персоналом. Підприємство, яке займається розвитком персоналу, забезпечує професійне зростання своїх робітників і утримує професійний інтелект кожного працівника – отримує найкращі показники та результати діяльності. Останні дослідження в сфері управління персоналом доводять, що чим вищий рівень професійного інтелекту й професійних знань у співробітників, тим краще команда може впоратись із професійною діяльністю, тим ефективнішою буде її робота і вищий рівень продуктивності праці. Відповідно до цього, прибуток підприємства перебуває у прямій залежності від професійного інтелекту команди.

Термін «професійний інтелект» з'явився в науці відносно недавно, його почали активно використовувати в другій половині ХХ ст., що пов'язано з переходом людства в постіндустріальну епоху, яка породила новий клас – освічених людей (високоінтелектуальні спеціалісти, які грамотно мислять). У процесі професійної діяльності відбувається перебудова професійних та інтелектуальних здібностей особистості. Від формування професійного інтелекту залежить ефективне виконання професійних завдань. Особливу увагу приділено рівню розвитку інтелектуальної діяльності сучасного фахівця, а саме: професіоналізму, інтелекту, професійної інтелектуальності. Загалом інтелектуальний розвиток сьогодні є важливою передумовою виховання та самореалізації особистості.

Поняття професійного інтелекту використовує дуже яскраво в одній з робіт німецький дослідник Гюнтер Дюк (Duesck, 2011), який аналізує наслідки впливу цифрової революції та Інтернету на ринок праці ХХІ століття. На думку автора, успішний професіонал в епоху сучасної інформації та Інтернету, має мати не лише спеціальні (професійні) знання, набуті під час навчання у вищих навчальних закладах та високий рівень інтелекту, але й формувати в подальшому різноманітні типи інтелекту: загальний, емоційний, творчий, вітальний (активний та інстинктивний інтелект) та інші, які повною мірою представляють професійний інтелект [5]. Тому особистісні характеристики, здібності та компетентності випускника ВНЗ (спеціаліста), наявність яких забезпечує ефективне виконання професійної діяльності в сучасному середовищі і є професійним інтелектом особи.

Професійний інтелект є інтегративним поняттям і може розглядатися як набір навичок, необхідних для адаптації та прийняття рішень у різних ситуаціях професійної діяльності. Важливою складовою професійного інтелекту є розумова діяльність фахівця: з одного боку, це змістовний компонент цієї діяльності, з іншого боку, це спілкування з працівниками, керівниками та підлеглими. Аналіз поняття «професійний інтелект» наведений у Таблиці 1.

Отже, «професійний інтелект» - це обов'язкова наявність професійних теоретичних і практичних знань і умінь, розумових здібностей, здатність швидко вирішувати складні професійні завдання та здатність особистості до інтелектуального задоволення, цінності знань, розвинених розумових здібностей і до отримати професійні знання.

Приведене визначення розкриває основні компетенції професійного інтелекту в цілому. Метою цих компетенцій видається, з одного боку, успішне здійснення професійної діяльності, з іншого – вони спрямовані на постійний саморозвиток і самовдосконалення професійної особистості. Професійний інтелект з його складністю та багатофункціональністю є відкритою системою, і перелік значущих компонентів (компетенцій, умінь, властивостей особистості) у його структурі може змінюватися та доповнюватися. Ключові компетентності – це

універсальні вміння та навички, оволодіння якими сприяє максимальній підготовці випускників до професійної діяльності [1].

Таблиця 1 – Поняття «професійний інтелект» за сутнісною характеристикою з позицій провідних науковців

№	Автор	Визначення
1	І. Бідюк [3]	Відмінною рисою професійного інтелекту є наявність як теоретичних, так і практичних знань і навичок, здатність швидко вирішувати професійні завдання та швидко адаптуватися в професійному середовищі
2	Дж. Куїнна	Справжній професіонал має набір знань, «які він повинен постійно оновлювати». Дж. Куїнна вважає, що показниками позитивної динаміки розвитку професійного інтелекту є: - інтелектуальна діяльність при оволодінні відносно новою інформацією та знаннями; - когнітивні знання, коли людина чітко знає, що робити для виконання завдань; - системне розуміння, коли професіонал розуміє, для чого і для чого виконує професійні завдання; - інтуїція, яка забезпечує здатність передбачати непередбачені наслідки, пристосовуватися до ситуації та долати перешкоди.
3	Д. Майер, [2]	виділив ще один показник розвитку професійного інтелекту - «мотивовану творчість», тобто своєрідне поєднання почуттів, волі та мотивації. Особиста організованість і професійна самостійність мають особливе значення у професійній діяльності. Під професійною самостійністю автор розуміє науково-технічну мобільність, адаптацію до професійного та соціального середовища, ініціативність, відповідальність, особисту організованість, ціннісні орієнтації, психологічні особливості спеціалістів.
4	Н. Дідик [4]	До змісту цього терміну включає також професійне мислення. Професійне мислення, на думку вченої, включає рефлексію професійної реальності, шляхів і засобів здобуття нових знань, вирішення професійних завдань і вироблення нових стратегій.
5	Гюнтер Дюк [5]	Є інтегративним поняттям і може розглядатися як набір навичок, необхідних для адаптації та прийняття рішень у різних ситуаціях професійної діяльності

Джерело: [2, 3, 4, 5]

У свою чергу, компетенції, що входять до структури професійного інтелекту команди, можна розділити на чотири групи:

- 1) Професійні (наприклад, професійна компетентність, міждисциплінарність тощо);
- 2) Соціальні (комунікативні, міжкультурні та ін.);
- 3) Функціональні (методичні, аналітичні, педагогічні та ін.);
- 4) Особистісні (здатність досягати поставлених цілей, гнучкість, самостійність).

Серед складових професійного інтелекту можна виділити наступні (рис.1).

Існує низка компетентностей, оволодіння якими так чи інакше визначає розвиток професійного інтелекту команди незалежно від напряму діяльності. Ця номенклатура включає компетенції, що відрізняються за змістом і функціями [5]. Головним чином це пов'язано з тим, що працівники в одному колективі (команді) сьогодні повинні вміти виходити за межі своєї роботи, самостійно набувати різноманітних навичок і застосовувати їх у своїй роботі для підвищення рівня продуктивності праці команди. Крім того, однією з найважливіших вимог до професіоналів є соціальна активність як в команді, так і за її межами, яка включає бажання брати участь у багатьох проєктах, у тому числі міжнародних, уміння взаємодіяти з великою кількістю людей, уміння впливати, керувати та надихати.

Розглядаючи професійний інтелект команди підприємства як важливої складової успіху бізнесу, варто виділити заходи, спрямовані на підвищення рівня знань, навичок та досвіду кожного працівника, що входить до складу команди, і відповідно підвищують її професійний інтелект.

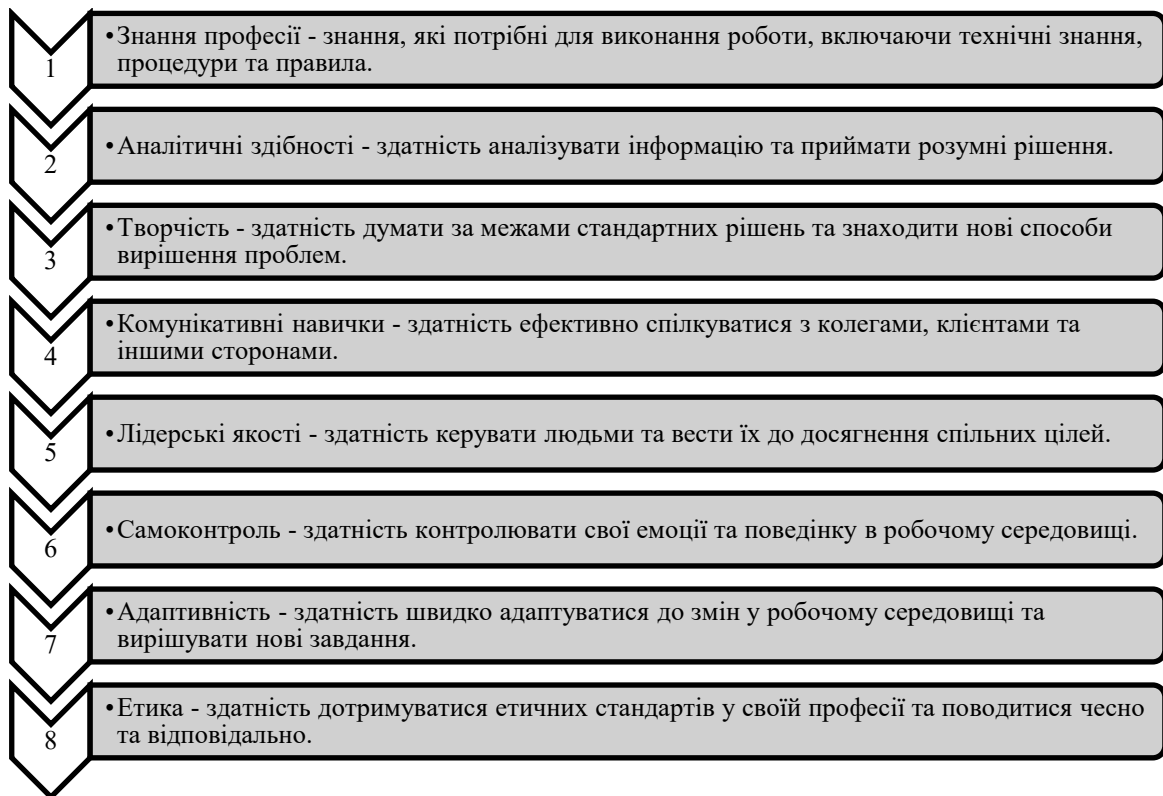


Рисунок 1 – Складові професійного інтелекту

Джерело: створено авторами

У військовий час надзвичайно зростає роль професійного інтелекту, оскільки з'являються багато факторів впливу на діяльність підприємства, які знижують рівень розвитку підприємства. Одним із значних факторів впливу є зниження продуктивності праці від діяльності персоналу під час нестандартних ситуацій і проблеми щодо втрати «якісного» персоналу в зв'язку із мобілізацією до військових дій, у деяких випадках від летальних випадків. Тому важливе питання формування оптимальної системи роботи з персоналом з врахуванням утримання рівня професійного інтелекту команди.

Список використаних джерел

- 1) Cattell R. Personality and learning theory: The structure of personality in its environment (Vol. 1). New York. Springer, Publishing Company, 1979. 448 p.
- 2) Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications. *II Psychological Inquiry*. 2004. V. 15. № 3. P. 197-215.
- 3) Бідюк І. Тендерна специфіка становлення професійного інтелекту у студентів вищого технічного навчального закладу : автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07; НАПН України, Інститут психології ім. Г. Костюка. К., 2011. 20с.
- 4) Дідик Н. Визначення поняття «професійно значущі характеристики». *Проблеми сучасної психології: збірник наукових праць КОНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. Костюка АПН України*. К, 2009. Вип. 6. Ч.1. С. 184-195.
- 5) Dueck G. Professionelle Intelligenz. Worauf es morgen ankommt. Frankfurt am Main, 2011. 253 p.

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент
М.А. Янчева, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Сучасний етап розвитку економіки України, який відбувається останні роки під дією низки негативних факторів, серед яких найвпливовішими є пандемія коронавірусу та повномасштабне вторгнення на територію нашої країни РФ, накладає значний відбиток на функціонування всіх її ланок, у тому числі і роздрібною торгівлі. За останній рік спостерігалось стрімке зростання цін на енергоносії, яке зачепило усі без виключення галузі вітчизняної промисловості та визначило позитивну динаміку цін на всю її продукцію, військові дії негативно вплинули на розвиток вітчизняного бізнесу та підприємницьких структур. Адекватна оцінка поточної ситуації та розуміння загальноекономічного контексту є важливою передумовою розробки управлінської політики підтримки окремих економічних агентів роздрібною торгівлі.

Попередня оцінка стану ринку роздрібною торгівлі в Україні показала, що цей ринок має значний потенціал для подальшого розвитку і стійкого функціонування. Проте існує низка чинників, які визначають його перетворення: купівельна спроможність населення, стан і проблеми постачання продукції до роздрібних магазинів, розвиток матеріально-технічної бази, значні масштаби конкуренції тощо. Також на ринку присутній значний рівень сірої зони, яка не тільки порушує правила конкуренції, але і не дає можливості правильно оцінити обсяги ринку роздрібною торгівлі. Остання, незважаючи ні на що, продовжує виступати провідною ланкою вітчизняної економіки як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за чисельністю зайнятих працівників (табл. 1) [4].

Таблиця 1 – Кількість суб'єктів господарювання за видом КВЕД 47 «Роздрібна торгівля» за період 2018–2022 рр.

Показник/Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Розподіл за розміром підприємства: кількість суб'єктів господарювання					
суб'єктів великого підприємства	51	59	67	86	98
суб'єктів середнього підприємства	775	787	839	905	995
суб'єктів малого підприємства	14234	14342	15868	15996	16342
суб'єктів мікро підприємства	12228	12453	13654	13734	14400
Розподіл за організаційно-правовою формою: кількість суб'єктів господарювання					
юридичні особи	15060	15188	15988	16040	18772
фізичні – особи підприємці	573319	576641	601223	612342	63241

За даними табл. 1 можна побачити збільшення кількості суб'єктів господарювання зайнятих у визначеній галузі. Державна служба статистики визначала у 2021 році частку підприємств у сфері торгівлі на рівні 36,7 % від загальної кількості усіх суб'єктів господарювання, рівень зайнятості складав 25,8 % від загальної чисельності працюючих. Події останнього року наклали значний відбиток на обсяги роздрібною торгівлі, які у 2022 році порівняно з 2021 роком скоротилися на 21,4% і склав 1,398 трлн грн. За даними статвідомства, падіння роздрібною товарообігу в грудні 2022 року проти грудня 2021 року становило 26,2%, тоді як до листопада 2022 року зафіксовано зростання на 14,8% [1].

Оптовий та роздрібний індекс фізичного обсягу підприємств - це економічний показник, який вимірює зміни в фізичному обсязі продукції, що випускаються оптовими та роздрібними підприємствами. Ці індекси дають можливість оцінити зміни в обсязі виробництва на підприємствах оптової та роздрібною торгівлі в порівнянні з попереднім періодом часу. Дані за 2019-2022 роки наведені у табл. 2 [4].

Таблиця 2 – Оптовий та роздрібний індекс фізичного обсягу підприємств у 2019-2022 рр.

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту до відповідного періоду попереднього року, %	99,5	104,2	94,4	99,8
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлю до відповідного періоду попереднього року, %	110,3	107,6	110,7	111,2
Індекс фізичного обсягу роздрібною товарообороту до відповідного періоду попереднього року, %	111,4	107,2	110,9	112,6

До початку війни сектор роздрібною торгівлю був одним з найприбутковіших в економіці України. Аналіз інформації щодо кількості підприємств господарської діяльності в сфері роздрібною торгівлю показав, що можна побачити тенденцію за збільшення, найбільшу частину з яких займають фізичні – особи підприємці. Згідно спільного дослідження Асоціації ритейлерів України та Ukrainian council of shopping centers, найбільше збитків за перші два місяці війни зазнали такі сфери торгівлю: 30,249 млрд грн (60 %) – продукти харчування; основні збитки спричинені пошкодженнями приміщень; 5,833 млрд грн (11 %) – одяг, взуття; основні втрати припадають на товари на складі; 3,592 млрд грн (7 %) – електроніка та побутова техніка та 1,182 млрд грн (2 %) – ювелірні вироби [2].

Оцінимо проблеми, з якими зіштовхнувся визначений сектор останнім часом: по-перше, це суттєве зниження купівельної спроможності населення, що значно стримує відновлення економічної активності підприємств усіх секторів економіки; по-друге, спостерігається скорочення попиту на ряд товарів, серед яких більшою мірою промислові та хвилеподібний попит на продукти харчування (особливо з великим терміном придатності, що було вкрай актуальним в перші місяці вторгнення); по-третє, роздрібною торгівлю стикнулася із логістичними проблемами, а саме доставкою товарів у кінцеві точки продажу через руйнування значної частки дорожніх магістралей (залізничних, автомобільних), припинення повітряного спілкування із закордонними країнами та обмеження морського транспортування товарів; по-четверте, через активні воєнні дії на півдні країни, ряд промисловців вимушені були змінити розташування своїх виробничих потужностей, перенести свої складські приміщення в інші області, які не завжди були спроможні відповідати попереднім обсягам розташування запасів; по-п'яте, неможливо не згадати про руйнування на цих територіях і не тільки магазинів, торгових павільйонів, будівель, ринків, потребу виділення додаткових коштів на їх відновлення; по-шосте, це кадрова складова, проблема якої відчувається у багатьох галузях економіки. Значний відтік людей за кордон, внутрішнє переміщення населення з постраждалих територій набуває серйозного характеру, на що слід звернути особливу увагу. За даними НБУ, на липень 2022 року в умовах скороченої зарплати працює 27 % персоналу; перебувають у вимушеній відпустці – 20 %; потрапили від скорочення – 20 % працівників [3].

Отже, оцінка сучасного стану ринку роздрібною торгівлю України показала ряд нестабільних трендів у його поточному функціонування. Врахування визначених проблем дозволить скоректувати та спрогнозувати політику стратегічного розвитку підприємств роздрібною торгівлю в подальшому і підтримати одну з провідних галузей економіки України.

Список використаних джерел:

- 1) Статистика роздрібною товарообігу в Україні : Веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/> (дата звернення 24.04.23)
- 2) Спецпроект: які галузі ритейлу та які компанії найбільше втратили з початку вторгнення РФ (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novuni/zbitki-ritejleriv>. (дата звернення 22.04.23)
- 3) Пищулина О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації : Аналітична записка. Київ. 2022. 21 с.
- 4) Офіційний сайт Державної служби статистики: веб сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> дата звернення 23.04.23)

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В.А. Швачко, старший викладач

С.В. Поросюк, здобувач рівня освіти

*Бердянський державний педагогічний університет
(м. Бердянськ, Україна)*

Умови воєнного стану ставлять особливі вимоги до професійних компетентностей офіс-менеджера в управлінській діяльності. В таких непередбачуваних та напружених умовах, де панує велика невизначеність і стрес, офіс-менеджер має мати не тільки технічні навички, але й володіти рядом ключових компетентностей, що допоможуть йому ефективно функціонувати і виконувати свої обов'язки.

Вивченню проблем офіс-менеджменту та особливостей роботи офіс-менеджера, його принципів і критеріїв присвячено значну кількість публікацій. Зокрема, суттєвий внесок у такого роду дослідження зробили С. П. Шевчук, І. Іванченко, Т. Н. Бондарева, І. Валінуров, Ю. М. Дьомін, І. К. Корнєєв, С. В. Наумова, С. Н. Панічкіна, Д. Л. Щур та ін.

Мета дослідження. визначення ефективних сучасних компетентностей офіс-менеджера в умовах невизначеності.

Перша і одна з найважливіших компетентностей офіс-менеджера в умовах воєнного стану – це управління кризовими ситуаціями. Він повинен бути здатний швидко реагувати на непередбачувані події, приймати рішення в умовах обмеженого часу та інформації. Комунікаційні навички є також важливим елементом цієї компетентності, оскільки офіс-менеджер повинен вміти ефективно спілкуватися з різними сторонами, включаючи керівництво, підлеглих, колег та інші відділи [2, с. 35].

Друга компетентність – це організаційні здібності. Офіс-менеджер повинен вміти планувати, координувати та контролювати робочі процеси навіть у непевних умовах. Він повинен бути здатний визначати завдання за пріоритетами, розподіляти ресурси та ефективно використовувати обмежені можливості [1, с. 39].

Третя компетентність – це стратегічне мислення. Офіс-менеджер повинен мати здатність аналізувати ситуацію в цілому, визначати основні цілі та розробляти стратегії для досягнення успіху в умовах воєнного стану. Він повинен бачити довгострокову перспективу і здатний адаптуватися до змін в умовах невизначеності [4, с. 3].

Крім того, офіс-менеджер повинен мати вміння працювати в команді, бути лідером та мотиватором для підлеглих у важких часах. Вміння управляти стресом, виявляти толерантність та емоційну стійкість також є необхідними якостями.

Офіс-менеджер виконує важливу роль сполучної ланки між керівником і підлеглими. Він не лише координує роботу офісу, але й представляє керівника перед іншими установами і організаціями. У багатьох випадках враження про керівника та організацію утворюється саме на основі взаємодії з офіс-менеджером.

З огляду на механізацію та автоматизацію управлінської роботи, офіс-менеджер повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію та опановувати новими навичками в галузі діловодства. Ефективність роботи управлінського апарату значною мірою залежить від правильної організації діяльності офіс-менеджерів, які складають значну частину допоміжного персоналу [1, с. 5].

Проте, слід відзначити деякі недоліки в цій сфері. Зазвичай, підготовка офіс-менеджерів обмежується в основному набуттям технічних навичок, таких як робота з комп'ютером та офісною технікою. Питання раціональної організації роботи офіс-менеджера та психологічні аспекти його діяльності часто залишаються недостатньо вивченими. Навички формуються у процесі тривалої практичної роботи шляхом випробувань і помилок [2, с. 6].

Для забезпечення високої якості та ефективності роботи офіс-менеджера важливо звернути увагу на професійну підготовку, включаючи навчання організаційним і

комунікаційним навичкам, а також на усвідомлення стратегічного значення їхньої ролі у структурі управління. Успішна робота офіс-менеджера вимагає певних особистісних якостей і вмінь [4, с. 4]. Ініціативність є однією з них, оскільки вона дозволяє приймати самостійні рішення в рамках своїх повноважень та пропонувати поліпшення інших аспектів діяльності, таких як норми і правила. Роботодавці також цінують пунктуальність, старанність та відданість фірмі. Комунікабельність, здатність легко встановлювати контакти з різними людьми, і зовнішній вигляд також мають велике значення [1, с. 39].

Часто в багатьох керівників відсутня здатність відокремлювати головне від другорядного в роботі, що призводить до перевантаження співробітників та інших служб непотрібною інформацією. Офіс-менеджери займаються цією проблемою шляхом виявлення суті своїх обов'язків, усвідомлюючи, що вони повинні зосередитися на важливих аспектах своєї роботи, замість безпорадної реакції на надмірний потік непотрібної інформації [3, с. 2].

Отже, офіс-менеджер – важлива професія, особливо в наш час, в епоху створення все нових і нових фірм. Більшою мірою від нього теж буде залежати успіх фірми або підприємства. Нині існує досить велика кількість різних курсів, що дають навички і знання, необхідні для виконання обов'язків офіс-менеджера. Але, в основному, на цю посаду призначаються особи, які мають незакінчену вищу або вищу освіту. Іноді офіс менеджери «виростають» з адміністраторів офісу. Перспектива ж подальшого зростання у великих компаніях з іноземними інвестиціями – від офіс-менеджера до віцепрезидента по автоматизації управління.

Таким чином, успішна робота офіс-менеджера потребує не лише професійних навичок, але й розвитку особистих якостей, таких як ініціативність, комунікабельність, здатність відокремлювати головне від другорядного. Ці якості допомагають забезпечувати ефективну організацію роботи офісу та сприяють підвищенню продуктивності та ефективності управління.

Список використаних джерел

- 1) Дмитришин Т.І. Соціально-професійні та психологічні особливості роботи офіс-менеджера. Тернопіль: Західноукраїнський Національний Університет, 2020 р. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41479/1/%d0%94%d0%bc%d0%b8%d1%82%d1%80%d0%b8%d1%88%d0%b8%d0%bd%20%d0%a2..pdf>
- 2) Іванченко І. Добір персоналу: адаптація офіс-менеджера та критерії ефективності його діяльності. *Кадровик: Трудове право і управління персоналом*. 2008. № 1. С. 111–117.
- 3) Шевчук С. П., Скороходов В. А., Жуковська В. М. та ін. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : Навчальний посібник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», Центр учбової літератури, 2010. 184 с.
- 4) Щур Д.Л., Труханович Л.В. Офіс-менеджер. *Кадри підприємства*. 2012. № 3. С.17-

19

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

О.І. Продіус, доктор економічних наук, професор
В.Р. Вікаренко, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Будівельний сектор наділений особливою роллю у соціально-економічному розвитку кожної країни, оскільки за його участю реалізуються первинні фізіологічні потреби суспільства у житлі та захисті; забезпечуються основними фондами (будівлями та спорудами) усі види діяльності приватної, бюджетної та комунальної сфер; формуються ринки капіталу, товарів і послуг, трудових ресурсів; розвивається інфраструктура; утворюється база для розвитку і концентрації продуктивних сил; активізується господарська діяльність; забезпечуються житлові можливості для міграції та просторового зосередження ефективного працездатного населення. Так, досить значною є частка будівельного сектору у валовому внутрішньому продукті країн світу. У сфері будівельної індустрії (виробництва будівельних матеріалів та іншої продукції для забезпечення будівельного процесу), будівництва, діяльності професійних агенцій нерухомості, проектних, девелоперських, ріелтерських, іпотечних, оціночних та інших пов'язаних із будівництвом компаній задіяна велика кількість працездатних громадян [1].

Сьогодні будівництво зазнає зниження темпів економічного зростання, що виражено у скороченні обсягів виробництва, зниженні показників ділової активності та рентабельності, нестачі фінансування галузі. На розвиток будівельного сектору нині впливають наступні фактори:

Політична ситуація: Політична стабільність та рішення уряду щодо регулювання будівельної галузі мають великий вплив на ринок. Зміни в законодавстві, реформи у сфері будівництва та управління містобудуванням можуть стимулювати або гальмувати розвиток галузі.

Економічна ситуація: Загальна економічна стабільність, рівень зростання ВВП, інфляція та стан бюджету впливають на попит на будівельні послуги та інвестиції в нові будівельні проекти.

Інфраструктурні проекти: Реалізація великих інфраструктурних проектів, таких як будівництво доріг, мостів, тунелів, аеропортів та інших об'єктів, має значний вплив на ринок будівельної галузі. Ці проекти збільшують попит на будівельні матеріали та послуги.

Демографічні фактори: Розмір та структура населення впливають на попит на житло та комерційну нерухомість. Зростання населення, зміна його складу та урбанізація можуть стимулювати попит на нове будівництво.

Фінансові умови: Процентні ставки, доступність кредитування та інші фінансові умови мають вплив на здатність покупців придбати житло або залучити кредити для будівництва. Зміни в цих умовах можуть впливати на попит та активність на ринку будівельної галузі.

Технологічний розвиток: Впровадження нових будівельних технологій, таких як 3D-друк, використання смарт-матеріалів та енергоефективні рішення, може змінити підхід до будівництва та вплинути на попит на інноваційні будівельні рішення.

Зовнішні фактори: Вплив зовнішніх факторів, таких як світові ціни на будівельні матеріали, геополітична ситуація, торговельні відносини та інші міжнародні фактори, можуть мати вплив на ринок будівельної галузі України.

Необхідно зауважити, що зазначені фактори взаємодіють між собою та можуть змінюватися з часом, що створює виклики та можливості для ринку будівельної галузі України у наступному році [2]. Після повномасштабного вторгнення практично всі забудовники призупинили роботу на будівельних майданчиках: деякі – на кілька тижнів, а деякі не відновили будівельні роботи й досі. Як результат, у 2022 році загальна площа введеного в експлуатацію житла становила 7,1 млн кв. м (18 300 приватних будинків і 74 300 квартир), що

на 38% менше, ніж у 2021 році. Не тільки ризики фізичної безпеки вплинули на спад темпів будівництва в Україні. Суттєве зростання курсу валют і висока інфляція значно зменшили купівельну спроможність населення, вартість будівництва зросла. Більшості девелоперських проєктів, особливо на початковій стадії, для продовження будівництва не вистачало коштів покупців/інвесторів. Окрім того, після руйнування частини промислових підприємств на ринку панувала нестача будівельних матеріалів та проблеми логістики.

Необхідно зазначити, що в українській будівельній галузі, за винятком окремих компаній, інноваційні технології та цифровізація поки що не показала того ефекту, який можна спостерігати в інших країнах. Цифрові технології допомагають у створенні нових бізнесів та джерел доходів. Наприклад, у зарубіжній практиці зустрічаються цифрові платформи спільного використання будівельної техніки. Одним із останніх трендів є вкладення будівельних компаній у технологічні стартапи, які згодом роблять нові технології одним із джерел доходів. Найбільш просунута область – цифровізація продукту та клієнтських функцій. При цьому рівень цифровізації основного процесу та корпоративних функцій є досить низькою [3].

Екологічні норми також стають дедалі суворішими, і компанії, які не дотримуються цих норм, можуть зіткнутися зі штрафами та юридичною відповідальністю. Компанії, які не в змозі розробити стійкі продукти або процеси, не можуть боротися за конкуренцію на ринку. Щоб пом'якшити вплив цих криз, опалубні компанії впроваджують різноманітні стратегії, такі як диверсифікація свого ланцюжка поставок, інвестиції в навчання та обладнання з безпеки, зниження витрат, розробка екологічно чистих продуктів і процесів, а також покращення обслуговування клієнтів. Багато компаній також намагаються проваджувати проактивний і стратегічний підхід з метою адаптації до кризи та збереження своєї фінансової стабільності та репутації.

Відтак, будівельна галузь чутливо реагує на макроекономічні зміни, особливо в сучасних світових умовах глобалізації та високого рівня конкуренції. Будівельний сектор відноситься до групи галузей яки зазнали найбільшого удару в умовах військового стану. Серед позитивних тенденцій ринку можна зазначити великий рівень зацікавленості у відновленні будівельної галузі з боку уряду країни та ряду благодійних фондів. На сьогоднішній день розробляються та впроваджуються дієві програми з компенсації за зруйноване/пошкоджено майно на державному та місцевому рівнях, окрім цього з'являються локальні ініціативи по відновленню житлового фонду, також для поживлення сектору уряд запроваджує іпотеку. Можливість взяти житло під низький відсоток позитивно позначитися на ринку, оскільки гроші учасників програми залишатимуться в Україні: на 2023 рік заплановано видати до 15 тисяч пільгових іпотек, що надасть можливість підтримувати галузь, а з нею і економіку країни.

Таким чином, сьогодні сфера будівництва відчуває суттєві складнощі та обмеження, спричинені макроекономічними та геополітичними змінами, але має високий потенціал до ефективного розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності та інтеграції у світовий ринок. Вирішення проблем будівельної галузі потребує розробки особливих заходів, які дозволять знизити негативний вплив криз та підвищити технологічний рівень регіональних суб'єктів бізнесу, тому доцільно активізувати процес впровадження інноваційних та цифрових технологій у даному секторі економіки.

Список використаних джерел:

- 1) Пинда Ю. Сучасний стан та особливості розвитку будівельного сектора у Причорноморському регіоні України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(2). С. 41-46.
- 2) Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5. С. 7–15.
- 3) Prodius O.I. Trends and Problems of Innovative Activities Development of Domestic Industrial Enterprises. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2020. №. 2, Vol. 1. P. 20-26.