



www.economics.net.ua

ODESA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

«ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE»

Devoted to the memory of Professor
Prodius Ivan Prokopovych

1936 – 2012

May 24, 2024, Odesa, Ukraine



XIII

International
Scientific and Practical
Conference



Internationale Akademie für
Management und
Technologie
INTAMT



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ РИНКУ І
ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ»
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
І.І.МЕЧНИКОВА
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМ. АДМІРАЛА МАКАРОВА
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА "ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА СТАЛОГО
РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК
УКРАЇНИ"
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЮБЛІНСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА» (ПОЛЬЩА)
МІЖНАРОДНА АКАДЕМІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ТЕХНОЛОГІЙ INTAMT (ДЮССЕЛЬДОРФ, ФРН)
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМЕНІ І.П. ПРОДІУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПОРТАЛ

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF
UKRAINE
ODESA POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
STATE ORGANIZATION "INSTITUTE OF
MARKET AND ECONOMIC & ECOLOGICAL
RESEARCHES OF THE NATIONAL ACADEMY OF
SCIENCES OF UKRAINE"
ODESA I.I.MECHNIKOV NATIONAL UNIVERSITY
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
LVIV POLYTECHNIC NATIONAL UNIVERSITY
ADMIRAL MAKAROV NATIONAL UNIVERSITY
OF SHIPBUILDING
PUBLIC INSTITUTION «INSTITUTE OF
ENVIRONMENTAL ECONOMICS
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE
NATIONAL ACADEMY OF
SCIENCES OF UKRAINE»
KHMELNYTSKYI NATIONAL UNIVERSITY
STATE UNIVERSITY OF TRADE AND
ECONOMICS
AKADEMIA POLONIJA W CZĘSTOCHOWIE
(POLAND)
THE INTERNATIONAL ACADEMY FOR
MANAGEMENT AND TECHNOLOGY (INTAMT)
(DÜSSELDORF, GERMANY)
I.P. PRODIUS DEPARTMENT OF MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL

МАТЕРІАЛИ ХІІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА
ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

XIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND
PRACTICAL CONFERENCE

**«ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT
THEORY AND PRACTICE»**

24 травня 2024 р.

May 24, 2024

Продіусу Івану Прокоповичу присвячується

Devoted to the memory of Prodius Ivan Prokopovych

ОДЕСА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА»
2024

ODESA
ODESA POLYTECHNIC NATIONAL
UNIVERSITY
2024

Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. 24 травня 2024, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. 212 с.

У збірнику наведені матеріали, які докладалися на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 24 травня 2024) висвітлюються результати науково-методичної роботи Національного університету «Одеська політехніка» та інших закладів вищої освіти України та зарубіжжя з питань сучасних тенденцій розвитку теорії та практики менеджменту, управління персоналом в сучасних умовах, інноваційних методів управління виробництвом та кластерної форми організації підприємств як головного напрямку регіонального розвитку

Actual problems of management theory and practice: XIII International Scientific and Practical Conference. May 24, 2024, Odesa Polytechnic National University. Odesa, Ukraine. 212 p.

The collection contains materials presented at the XIII International Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Management Theory and Practice" (National University "Odessa Polytechnic", Odessa, May 24, 2024). It highlights the results of the scientific and methodological work of the National University "Odessa Polytechnic" and other higher education institutions of Ukraine and abroad on the issues of current trends in the development of management theory and practice, personnel management in modern conditions, innovative methods of production management, and the cluster form of enterprise organization as the main direction of regional development.

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

Редакційна колегія:

Голова	–	Оборський Г.О., д.е.н., проф.
Співголови	–	Філіппова С.В., д.е.н., проф.
	–	Продіус О.І., д.е.н., проф.
Головний редактор	–	Філіппов В.Ю., д.е.н., проф.
Учений та технічний секретар	–	Лук'янчук О.М., ст. викладач

Члени програмного комітету:

- Буркинський Б.В., д.е.н., проф.
- Балан О.С., д.е.н., проф.
- Ковтуненко Ю.В., д.е.н., проф.
- Кузьмін О.Є., д.е.н., проф.
- Кузнецова І.О., д.е.н., проф.
- Парсяк В.Н., д.е.н., проф.
- Патрік Едуард, д.т.н., проф.
- Садченко О.В., д.е.н., проф.
- Слонієц Іоланта, д.е.н., проф.
- Масленніков Є.І., д.е.н., проф.
- Сарой Кумар Саху, проф.

Інформаційно-технічне забезпечення:

- Янгүлов Е.П., здобувач PhD

PROGRAM COMMITTEE

Editorial Board:

Chair	–	Oborskyi, H.O., Professor, DTech
Co-Chairs	–	Filyppova, S.V., Professor, DEcon
	–	Prodius, O.I., Professor, DEcon
Chief Editor	–	Filippov, V.Y., Professor, DEcon
Scientific and Technical Secretary	–	Lukianchuk, O.M., senior lecturer

Members of the Program Committee:

- Burkynskyi, B.V., Professor, DEcon
- Balan, O.S., Professor, DEcon
- Kovtunenko, K.V., Professor, DEcon
- Kuzmin, O.E., Professor, DEcon
- Kuznetsova, I.O., Professor, DEcon
- Parsyak, V.N., Professor, DEcon
- Patrik Eduard, Professor, DTech
- Sadchenko, E.V., Professor, DEcon
- Sloniets Iolanta, Professor, DEcon
- Maslennikov, E. I., Professor, DEcon
- Sarodzh Kumar Sakhu, Professor

Information and technical support

- Yangulov E.P., PhD student, assistant



Всі матеріали проходять внутрішню перевірку на актуальність та унікальність. Програмний комітет намагається підтримати високу якість опублікованої інформації, проте погляди, висловлені в публікаціях, безпосередньо є позицією авторів. Повну відповідальність за достовірність, зміст, орфографію та якість поданих матеріалів несуть автори та їх наукові керівники. Матеріали друкуються мовами оригіналів

All materials undergo an internal check for relevance and uniqueness. The Program Committee strives to maintain high-quality published information; however, the views expressed in the publications directly represent the authors' positions. The authors and their academic advisors bear full responsibility for the accuracy, content, spelling, and quality of the materials provided. The materials are printed in their original languages.



Шановні учасники
конференції "Актуальні
проблеми теорії та
практики
менеджменту"!

Вітаємо вас з нагоди цієї важливої
наукової події!

Вітаємо вас на нашій важливій події, що надає чудову можливість для глибшого розуміння та обговорення сучасних проблем у сфері менеджменту та економіки. Цьогорічна конференція має ключове значення для розвитку нашого суспільства, висвітлюючи не лише поточні виклики, але й окреслюючи нові орієнтири для досягнення цілей сталого розвитку в умовах воєнного стану. Ці цілі стають важливим інструментом для керівників та спеціалістів у різних галузях, а зміни у парадигмі сталого розвитку вимагають від нас нових підходів до управління, які враховують економічні, соціальні та екологічні фактори.

На цій конференції ви маєте унікальну можливість обговорити, як сучасний менеджмент може сприяти досягненню цих цілей. Тут ви зможете поділитися своїми стратегіями, інноваціями та найкращими практиками, що спрямовані на створення економічних систем, які процвітають не лише сьогодні, але й забезпечують стабільне майбутнє для наступних поколінь.

Бажаю вам плідних обговорень, які допоможуть досягти нових висот у розумінні та впровадженні концепцій сталого розвитку. Нехай ваші дискусії будуть продуктивними, принесуть нові інсайти та сприятимуть знаходженню спільних шляхів до сталого розвитку у сфері менеджменту та економіки.

Нехай цей захід стане важливим кроком у підвищенні ефективності управління та відповідального ставлення до економічних процесів, а також стане продуктивною платформою для обміну ідеями та створення стратегій, спрямованих на досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Бажаємо всім успіху та натхнення у ваших починаннях!

З найкращими побажаннями та повагою,

голова програмного комітету конференції
Ректор національного університету
«Одеська політехніка»
Геннадій **ОБОРСЬКИЙ**

співголова програмного комітету конференції
директор інституту економіки та менеджменту
національного університету
«Одеська політехніка»
Світлана **ФІЛИПОВА**

співголова програмного комітету конференції
Завідувач кафедри менеджменту національного
університету «Одеська політехніка»
Оксана **ПРОДІУС**



Dear participants of
the conference
"Actual problems of
management theory
and practice"!

We welcome you on the occasion of
this important scientific event!

Welcome to our important event, which provides an excellent opportunity for a deeper understanding and discussion of contemporary issues in the fields of management and economics. This year's conference is crucial for the development of our society, highlighting not only current challenges but also outlining new directions for achieving sustainable development goals under martial law conditions. These goals become vital tools for managers and specialists in various fields, and the changes in the paradigm of sustainable development require us to adopt new management approaches that consider economic, social, and environmental factors.

At this conference, you have a unique opportunity to discuss how modern management can contribute to achieving these goals. Here, you will be able to share your strategies, innovations, and best practices aimed at creating economic systems that thrive not only today but also ensure a stable future for the next generations.

I wish you fruitful discussions that will help achieve new heights in understanding and implementing sustainable development concepts. May your discussions be productive, bring new insights, and contribute to finding common paths to sustainable development in management and economics.

May this event be an important step in improving management efficiency and responsible economic processes, as well as a productive platform for exchanging ideas and creating strategies aimed at achieving global sustainable development goals.

We wish everyone success and inspiration in your endeavors!

With best wishes and respect,

Chair of the Conference Program Committee
Rector of the Odesa Polytechnic
National University
Hennadii **OBORSKYI**

Co-Chair of the Conference Program Committee
Director of the Institute Of Economics And
Management of the Odesa Polytechnic
National University
Svitlana **FILYPPOVA**

Co-Chair of the Conference Program Committee
Head of Department of Management of the
Odesa Polytechnic National University
Oksana **PRODIUS**



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

**XIII International
Scientific and Practical
Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 1.
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА
ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**SECTION 1.
CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF
MANAGEMENT THEORY AND PRACTIC**

**24 травня 2024 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 24, 2024
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS OF LABOR RESOURCES IN UKRAINE AND ROMANIA: MAIN ASPECTS AND FEATURES

O.M. Lukianchuk, Senior Lecture of the Department of Management
Odesa National Polytechnic University,
(*Odesa, Ukraine*)

Ye.A. Slavenko, Student of Faculty of Economics, Administration and Business
Stefan Cel Mare University of Suceava
(*Suceava, Romania*)

Human resources are a key element of any national economy, as they affect productivity, economic growth and competitiveness of the country in the international arena. The analysis of labor resources in Ukraine and Romania in 2023 is a relevant topic due to the significant changes that have occurred in the economy and society of both countries due to geopolitical, economic and social factors.

In 2023, Ukraine faced large-scale challenges in the field of labor resources, which were the result of the war with Russia, which began in 2022. Due to hostilities, a large part of the working population was forced to evacuate, which caused significant labor losses, especially in the eastern and southern regions of the country.

According to the State Statistics Service of Ukraine, the unemployment rate in the first quarter of 2023 increased to 12.1% compared to 9.5% in 2021 [1]. This increase is due to business closures, infrastructure destruction and general economic instability. At the same time, in the western regions, where many internally displaced persons and enterprises have moved, there is an increase in the demand for labor force, which somewhat stabilized the situation in these areas.

Agriculture, traditionally one of the largest employers in Ukraine, has suffered significant losses due to the occupation and destruction of agricultural land and equipment. The industrial sector was also seriously affected, in particular the metallurgical plants in Mariupol and other cities in the east of the country. At the same time, the IT sector has shown relative stability and even growth, as many companies have been able to switch to remote work.

Labor migration remains a serious problem for Ukraine. According to the International Organization for Migration (IOM), more than 5 million Ukrainians have left the country since the beginning of the war, most of whom are able-bodied people [2]. This creates a labor shortage within the country, especially in highly skilled industries. At the same time, remittances from labor migrants make up a significant part of Ukraine's GDP and are an important source of support for many families.

Romania in 2023 also faces challenges in the field of labor resources, although their nature is somewhat different from the situation in Ukraine. Demographic changes, in particular the aging of the population and the migration of young people to Western Europe, have a significant impact on the labor market. According to Romania's National Institute of Statistics, the country's population has declined from 19.5 million in 2011 to 18.5 million in 2023, mainly due to emigration.

The unemployment rate in Romania remains relatively low and stood at 5.5% in the first quarter of 2023 [3]. However, there is a significant gap between the unemployment rate in urban and rural regions. In large cities such as Bucharest, Cluj-Napoca and Timisoara, the labor market is dynamic, while in rural areas unemployment is much higher, caused by a lack of infrastructure and investment.

Romania's economy is largely dependent on industry, agriculture and the IT sector. The industrial sector continues to attract significant investment, particularly from foreign companies, which creates new jobs. The IT sector is showing rapid growth, becoming one of the most important employers in the country. However, the shortage of highly qualified specialists remains a serious problem, forcing companies to attract workers from other countries, such as Moldova and Ukraine.

The salaries in Romania are gradually increasing, but remain lower compared to Western European countries. According to Eurostat, the average monthly salary in Romania in 2023 was around €800, significantly less than in Germany or France. This creates incentives for the migration of young and qualified workers abroad.

So, in this way, if we conduct a comparative characterization of this study between Ukraine and Romania, the following factors can be singled out. Due to the war, Ukraine faced catastrophic losses in the field of labor resources. The loss of labor through migration and the destruction of enterprises has led to high levels of unemployment and economic instability. At the same time, the western regions of the country are showing some signs of recovery thanks to the relocation of businesses and people there.

Romania, while not undergoing such dramatic changes, also faces serious challenges related to demographic change and emigration. Young and skilled workers are leaving the country in search of better working conditions and higher wages, leading to labor shortages in high-tech industries.

The unemployment rate in Ukraine is significantly higher than in Romania, which is a direct result of the military conflict and economic turmoil. Romania has a relatively low unemployment rate, but this indicator masks significant regional disparities and the problem of low wages.

Wages and working conditions are important factors affecting the labor market. In Ukraine, average wages remain lower compared to European standards, which prompts many workers to seek better conditions abroad. The war further complicated this situation. Wages in Romania are higher than in Ukraine, but still lower than in Western Europe. This creates incentives for labor migration. The Romanian government is trying to solve this problem by raising the minimum wage and improving working conditions, but these measures will take time to achieve significant results.

The problem of gender inequality in the labor market is also relevant for both countries. In Ukraine, women face difficulties in finding work, especially in traditionally male sectors such as industry and construction. Romania also has similar problems, but in recent years, there has been a positive trend in the involvement of women in various spheres of the economy, in particular in the IT sector and management.

Both countries face the problem of professional training and retraining of personnel. In Ukraine, this process is complicated by the destruction of educational institutions, while in Romania; the problem is the need to modernize the educational system in accordance with the modern requirements of the labor market.

Wages in Ukraine are significantly lower compared to Romania, which increases migration processes. However, even in Romania, the level of earnings is not high enough to keep workers from emigrating to more developed countries of the European Union.

To sum up, despite different contexts and causes, both countries face workforce challenges that require integrated approaches to address them.

In general, the analysis of labor resources in Ukraine and Romania in 2023 indicates significant challenges facing both countries. For Ukraine, the primary task is to restore the economy and infrastructure, support internally displaced persons and create conditions for the return of migrants. For Romania, the main tasks are the preservation and development of the labor force, the increase of wages, the reform of the education system and the integration of foreign workers. A comprehensive approach and international cooperation can contribute to solving these problems and ensure stable economic development of both countries. The future of labor resources in Ukraine and Romania depends on the effective policy of the governments of both countries, aimed at overcoming demographic challenges, improving working conditions and education, as well as reducing migration outflow. This will ensure stable economic development and improve the quality of life of the population.

References

- 1) Number of registered unemployed. Minfin : website. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2023/>
- 2) International Organization for Migration (IOM) Reports. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy>
- 3) Official Statistics in Romania. URL: <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

І.О. Варіс, кандидат економічних наук, доцент

В.Д. Ковальчук, здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(м. Київ, Україна)

Поняття «залучення персоналу», «підбір кадрів» та «рекрутинг» на сьогоднішній день часто ототожнюють, що пов'язано з появою численних рекрутингових агенств, які використовують різні технології підбору кадрів. На нашу думку, дійсно недоцільно проводити розмежування даних понять, тому під ними розуміємо один і той самий процес – систематизовані дії щодо залучення та вибору потрібного кандидата на вакантну посаду, який має необхідні професійні якості для досягнення цілей, завдань та місії організації.

О. Кравчук, І. Варіс та Т. Бідна, досліджуючи цифрові технології рекрутингу персоналу, вказують, що ефективна цифровізація та автоматизація процесів рекрутингу персоналу вимагає глибокого і актуального аналізу сучасних HRM систем та цифрових технологій. Це означає не тільки розуміння поточних тенденцій в сфері управління людськими ресурсами, але й впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект (далі – AI), чат-боти, методи гейміфікації, додана (далі – AR) та віртуальна (далі – VR) реальність, а також дистанційний (цифровий, віртуальний) підбір кандидатів. Мобільні додатки також відіграють важливу роль у сучасному рекрутингу, оскільки вони забезпечують зручність та доступність процесів для кандидатів і рекрутерів [1, с. 93].

Т. Вонберг та А. Головка на базі проведеного ними аналізу зазначають, що хоча традиційні підходи до рекрутингу продовжують бути ефективними, вони, як правило, вимагають більше часу та часто демонструють меншу результативність порівняно з сучасними цифровими методами. Цифровізація рекрутингу, що включає застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, чат-боти, аналітичні інструменти, мобільні застосунки та соціальні медіа, дозволяє значно оптимізувати процес набору персоналу [2, с. 314].

Ефективне використання цифрових технологій у процесі залучення персоналу також передбачає розроблення та підтримку бренду роботодавця в цифровому просторі. Як вказує С. Цимбалюк, «до переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, належать: можливість залучити кращих кандидатів, посилити мотивацію працівників, зменшити плинність персоналу, поліпшити імідж на товарному ринку та результати діяльності» [3, с. 252].

Найбільш перспективним трендом в залученні персоналу вважаємо різного роду використання штучного інтелекту в рекрутингу, яке на сьогодні здійснюється наступними способами (рис. 1).

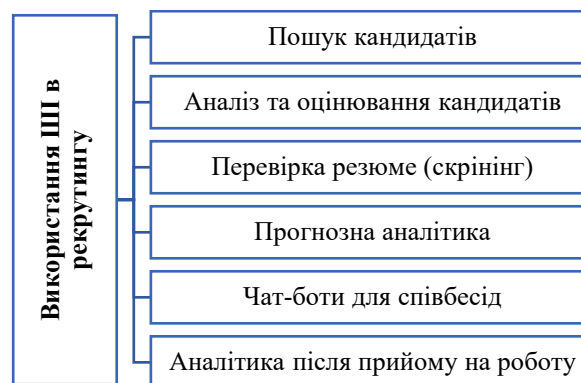


Рисунок 1 – Способи використання штучного інтелекту в залученні персоналу

І. Миколайчук та М. Шома, оцінивши 10 провідних інструментів набору персоналу в системі рекрутингу, приходять до висновку, що «в сучасній практиці роботи з персоналом є велика кількість інструментів набору, в тому числі засобів програмного забезпечення рекрутингових технологій» [4, с. 338].

З цим складно не погодитись, особливо враховуючи, який ефект спричинили на початку 2022 нейромережі, особливо трансформери, найвідомішим з яких є ChatGPT від OpenAI. На нашу думку, саме різного роду технології, засновані на використанні штучного інтелекту та машинного навчання, мають найбільший потенціал у процесі залучення персоналу.

Ці технології дозволяють автоматизувати повторювані завдання, такі як відбір резюме та початкове оцінювання кандидатів, тим самим підвищуючи ефективність. Алгоритми штучного інтелекту вправно аналізують великі обсяги даних, щоб визначити найбільш підходящих кандидатів, беручи до уваги не лише їхню кваліфікацію та досвід, але й потенційну культурну відповідність організації.

Як справедливо зазначає колектив авторів на чолі з К. Махешвари, штучний інтелект надає доступ до великої бази даних і різноманітні аналітичні можливості, звільняючи менеджерів від повсякденної діяльності та дозволяючи їм зосередитися на більш важливих обов'язках. В той час як традиційний підбір персоналу все ще страждає від таких проблем, як неадекватна перевірка, відсутність адекватної відповідності роботі та втрата технологічного досвіду, інтелектуальний аналіз даних дозволяє мінімізувати людський фактор [5, с. 210].

Прогнозна аналітика використовує історичні дані для прогнозування майбутніх тенденцій, допомагаючи організаціям приймати більш обґрунтовані рішення щодо залучення та управління талантами [6, с. 5].

Підсумовуючи можемо зробити висновок, розвиток цифрових технологій у залученні персоналу кардинально змінює HR ландшафт. Автоматизація рекрутингу, чат-боти, нові інструменти для оцінювання кандидатів, HR маркетинг, використання гейміфікації та віртуальної і доповненої реальності при адаптації персоналу пропонують величезні можливості для покращення підбору персоналу, залучення працівників і загального управління людськими ресурсами. Оскільки технології продовжують розвиватися, організації повинні залишатися гнучкими та готовими адаптуватися до мінливої динаміки цифрової епохи.

Список використаних джерел

- 1) Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110.
- 2) Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313–318.
- 3) Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247–252.
- 4) Миколайчук І. П., Шома М. С. Інноваційні технології рекрутингу в HR-менеджменті. WayScience. 2022. № 3. С. 337–339.
- 5) Enterprise Human Resource Management Model by Artificial Intelligence to Get Befitted in Psychology of Consumers Towards Digital Technology. / K. Maheswari et al. Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities. 2023. Vol. 6(10), no. 2. P. 209–220.
- 6) Albassam W. A. The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8, no. 6. P. 2-89.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ОСОБЛИВОСТІ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

О.О. Бендасюк, доктор економічних наук, доцент
Інститут агроекології і природокористування НААН
(м. Київ, Україна)

Повоєнне відновлення АПК та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільських територій потребуватиме ефективного інноваційно-технологічного виробництва заснованого на удосконаленні підходів до процесу прийняття управлінських рішень.

Будучи галуззю управління аграрний менеджмент спрямований на управління і керування сільськогосподарськими підприємствами (організаціями), який охоплює всі аспекти управління (планування, оптимізацію виробництва, управління ресурсами, маркетингу продукції, її реалізацію, фінансове планування). Ключовою метою аграрного менеджменту є забезпечення ефективного та стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств з врахуванням особливостей ринку аграрної продукції та законодавства. Це діяльність з організації і координації виробництва сільськогосподарських підприємств з метою одержання прибутку в довгостроковому періоді.

Процес управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств заснований на відповідних методах, принципах, функціях і планах розвитку, що передбачає оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання та створення умов для реалізації поставлених цілей. Разом з тим, процес управління заснований на зборі, аналізі і передачі інформації про об'єкт управління, що передбачає вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення і передача на об'єкт управління; порівняння отриманих внаслідок реалізації рішення показників з їх плановими величинами.

Головне завдання аграрного менеджменту, державної політики розвитку та підтримки підприємств АПК в період повоєнного відновлення потребує використання якісних і ефективних інструментів, яке полягає у підвищенні їх ефективності на основі: побудови належних організаційних та економіко-правових умов ефективного функціонування агропідприємств за наявних людських та матеріально-технічних ресурсів; акумулювання функції планування і координації виробництва різних видів сільгосппродукції, а також вирішення проблеми пов'язаних з управлінням виробничо-господарською діяльністю і регулюванням ринку аграрної продукції. розроблення довгострокових планів (проектів) розвитку підприємств; пошук найбільш ефективних форм господарювання й управління виробничо-господарською діяльністю. У зв'язку з цим, необхідно: розробити державні програми підтримки аграрних підприємств; розроблення довгострокової стратегії відновлення та подальшого розвитку АПК; розробити систему економічних показників діяльності підприємств, з метою надання адресного державного субсидування; спрямувати фінансово-матеріальні ресурси виключно на розвиток виробництва сільгосппродукції. Одним із найважливіших напрямів державної аграрної політики повинна бути, не лише, робота з підвищення якості управління аграрними підприємствами галузі (навчання керівного складу та персоналу основам аграрного менеджменту), а й раціональне використання наявних природних, людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

При побудові нової системи управління аграрними підприємствами необхідно застосовувати комплексний підхід до організації управління виробництвом, через процес планування, організації, мотивації та контролю спільних дій [1] всіх суб'єктів виробничо-господарської діяльності. Іншими словами, менеджмент - це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань [2].

Разом з тим, управління аграрними підприємствами вимагає від ключових менеджерів наявність відповідних навичок і вмінь, поглибленого володіння технологією й механізмами виробництва (особливо в рослинництві і тваринництві), з метою: розроблення нових методів і

технологій управління; побудови структури і форми його організації з врахуванням просторових умов розташування (село чи місто), місцевих традицій та звичаїв тощо.

В процесі удосконалення механізмів управління процесом виробництва аграрних підприємств необхідно врахувати специфіки галузі, особливості діяльності та розвитку сільськогосподарських підприємств. Такими особливостями є [3]: взаємозв'язок виробництва із природою і середовищем існування людей; стратегічна необхідність; наявність ризику пов'язаного із природно-кліматичними факторами; значна конкуренція; низька швидкість грошового обігу; відсутність еластичності зв'язку між цінами на продукцію сільського господарства та попитом; певні технологічні особливості виробничого процесу.

Вагоме місце, в удосконалення системи аграрного менеджменту має посісти функція здійснення контролю (облік і звітність, порівняльний аналіз планових і фактичних показників діяльності підприємства, контроль за виробничим процесом), який покликаний забезпечити дотримання запланованих заходів, а саме: визначення можливих чи наявних відхилень при виконання планів і розробка корективів їх усунення або коригування плану.

Разом з цим, ефективність аграрного менеджменту потребує залучення всього персоналу до діяльності з удосконалення для забезпечення належного функціонування, постійного поліпшення системи менеджменту якості і спрямованих на виконання наступних завдань: проведення систематичного аналізу і перегляду політики та цілей підприємства щодо якості, з одночасним здійсненням низки заходів виконання поставлених цілей та поширення інформації про хід їх виконання; реалізації принципу орієнтації на споживача; ініціювання та підтримка розробки, впровадження і функціонування результативної і, ефективної системи менеджменту якості; забезпечення системи менеджменту якості потрібними ресурсами. Це в свою чергу, потребує розробки та запровадження на аграрних підприємствах систем менеджменту якості згідно міжнародного стандарту ISO 9001:2008.

Забезпечити зростання прибутку аграрними підприємствами можливо на основі побудови системи стратегічного управління на всіх рівнях управління з врахуванням особливостей виробництва, його специфіки та можливих ризиків при впровадженні стратегії. Дана система управління повинна бути забезпечена скоординованим функціонуванням її окремих підсистем (стратегічного, корпоративне управління, контролю та адаптації, інформаційно-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств).

Будучи специфічною галуззю економіки, АПК потребує виваженого втручання держави, спрямованого на підтримку аграрного виробництва з використанням низки механізмів як то: надання прямої дотаційної допомоги аграріям через систему соціального забезпечення; різноманітні державні та регіональні програми щодо збільшення попиту на продукцію або зниження виробничих витрат; застосування пільгового кредитування, диференційованих цільових субсидій; підтримка впровадження новітніх виробничих технологій, залучення цифрових продуктів; здійснення екологізації виробничої діяльності.

Такими чином, процес повоєнного відновлення і забезпечення стрімкого переходу до сталого розвитку АПК потребує сучасних методів управління аграрними підприємствами, формування державної підтримки з врахуванням особливостей аграрного виробництва (сезонністю використання ресурсів, фінансових надходжень тощо), а також стратегічне планування та впровадження ефективних технологій.

Список використаних джерел

- 1) Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика // За заг.ред. М.І. Молдованова. К.: Техніка, 2013. 856с.
- 2) Ільїн В.Ю. Формування стратегії управління конкурентоспроможності аграрних підприємств України в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4. С.99-105.
- 3) Дьолог Т.І. Проблеми і особливості управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 101-104.

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

О.О. Буковський, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту

О.І. Блажко, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Економіка, що динамічно змінюється, глобалізація, поява нових факторів невизначеності в зовнішньому середовищі підприємств ускладнюють завдання керівників з прийняття ефективних стратегічних рішень. Діючи в умовах підвищеної нестабільності вітчизняні підприємства повинні враховувати дедалі більшу кількість факторів під час планування та реалізації стратегії. Сучасна нестабільність ринкової системи посилилася світовою фінансово-економічною кризою, що спровокувала масове падіння виробництв, зростання безробіття, скорочення інвестицій. Проблеми стратегічного управління в умовах економічної нестабільності особливо актуальні для вітчизняного ринку, що характеризується високим рівнем інфляції, значними коливаннями темпів зростання валового внутрішнього продукту, відсоткових ставок і курсів валют, недосконалістю законодавчої бази, корупцією і як наслідок неефективністю та низькою інвестиційною привабливістю багатьох галузей.

Сучасний світ характеризується значним рівнем глобалізації, високим рівнем невизначеності та ризику, в яких доводиться діяти організаціям і відповідно приймати управлінські рішення. Глобальна фінансова криза, пандемію COVID-19 та війна Російської Федерації проти України посилили кризові явища, що змінили соціально-економічні реалії. Тому роль антикризового управління як безпекової складової економічного розвитку постійно зростає та поступово стає невід'ємною частиною управлінської діяльності організації [1, с.5].

Фактори зовнішнього середовища, що стрімко змінюються, ставлять керівників перед необхідністю пошуку нових рішень для протистояння ризикам. Процес прийняття рішень ускладнюється зростаючою роллю соціального та політичного впливу. Однак подібні зміни пророкують компаніям не лише труднощі, а й нові можливості. Щоб не просто вижити, а й досягти успіху, потрібна стратегія, яка дозволяє оперативно використовувати фактори довкілля, що стрімко змінюються, на користь компанії.

Грамотне стратегічне управління, що враховує всі можливі ризики та способи досягнення цілей при різних сценаріях розвитку подій, дає можливість згладити коливання зовнішнього середовища та досягти сталого розвитку.

Так, на сьогоднішній день існує велика кількість методів підвищення ефективності менеджменту, які сконцентровані або на керуючому, або на його індивідуальних та професійних якостях, або на елементі управлінської діяльності. Робота з підвищення ефективності управління повинна опиратися на будь-який елемент, поліпшення якого є найбільш важливим для компанії. Розробка щодо підвищення ефективності менеджменту вимагає великих одноразових витрат, експлуатаційних витрат, витрат живої праці. На початку реалізації великих витрат необхідно провести всі розрахунки з оцінки ефективності. Для цього необхідно встановити фактори, вплив яких забезпечить підвищення ефективності; дослідити напрямки впливу даних факторів; визначити всі показники для кількісного виміру ступеня впливу цих факторів; обрати методи і оцінку розрахунку даних показників.

На підставі аналізованих підсумків діяльності підприємства та вивчення системи управління розробляють та впроваджують заходи щодо підвищення ефективності менеджменту, які торкаються всіх найважливіших елементів:

- удосконалення управлінської структури, а також її спрощення, визначення повноважень керівників з урахуванням кваліфікації та особистих якостей, децентралізація всіх можливих функцій;
- розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін;
- розробка філософії та політики організації, що охоплює всі її функціональні галузі;

- розробка інформаційної системи компанії, що забезпечує ефективний зв'язок між персоналом та підрозділами;
- розробка системи прийняття рішень, правил та процедур управління, системи стимулювання;
- впровадження системи підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку;
- розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівного персоналу, планування кар'єри керівників;
- використання більш ефективних методів та оцінки при доборі персоналу, створення ефективної, сумісної структури персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Необхідно зазначити, що зростанню ефективності менеджменту має сприяти система підвищення кваліфікації персоналу. Стимулювання праці підвищення ефективності менеджменту це спосіб винагороди працівника за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці та вимог технології на даному підприємстві. При розробці системи стимулювання праці підвищення ефективності менеджменту керівництво підприємства має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії, політики підприємства.

Одним із найбільш дієвих шляхів підвищення ефективності управління менеджменту вважається мотивація. Мотивація – стимулювання до діяльності, процес спонукання себе та інших до роботи, вплив на поведінку людини для досягнення особистих, колективних та суспільних цілей [2].

Кожному з керівників необхідно знати, що добиватися результатів без інтересу, уваги до персоналу та активної участі у процесі працівників неможливо. Навіть із високими фінансовими ресурсами, з працівниками, не можна говорити про майбутній розвиток підприємства. Кожен працівник зобов'язаний відчувати значущість своєї роботи в компанії та підтримку колективу та всього керівництва. Командний дух допомагає підвищити продуктивність і мотивувати людей для досягнення спільної мети [3].

Оцінка підвищення ефективності менеджменту має бути розподіленою і навіть враховувати всі рівні застосування ресурсів та можливостей подальшого розвитку підприємства, досягнення всіх виробничих, економічних пріоритетів і соціальних цілей.

Таким чином, необхідно зазначити, що кожне підприємство знаходить рішення про вибір шляхів підвищення ефективності менеджменту залежно від специфіки функціонування. Шляхи підвищення ефективності менеджменту з урахуванням усіх елементів діяльності підприємства різні. Підприємство самостійно обирає шляхи та методи підвищення ефективності менеджменту, виходячи зі специфіки своєї діяльності, що склалася організаційної структури управління, економічних та соціальних результатів діяльності, фінансових ресурсів та багато іншого.

Підсумовуючи вищесказане, необхідно відзначити, існує значна кількість шляхів і методів підвищення ефективності менеджменту. Оцінка підвищення ефективності менеджменту має враховувати всі рівні застосування ресурсів та можливостей подальшого розвитку підприємства, досягнення виробничих, економічних пріоритетів і соціальних цілей.

Список використаних джерел

1) Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

2) Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34.

3) Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58> (дата звернення: 09.05.2024).

ВІДЕОАНАЛІТИКА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ

М.Є. Гарник, здобувач PhD

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Напрямок відеоаналітики набув поширення у маркетингу разом із розвитком штучного інтелекту. Використання технічних розробок від передових виробників обладнання (Dahua, Hikvision) та від виробників програмних продуктів (Microsoft, Nvidia, OpenAI) дозволяє, навіть, за допомогою продуктів середнього цінового сегменту отримувати якісну та релевантну аналітику.

Метою доповіді є вивчення відеоаналітики як методу дослідження споживачів, його подальших перспектив розвитку в світі і, зокрема, в Україні. Такий метод є новим, але він вже зарекомендував себе, як жоден перспективний галузь знань, а також як ефективний інструмент для застосування на практиці. Зараз є багато прикладів використання такого технічного засобу в маркетингових, управлінських, і навіть, у правоохоронних цілях. Суттєвою перевагою методу є можливість автоматизації збору інформації про споживачів, бізнес-процеси.

Отже, інтелектуальні системи відеоспостереження можуть бути використані з метою збору необхідної інформації про кількість покупців, складати теплові карти, збирати демографічну інформацію про покупців, відстежувати розкладку товарів, надавати інформацію про враження покупців, аналізуючи емоції або мову тіла.

Роздрібним мережам, або закладам сфери обслуговування слід використовувати відеоаналітику для збору точних демографічних даних. Вивчення відсоткового співвідношення між чоловіками та жінками або дорослими та дітьми серед покупців може стати важливим аспектом для маркетологів у розробці ефективних цільових кампаній для існуючої аудиторії магазину та приваблення нових клієнтів.

Також однією з корисних властивостей таких систем є контроль черг. Одним із поширених сценаріїв, на сьогодні, є аналіз черги на касі камерою, та автоматизований виклик додаткового персоналу до непрацюючої каси в разі, якщо час очікування однієї особи, або кількість осіб на касі перевищує порогове значення. Водночас із цим, поки працівник прямує до каси, система, за необхідності, вмикає касовий апарат, банківський термінал, та інше обладнання необхідне для функціонування касової точки. Така автоматизація дозволяє знизити час очікування клієнтів на касі, за рахунок цього підвищити задоволеність клієнтів та підвищити товарообіг.

До появи цього напрямку маркетингу маркетологам доводилося спиратися на інформацію від персоналу, або витрачати робочий час на спостереження за процесами у закладі. При цьому ні перший, ні другий метод не давав релевантної інформації, адже працівники часто суперечили один одному, або надавали нерелевантну інформацію через свої інтереси, або через небажання допомогти закладу, а також майже неможливо цю інформацію перевірити. Другий метод недієвий через те, що маркетологи не мають змоги на протязі робочого часу закладу або підприємства спостерігати за всіма процесами, особливо якщо точок для аналізу не одна, або дві, а шість, або навіть сорок.

Так, дизайнерський бренд одягу Miniso, прийшов до необхідності технічного та автоматизованого вирішення цих завдань. За допомогою камер Hikvision типу «риб'яче око» була реалізована система, що підраховувала кількість людей, що проходили повз магазин, кількість людей, що входять і виходять. Таким чином керівництво отримало інформацію про конверсію покупок. Ця інформація дозволяє робити висновки щодо процесдатності маркетингової стратегії. Також можна простежити кореляцію між кількістю людей, що входять та кількістю людей, що виходять. Інформація лише з двох камер, встановлених на вході та виході з магазину дозволила сформувати картину та простежити фактори, що побуджують покупців відвідати магазин. Оскільки у Miniso одна й та сама технологія встановлена у всіх магазинах, вони можуть порівнювати різні місця розташування. Це також стане в нагоді, коли

настав час домовлятися про оренду з торговими центрами. Використовуючи камери «риб'яче око», встановлені на стелі, є можливість створювати теплові карти. Це допомагає бачити де знаходяться гарячі точки, та допомагає оптимально розміщати товари, порівняти данні з продажами, отримати повний уяв про модель купівель [1].

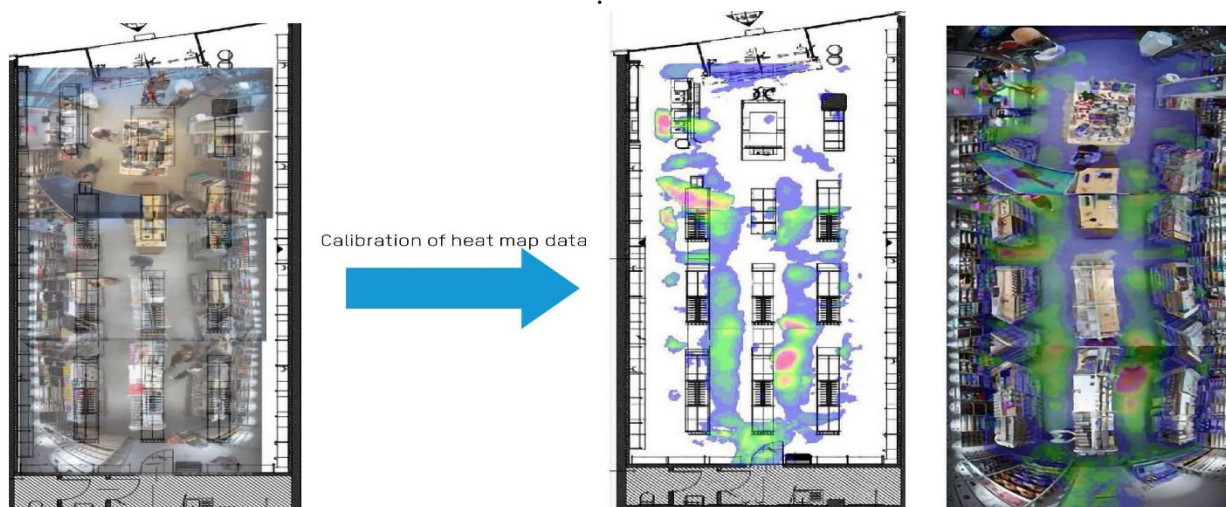


Рисунок 1 – Сформована теплова карта в торговельній точці Miniso

Українська компанія «Агробіовітокс» знайшла користь у відеоаналітиці для зменшення часу очікування аграрної техніки на завантаження/розвантаження. Використовуючи камери з можливістю відстеження транспортних засобів, роботизованою системою повороту камери та двадцяти п'яти кратним оптичним зумом, система здатна за кілометр виявити комбайн, або іншу аграрну техніку, що повертається до бази, подати сигнал операторам про їх наближення, тим самим даючи змогу розгрузити інфраструктуру заздалегідь

Окрім маркетингових завдань такі системи виконують і іншу, не менш важливу функцію, яка є первинною для камер відеоспостереження: охоронна. Але за допомогою ШІ цей функціонал виходить на інший рівень. Тепер можна відстежити конкретного покупця, що вирішив вкрати щось з полиці, або працівника, що намагався винести товар або інвентар через чорний вихід не виходячи з головного офісу, знаходячись за тисячі кілометрів. Таким чином, на тому ж самому підприємстві, за допомогою тої самої системи відеоаналітики вдалося запобігти викраденню вантажівки (вантажівка виїхала за дозволену зону). Також були виявлені особи, що періодично викрадали паливо з робочої техніки.

Отже системи відеоаналітики сьогодні є повноцінним напрямом у дослідженні покупців, підприємств, ефективності персоналу тощо. Також ці системи виконують безпекові завдання, що ніколи не втратить актуальності.

Але, попри всі позитивні сторони, є і недоліки: обмежена функціональність низькобюджетних систем; система, що дозволить отримати глибоку аналітику коштує забагато для використання в маленьких мережах, або одиничних магазинах/підприємствах; для обробки та використання отриманих даних потрібен спеціаліст.

Тож імплементація таких технічних засобів аналізу, як відеоаналітика, є питанням часу. Прискорення цього процесу буде на користь як підприємцям, так і споживачам.

Держава може посприяти цьому процесу введенням учбових напрямків в університетах з актуальною навчальною програмою.

Список використаних джерел

- 1) Hikvision : веб-сайт. 2021. URL: <https://hikvision.org.ua/ru/news-ispolzovanie-kamer-dlya-otobrazheniya-tendenci-roznicnoy-torgovli/>.

КЛАСИЧНІ ТЕХНІКИ СТОРІТЕЛЛІНГУ

О.В. Павленко, здобувач PhD

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Сторітеллінг (англ. storytelling) - це один з інструментів маркетингу, що входить, який допомагає через історії доносити цільовій аудиторії цінності компанії і її продуктів, зміцнювати довіру, вибудовувати емоційний зв'язок, формувати імідж бренду, підвищувати продажі. Цілі сторітеллінга залежать передусім від цілей підприємства та його стратегії. Цей інструмент легко можна адаптувати під потреби бізнесу. Тому його ефективно використовують для просування бренду, побудови комунікації з цільовою аудиторією, укріплення з нею взаємовідносин, підвищення запам'ятовуваності і впізнанності.

Сторітеллінг допомагає вирішити наступні завдання:

- притягнути увагу цільової аудиторії і познайомитися з нею;
- розповісти про компанію, її товари і послуги;
- популяризувати бренд і його продукти;
- пробудити потрібні емоції;
- побудувати асоціативний ряд;
- донести клієнтам і потенційним покупцям потрібний месидж;
- мотивувати цільову аудиторію до взаємодії;
- ініціювати створення призначеного для користувача контенту;
- підвищити лояльність;
- побудувати навколо бренду і його продуктів лояльне співтовариство.

Це далеко не увесь список можливостей і завдань сторітеллінга. Історії надихають, запам'ятовуються, потрапляють в саме серце і мотивують аудиторію переказувати їх близьким і друзям, запускаючи тим самим сарафанове радіо. Проте, на відміну від книжкових казок, легенд і міфів, у сторітеллінга є свої закони.

Для просування компанії і її товарів на ринку використовують комплекс маркетингу. Класична модель цієї концепції називається 4p і розшифровується як продукт (Product), ціна (Price), просування (Promotion), місце (Place). У сторітеллінга є свій схожий комплекс.

1) Purpose (Мета). Історія має бути актуальною, релевантною і зрозумілою для цільової аудиторії. Перш, ніж приступити до сторітеллінгу, необхідно продумати, що ви хочете розповісти, кому і навіщо. Це дозволить відсіяти непідходящі ідеї, продумати персонажів, знайти потрібні слова і створити правильний месидж, щоб викликати певні емоції.

2) Plot (Сюжет). Є каркасом, на якому тримається уся історія. У хорошого сюжету мають бути такі елементи як зав'язка, розвиток подій, кульмінація і розв'язка.

3) People (Люди). Щоб історія знайшла відгук у клієнтів, у неї має бути головний герой. Опис його характеристик, життєвих обставин, взаємовідносин з іншими персонажами і довкіллям є ключем до емоцій і серця цільової аудиторії. З одушевленими об'єктами історія стає живою, динамічною, цікавою. Саме тому у сторітеллінгу підприємства часто просувають товари: іграшки, книжки, продукти харчування і багато що інше. Наприклад компанія M&M's відома на ринку історіями про пригоди своїх кольорових драже.

4) Place (Локація). Місце дії відіграє важливу роль в сторітеллінгу. Це та деталь, яка підтверджує правдивість історії і є її основою. Тому украй важливо приділити особливу увагу опису того, де і за яких обставин відбуваються описані брендом події.

Історія повинна об'єднувати бренд з цільовою аудиторією, наближати його до покупців, вкарбуватися в пам'ять, викликати емоційний зв'язок. Щоб досягти цього, важливо дотримуватися декількох основних правил.

Потрібно виділити мету створення історії. Ретельно проаналізувати інтереси, завдання, захоплення, болі і проблеми цільової аудиторії, для якої призначається історія. Визначають

формат і продумують структуру сторітеллінга, щоб досягти поставлених цілей. Використовують деталі, щоб зробити історію яскравішою і насиченою.

Усього виділяють вісім класичних технік сторітеллінгу.

1) Monomyth (Мономіф). Цю техніку ще називають «подорож героя». Вона є дуже популярною через свою простоту. Мономіф використовується в сюжетах кіно, мультфільмів та вистав, у казках, легендах, оповіданнях та різних історіях. Такий сторітеллінг припускає розповідь про шлях героя. Він визначає його пригоди, шлях до мети, подолання труднощів, трансформації.

2) The mountain (Гора). Ця техніка сторітеллінга схожа на мономіф, проте описує злет і падіння. Тут є початок, момент пікової напруги чи драми, і навіть кульмінація. Техніку "гора" використовують у довгих історіях, телесеріалах, багатосюжетних рекламних роликах.

3) False start (Фальстарт). Історії, написані в цій техніці, відрізняються різким розворотом сюжету на 180 градусів у той момент, коли читачеві чи глядачеві розв'язка здається цілком очевидною. Такий сторітеллінг захоплює і навіть присипляє пильність читача. Коли він починає думати, що вже все зрозуміло, повернення до вихідної точки шокує його. Сильні емоції запам'ятовуються, підвищують залучення, допомагають домогтися прихильності до бренду.

4) In medias res (з лат. у середині справи). Ця техніка сторітеллінга передбачає розповідь із середини, одразу з головної події. Такий підхід миттєво захоплює увагу, залучає в історію і мотивує читати чи дивитися до кінця, щоб розібратися, як головний герой опинився у тій чи іншій ситуації чи чомусь сталася якась подія.

5) Converging ideas (Ідеї, що сходяться). Техніка, яка дозволяє показати, як різні ідеї, люди, події можуть сходитися в одній точці, приводити до одного і того ж рішення чи результату. У такій техніці сторітеллінгу описують дві або кілька відмінних один від одного історій, які раптово перетинаються.

6) Nested loops (Вкладені цикли). Це історія історії. Візуально цю техніку можна відобразити, як кола на воді. У центрі розташовується ключова ідея сторітеллінг - ядро, далі коло за колом за допомогою оповідань розкривають або пояснюють ключову думку.

7) Sparklines (Спарклайн). Такий сторітеллінг передбачає донесення суті історії через контраст або порівняння. Наприклад, як є і як могло бути чи як не справляються в якихось обставинах одні люди та досягають успіху інші. На техніці спарклайн було засновано популярну рекламу миючого засобу Fairy, в якій боролися з жиром жителі Вілларрібо та Віллабаджо.

8) Petal structure (Пелюстки). Ця техніка має на увазі розвиток кількох історій навколо знаходиться центральна концепція, а пелюстки — це не пов'язані між собою історії, які розкривають ключову ідею.

Сторітеллінг - це ефективний інструмент, який використовують SaaS-платформи, копірайтери, ресторани, готелі, кав'ярні, інфобізнесмени. Його застосовують для створення легенди бренду, популяризації продуктів, привернення уваги цільової аудиторії, збільшення продажів, зміцнення іміджу, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення емоційного зв'язку.

Список використаних джерел:

1) Сторітеллінг. Sendpulse : веб-сайт, 2023. URL: <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/storytelling> (дата запиту 15.05.2024)

МЕТОДИ PR ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.О. Капранов, здобувач PhD

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Паблік Рілейшенз (PR) комплекс заходів, спрямований на створення доброго ставлення громадськості до рекламодавця. Особлива форма подання інформації суспільству, що має кінцевою метою сформувати у суспільства позитивну думку як про саму фірму, так і про товари, що випускаються фірмою. Найбільш поширене визначення PR – «зв'язок із громадськістю», хоча багато хто визначає його як «система формування громадської думки». Основними завданнями PR є створення високого престижу, сприятливого образу, позитивної оцінки та довіри громадськості до продукції.

Презентації, прес-конференції, симпозиуми – заходи рекламно-інформаційного характеру, що спеціально організуються, на які запрошуються традиційні та потенційні ділові партнери та представники ЗМІ. Складаються з офіційної та неофіційної частин.

Фінансування суспільно-корисних робіт - цільовий безоплатний грошовий внесок на проведення будь-якого суспільно-політичного чи благодійного заходу, з широким висвітленням цього факту у ЗМІ.

Спонсорство - пайова участь у фінансуванні будь-яких або культурно-масових заходів з правом отримання певних рекламних послуг (ефірний час у радіо- та телерепортажах, місце для розміщення рекламних щитів тощо), зафіксованим у договорі з організаторами цих заходів. Публікації редакційних матеріалів престижної спрямованості у ЗМІ – публічна пропаганда у ЗМІ ставлення рекламодавця до загальнодержавних та світових проблем (екологія, охорона прав споживача, соціальне забезпечення тощо).

Необхідно виділити в цьому арсеналі PR-кампанії засоби масової інформації – саме ці канали доставки PR-звернень мають на аудиторію масовий вплив, ефективно формуючи громадську думку, нові типи відносин.

Отже., основними завданнями PR є формування позитивного іміджу підприємства та його товарів, пропагування її товарів.

Імідж - не точне і однозначне відображення переваг та характеристик підприємства, а спроектований фахівцями образ, в основі якого лежать і реальні, об'єктивні риси та, крім того, риси, привнесені для формування відповідного образу. Імідж повинен бути адресований конкретній групі споживачів, залишаючись при цьому пластичним і динамічним. Не слід забувати, що з практично ідентичних якостях продукції різних виробників, конкурентна боротьба ведеться й не так між видами продукції, скільки з їх іміджами.

Продукція та підприємство, які не мають іміджу або мають поганий імідж, не може розраховувати на успіх на ринку. Вміло розроблений і послідовно впроваджується у свідомість споживачів позитивний імідж, підкріплений якістю продукції та рівнем сервісу, дозволяє підприємству зайняти чільне місце на ринку

Пропаганда – діяльність, пов'язана з формуванням у споживача сприятливої думки про фірму, товар, послугу і т.д. або місце в газеті) для популяризації товару та його виробника. На відміну від реклами, спрямованої на цільові аудиторії, пропаганда спрямована все суспільство загалом.

PR наголошує на позитивних мотивах процвітання фірми, міцності її матеріально-фінансових можливостей, високому професіоналізмі її співробітників, новітньому технологічному рівні виробництва. Всі ці аргументи спрямовані не так на негайне придбання товарів фірми, не так на негайну купівлю, але в створення доброзичливого ставлення споживача до фірми взагалі, до її колективу і керівництву, цілеспрямоване створення престижу фірми та її продукції, неминуче задовольняє найвибагливіші смаки споживача.

Слід розрізняти PR товару та корпоративний PR. Обидва види PR виступають у комплексі.

PR товару (бренду) – це завдання менеджера з маркетингу. Цей вид PR жорстко орієнтований обсяг продажів.

Корпоративний PR – завдання директора з комунікацій підприємства. Головне завдання не обсяг продажів, а вирішення довгострокових задач, тісно пов'язаних із корпоративними стратегіями (вибір ринків, товарів, розміщення підприємств), тобто. демонстрація зовнішнім групам соціальної відповідальності та етики.

Обидва види PR реалізуються шляхом зв'язків із ЗМІ.

На взаємодію служб PR та ЗМІ покладено такі завдання:

- реагування на запити з боку ЗМІ (необхідна хороша організація інформаційного забезпечення та швидке реагування);

- своєчасне надання ЗМІ відомостей (хороші фахівці з PR, знання специфіки різних ЗМІ);

- стимулювання різних ЗМІ до поширення інформації про підприємство (творчі ідеї, тісні зв'язки з представниками преси).

Представляються такі види матеріалів PR для преси:

- бекграундер - інформація поточного характеру. Це новини, які не є сенсацією. Таку інформацію слід надсилати регулярно – для підтримки постійного потоку новин. Тим більше організація, тим більше потрібні бекграундери;

- пресс-реліз – повідомлення про важливу новину чи корисна інформація для широкої аудиторії;

- медіа-кит – прес-набір (бекграундер, прес-реліз) кілька видів матеріалів, потенційно цікавих для преси;

- цікава стаття – публікація головна мета якої, не інформувати, а розважати. Повідомлення про підприємство у цікавій формі. Кейс-історія – розповідь про сприятливе використання споживачем продукції або вирішення проблемної ситуації, за допомогою продукції підприємства.

- іменна чи авторська стаття – стаття, яка нібито написана керівною особою підприємства. Такі статті пишуть фахівці з PR, представляючи, таким чином, керівника як експерта та покращуючи репутацію компанії та керівництва, як джерела, яке заслуговує на довіру;

- оглядова стаття – публікація, у якій висвітлюється досвід кількох підприємств галузі. Незважаючи на те, що в одній публікації часто йдеться про конкурентів, така публікація корисна всім (позитивний імідж);

- факт-аркуш – короткий документ, в якому подано коротку характеристику організації, посадової особи чи події. Факт-листи зазвичай підтримують інформацію прес-релізу або бекграундера (допоміжний матеріал для редактора під час написання статті).;

- форма «питання – відповідь – у такій формі наводяться питання, які ставляться найчастіше споживачами і даються них питання;

- біографія – факти з життя та діяльності окремої особи (наприклад, керівника підприємства);

- фотографії – для підтримки текстових матеріалів;

- заява – призначено пояснення позиції підприємства з питання;

- відео-і кінофільми.

Усна мова, при розвитку нових комунікаційних засобів, публічна мова залишається актуальним інструментом PR, оскільки «живий» контакт «персоніфікує» організацію.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ

О.М. Лук'янчук, старший викладач кафедри менеджменту

А.В. Гуцу, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

В сучасних умовах, коли невизначеність, постійні зміни та виклики стали невід'ємною складовою діяльності кожної організації, ризик-менеджмент набуває дедалі більшого значення.

Забезпечення стійкого функціонування підприємства є ключовим завданням в умовах постійної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, а ризик-менеджмент є основним інструментом для досягнення цього завдання, оскільки спрямований на ефективне управління ризиками підприємства, запобігання та мінімізацію їх негативного впливу.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що ґрунтується на процесі їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також на виборі та використанні методів для нейтралізації їх наслідків. Головна мета полягає в досягненні оптимального балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, дозволяючи уникнути високого рівня ризику, що може призвести до банкрутства, а також уникнути повної відмови від ризику, що призводить до втрати конкурентоспроможності [1].

На нашу думку, ризик-менеджмент, як складова частина загального управління залишається постійно актуальним для всіх підприємств, не залежно від сфери діяльності чи умов в яких здійснюється діяльність.

Орієнтуючись на мету, яка полягає в забезпеченні найвищого рівня стійкості та гнучкості підприємства у змінних і нестабільних умовах, як зовнішнього так і внутрішнього середовища [2]. Ризик-менеджмент виконує низку завдань, щоб найбільш ефективно ідентифікувати, аналізувати та зменшувати потенційні загрози, що можуть впливати на діяльність підприємства, до цих завдань відносять [3]:

- запобігання виникненню ризиків;
- зменшення наслідків спричинених ризиками;
- максимізація отримання додаткового прибутку через управління ризиками.

Тобто, ризик-менеджмент грає значну роль в процесі управління підприємством. Крім зазначених завдань ефективного управління ризиками сприяє збереженню ресурсів і більш цільовому їх використанню, збільшенню ефективності та зниження ймовірності помилкових рішень. Варто відмітити, що ризики не лише можуть мати негативний вплив, але й стати викликом до можливостей та збільшенню прибутку, процесу детального аналізу та вияву перспектив також приділяє увагу система ризик-менеджменту.

Також, найбільш чітко важливість впровадження ризик-менеджменту на підприємстві можна побачити відслідкувавши поведінку українських підприємств на початку війни. Ті підприємства, які мали ефективну систему ризик-менеджменту змогли швидко адаптуватись до нових умов та встояли на ринку, адже мали чіткий алгоритм та розуміння того, як ідентифікувати, оцінити та мінімізувати ризики найефективніше та максимально швидко. І навпаки, підприємства, які управляли ризиками не систематизовано, виявились неготовими до викликів воєнного часу, здійснювали свою діяльність хаотично та неорганізовано, що врешті призвело до втрати конкурентних позицій або повного припинення діяльності.

Тобто, можемо зробити висновок, що від ефективності управління ризиками наразі залежить стійкість та діяльність підприємства, що особливо актуально в сучасних умовах. Тому, важливо також дослідити процес управління ризиками, що охоплює такі етапи: ідентифікація ризику, яка передбачає виявлення ризиків, що виникають на підприємстві, а також дає можливість встановити певні межі, в рамках яких необхідно управляти цими ризиками; аналіз ризиків, що передбачає використання якісного аналізу, який здійснюється для встановлення джерел та причин появи ризиків, а також кількісного аналізу, покликаного оцінити ступінь впливу ризику на підприємство; проведення оцінки ризику, за результатами

якої розробляються подальші дії та вибір методів управління ризиками, тому цей етап є надзвичайно відповідальним; здійснення розробки плану дій, щодо впливу на ризик, наприклад, його мінімізація, уникнення чи прийняття; впровадження розробленого плану та зниження впливу ризику на діяльність підприємства; моніторинг та контроль ризиків, який включає аналіз отриманих результатів з управління ризиками [4].

Вважаємо, що в умовах сьогодення підприємствам варто постійно знаходити шляхи вдосконалення та розвитку системи ризик-менеджменту, як і будь-якої частини діяльності, адже змінюються часи і відповідно до них особливості ризиків, серед рекомендацій на які є необхідність звернути увагу:

- навчання та розвиток персоналу, що спрямований на розуміння структури ризиків та їх важливість і можливий вплив на ту чи іншу діяльність в роботі. Здійснення цього процесу може відбуватись через створення команд для розробки та впровадження стратегій управління ризиками, а також впровадження системи стимулювання та винагород за результатами в цій сфері;

- пошук нових технологій для аналізу ризиків, досить популярним сьогодні є використання програм, що мають в собі структури штучного інтелекту, відповідно до конкретної специфіки діяльності та сфер застосування, такі технології можуть прораховувати можливий вплив того чи іншого ризику на діяльність;

- актуальним також є постійне оновлення карт ризиків та проведення регулярного аналізу. Варто розуміти, що ризики мають тенденцію до швидких змін, і можуть виникати в досить непередбачуваних ситуаціях. Тому, враховуючи внутрішнє і зовнішнє середовище, варто здійснювати проведення регулярних оцінок, вивчення трендів та оновлення стратегій управління ризиками;

- підтримка внутрішньої культури підприємства, через «культуру ризиків», яка сприяє відкритості, співпраці та відповідальності за управління ризиками на всіх рівнях організації. До прикладу, вивчення та поширення кращих практик ризик-менеджменту використовуючи зарубіжний досвід підприємств, та посилення комунікації між різними відділами та рівнями управління;

- пошук та використання нових методів управління ризиками, що досить актуально в сучасних умовах, оскільки ризики постійно змінюються, або з'являються абсолютно нові, тому оновлення та адаптація методів управління ризиками є важливою складовою.

У підсумку ще раз наголосимо на тому, що ризик-менеджмент є невід'ємною складовою діяльності підприємства, яка, використовуючи різні методи та підходи ефективно управляє ризиками, що в результаті сприяє стійкому функціонуванню та розвитку підприємства. А використання наведених рекомендацій допоможе адаптувати та вдосконалити систему ризик-менеджменту відповідно до вимог сьогодення, що є дуже актуальним в сучасних умовах постійних змін та воєнного стану.

Список використаних джерел

1) Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, № 1(3), 2019. С. 70 – 79.

2) Коленда Н.В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 22, 2018. С. 398 – 401

3) Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.

4) Сарана Л., Білан О., Бітюк І. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2(82). С. 107–112.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

О.О. Буковський, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту

В.В. Довгаль, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

У сучасних умовах особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити її ефективність [1]. Персонал в публічних організаціях є важливою ланкою управління, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень та державних вимог. У свою чергу, формування та розвиток прозорого та професійного публічного адміністрування в Україні потребує нових концептуальних підходів до управління персоналом в публічних організаціях. Одним з головних завдань управління персоналом є створення стійкої та мотивованої команди співробітників, яка здатна досягати стратегічних цілей організації. Для побудови системи управління персоналом в організації публічної сфери необхідно враховувати специфіку цієї галузі, а також принципи прозорості, ефективності і відкритості.

На підставі проведеного дослідження сформуємо основні кроки щодо побудови системи управління персоналом організації публічної сфери [2]:

1. Аналіз потреб організації. Ретельно вивчити потреби та вимоги організації, визначити кількість персоналу, необхідні кваліфікаційні характеристики, обов'язки та функції співробітників.

2. Розробка кадрової стратегії. Визначити стратегічні цілі та завдання у галузі управління персоналом, урахувавши специфіку діяльності організації.

3. Визначення процедур набору та підбору персоналу. Розробити чіткі критерії відбору співробітників, провести оцінку кандидатів на вакантні посади.

4. Розробка системи оцінки та стимулювання працівників. Визначити критерії оцінки праці співробітників, встановити механізми стимулювання та мотивації персоналу.

5. Розвиток кадрів. Забезпечити можливості для професійного та кар'єрного розвитку співробітників, організувати навчальні тренінги, семінари та інші заходи.

6. Контроль та аналіз ефективності системи управління персоналом. Проводити регулярний моніторинг та аналіз результатів роботи персоналу, вносити необхідні корективи для підвищення ефективності управління персоналом.

Необхідно зазначити, що управління персоналом в організаціях публічної сфери має свої особливості, які відрізняють його від управління персоналом у комерційних структурах [3]. Деякі з основних особливостей управління персоналом в організаціях публічної сфери включають:

1. Громадський контроль: організації публічної сфери піддані широкому громадському контролю, що впливає на процеси управління персоналом. Наявність громадського контролю змушує організації діяти відкрито і прозоро.

2. Політичний вплив: управління персоналом в організаціях публічної сфери часто піддається політичному впливу, оскільки вони фінансуються з державного бюджету і підкоряються політичним вимогам.

3. Соціальна відповідальність: організації публічної сфери мають велику соціальну відповідальність перед суспільством, що може впливати на стратегії управління персоналом.

4. Велика кількість різних стандартів і правил: управління персоналом в організаціях публічної сфери часто пов'язане з багатьма різними стандартами, процедурами і правилами, що вимагає великої уваги до деталей і виконавчої дисципліни.

5. Структура організації: організації публічної сфери зазвичай мають складну бюрократичну структуру, що може ускладнювати процеси управління персоналом.

Управління персоналом в організаціях публічної сфери вимагає специфічних знань і навичок, а також врахування впливу різних факторів на його ефективність.

Специфічні знання і навички, що необхідні для ефективного управління персоналом у публічній сфері, включають:

1. Знання законодавства: управління персоналом в публічній сфері пов'язане з багатьма правовими аспектами, такими як закони про працю, колективні договори, адміністративні правопорушення та інші.

2. Навички комунікації: ефективне спілкування зі співробітниками, керівництвом та громадськістю є важливою складовою успішного управління персоналом.

3. Здатність до управління конфліктами: у публічній сфері часто виникають різні конфліктні ситуації, і менеджер з персоналу повинен бути здатний вирішити їх конструктивно.

4. Аналітичні навички: важливо бути здатними аналізувати дані та робити рішення на основі обґрунтованої інформації.

Окрім цього, на ефективність управління персоналом може вплинути різні фактори, включаючи політичні, економічні та соціокультурні чинники. Наприклад, зміни в законодавстві або зміни в політичному середовищі можуть вплинути на спосіб, яким необхідно управляти персоналом у публічній сфері. Також важливо враховувати культурні різниці та інші фактори, що можуть вплинути на сприйняття та взаємодію з персоналом.

Загалом, ефективне управління персоналом у публічній сфері вимагає професіоналізму, стратегічного мислення та умінь працювати в умовах постійних змін. Ретельне планування, аналіз та моніторинг результатів, правильний вибір стратегій та методик управління персоналом допоможуть досягнути успіху у досягненні цілей організації. Управління персоналом в публічній сфері також повинно бути прозорим і відкритим, з урахуванням принципів відкритості та довіри. Важливо забезпечити рівні можливості для всіх працівників, уникати дискримінації та створювати сприятливу робочу атмосферу. Управління кадрами в установах публічної сфери повинно ґрунтуватися на принципах прозорості, відкритості та взаємодії з громадськістю.

З метою ефективного кадрового управління в організаціях публічної сфери необхідно впроваджувати сучасні методи та інструменти, які сприяють підвищенню ефективності праці співробітників, стимулюють їх розвиток та підтримують задоволеність від роботи. До інноваційних методів кадрового управління можна віднести впровадження новітніх технологій у відбір та навчання персоналу, використання аналітики даних для підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників, стимулювання саморозвитку та кар'єрного зростання працівників, впровадження гнучких форм робочого часу та робочого місця для підтримання балансу між роботою та особистим життям. Використання теоретичних та методичних засад управління персоналом допоможе підвищити як ефективність організації в цілому, так і задоволеність працівників. Такий підхід сприятиме покращенню якісного рівня послуг, які надає організація публічної сфери та сприятиме позитивному співробітництву з громадськістю.

Список використаних джерел

1) Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 101-106.

2) Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є.І. Бородин, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

3) Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів, 2018. 232 с.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

О.М. Данчева, старший викладач кафедри менеджменту організацій

В.В. Михайлов, здобувач вищої освіти

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса, Україна)

Штучний інтелект, як прогресивна сучасна технологія, що здатна автоматизувати рутинні процеси, виконувати складні обчислення та аналізувати великий обсяг даних, вже сьогодні, дозволяє працівникам сфери менеджменту оптимізувати робочі процеси та сконцентруватися на стратегічних аспектах прийняття рішень.

Останні дослідження Dell Technologies разом з Інститутом майбутнього (Institute for the Future, IFTF), що опираються на опитуванні керівників компаній, дозволяють зробити висновок, що 82% опитаних керівників очікують, що протягом п'яти років люди та машини працюватимуть як єдині команди в їхніх організаціях, разом з тим, 26% стверджують, що їхні працівники та машини вже успішно працюють таким чином. При цьому, 50 % бізнес-лідерів вважають, що автоматизовані системи звільнять їхній час, 42% стверджують, що в майбутньому вони отримають більше задоволення від роботи, переклавши на машини завдання, які вони не хочуть виконувати, а 56% впевнені, що навчальним закладам потрібно буде навчати, як вчитися, а не чому вчитися, щоб підготувати учнів до робочих місць, які ще не існують (що підтверджує прогноз IFTF про те, що 85% робочих місць, які існуватимуть у 2030 році, ще не винайдені), але 44% опитаних з цим не згодні. Ці різні точки зору можуть ускладнити бізнес-лідерам впевнену підготовку до майбутнього, яке перебуває в постійному русі [4]. Тенденції розвитку та поширення технологій штучного інтелекту спонукають керівництво компаній створювати необхідні умови для використання ШІ на своїх підприємствах. При цьому, економічний ефект від упровадження технологій ШІ виявляється насамперед у зростанні прибутку [7, с. 84].

Таким чином, внаслідок цифрової трансформації та впровадження ШІ в управлінські процеси, підприємства мають змогу отримати потенційні переваги від застосування даної революційної технології. Приклади використання штучного інтелекту в управлінських процесах відображені таблиці 1.

Таблиця 1 – Приклади застосування ШІ в управлінських процесах

Процес	Характеристика управлінського процесу
Прийняття рішень	Штучний інтелект вважається революційною технологією в процесах прийняття рішень через його здатність аналізувати величезні обсяги даних і приймати рішення на основі цього аналізу. Прийняття рішень за допомогою штучного інтелекту може швидко та ефективно приносити результати, при цьому, організації можуть заощадити багато часу та коштів, автоматизувавши деякі завдання та процедури. Оскільки алгоритми штучного інтелекту передбачають точність результатів, зменшується ризик, пов'язаний з людськими помилками. ШІ також допоможе керівникам при розв'язанні конфліктів та розбіжностей у команді.
Підвищення продуктивності команди за допомогою інструментів ШІ	Один із способів підвищення продуктивності команди, за допомогою ШІ є оптимізація комунікації. За допомогою чат-ботів і віртуальних помічників співробітники можуть легко спілкуватися один з одним. Такий підхід дозволить швидше приймати рішення та делегувати завдання, заощаджуючи дорогоцінний час і підвищуючи загальну продуктивність. Крім того, інструменти штучного інтелекту можуть допомогти в управлінні проектами, аналізуючи дані попередніх проєктів, з метою виявлення

Продовження таблиці 1

Процес	Характеристика управлінського процесу
Підвищення продуктивності команди за допомогою інструментів ШІ	закономірностей та оптимізації процесів. Це не тільки допоможе пришвидшити робочий процес, але й дасть можливість командам вчитися на минулих помилках і приймати кращі рішення в майбутньому. Ще однією перевагою використання ШІ на робочому місці є його здатність автоматизувати повторювані завдання. Аналітика на основі штучного інтелекту може надавати в режимі реального часу інформацію про продуктивність команди, дозволяючи менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і робочого навантаження.
Прогнозний аналіз: прогнозування бізнес-тенденцій:	Прогнозний аналіз передбачає збір і обробку великих наборів даних із різних джерел, наприклад про відгуки клієнтів, ринкові тенденції та активність у соціальних мережах. Алгоритми штучного інтелекту потім використовуються для виявлення закономірностей і прогнозування на основі цих даних. Крім того, прогнозний аналіз дозволяє підприємствам передбачати потреби та вподобання клієнтів ще до того, як вони самі їх сформулюють. Аналізуючи попередні дані та поточні тенденції, компанії можуть відповідно персоналізувати свої продукти чи послуги та забезпечувати кращий підхід до клієнтів.

(Джерело: систематизовано авторами за [5]).

Згідно з дослідженням ServiceNow, менеджери витрачають 40% свого робочого тижня на оновлення електронної пошти, запити на послуги підтримки, заповнення форм, оновлення електронних таблиць і відстеження типових дій, чому штучний інтелект може запобігти [2].

Таблиця 2 – Можливості застосування ШІ менеджерами при управлінні бізнес-операціями.

Автоматизоване створення звітів	Штучний інтелект автоматизує створення звітів, збираючи дані з різних джерел, таких як бази даних, електронні таблиці та інтернет-ресурси в реальному часі. Менеджери матимуть можливість легко отримувати доступ до актуальних і точних звітів, що дозволяє швидше приймати рішення та ефективніше розподіляти ресурси.
Побудова пріоритетності завдань	Штучний інтелект оптимізує пріоритетність завдань, оцінюючи такі фактори, як терміни виконання проекту, важливість і доступність ресурсів. Використання ШІ алгоритмів для аналізу даних і створення впорядкованого списку завдань, дозволить керівникам зосередитись на найважливіших та обмежених часом завданнях.
Планування та керування календарем	Помічники з керування календарем на основі штучного інтелекту використовують обробку природної мови для розуміння та інтерпретації відомостей про майбутні зустрічі та інші заплановані заходи. Вони можуть отримати доступ до календаря менеджера, щоб знайти відповідні часові проміжки, запропонувати час проведення заходу та автоматично керувати логістикою планування.
Керування електронною поштою	Штучний інтелект може значно покращити керування електронною поштою, використовуючи алгоритми для сортування, категоризації та пріоритетності вхідних повідомлень. ШІ може визначити ключові фрази, важливість відправника та релевантність вмісту за допомогою обробки природної мови та машинного навчання.

(Джерело: систематизовано авторами за [1]).

Використання штучного інтелекту змінює спосіб роботи менеджерів і прийняття

рішень, що призводить до підвищення ефективності, продуктивності та стратегічних результатів. ШІ дозволяє керівникам прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати великі обсяги інформації у реальному часі та оптимізувати операції. Згідно з дослідженням, проведеним Accenture, штучний інтелект може підвищити продуктивність до 40% завдяки автоматизації рутинних завдань [3]. Таким чином, використання штучного інтелекту в управлінні підприємством постійно зростає.

Успішне впровадження стратегій, керованих штучним інтелектом дозволить оптимізувати процеси прийняття рішень в галузі публічного управління, при цьому автоматизація процесів забезпечить ефективну роботу органів державної влади. Зокрема, функції та можливості застосування ШІ при управлінні, пов'язаному з органами державної влади, розглянуто в таблиці 3.

Таблиця 3 – Шляхи застосування ШІ в публічному менеджменті.

Аналіз даних та прогнозування (функція аналітики даних)	Алгоритми штучного інтелекту можуть застосовуватися для аналізу великих об'ємів даних, виявлення закономірностей та тенденцій.
Підтримка прийняття рішень (функція асистента)	Технології штучного інтелекту можуть надавати рекомендації щодо прийняття рішень на основі вхідних даних, моніторингу поточної ситуації, спираючись на обрані стратегії управління, у тому числі для оптимізації розподілу бюджетних ресурсів та планування фінансових видатків.
Оптимізація процесів управління (функція оптимізації)	Для забезпечення високої продуктивності та ефективності діяльності органів публічної влади алгоритми штучного інтелекту можуть оптимізувати робочі процеси урядових установ, здійснити управління завданнями та розподілом обов'язків, а також виявляти можливості реінжинірингу таких процесів.
Обробка запитів та звернень громадян (комунікативно-інформаційна функція)	Алгоритми штучного інтелекту на основі інтелектуальних агентів (ботів) можуть автоматизувати обробку та аналіз звернень громадян, що дозволить забезпечити швидку та точну відповідь на поточні питання користувачів, надання інформації та відповідей на запити громадян.
Цифрова безпека, кіберзахист та боротьба із корупцією (функція кібербезпеки та протидії корупції)	ШІ може виявляти потенційні загрози та вразливість в системах урядових установ та забезпечувати кіберзахист, а також, на основі аналізу даних та управлінських рішень, виявляти ознаки корупції.
Моделювання та прогнозування ризиків (функція ризик-менеджменту)	Переваги від використання штучного інтелекту в органах публічної влади полягають у можливості користування цифровими інтелектуальними алгоритмами та технологіями ШІ для аналізу великих обсягів даних, ідентифікації потенційних ризиків та їхнього впливу на різні сфери діяльності органів державної влади.
Електронний документообіг та логістика даних (функція дата-менеджменту)	Алгоритми штучного інтелекту можуть автоматизувати обробку та аналіз великого обсягу документів, що дасть змогу ефективніше керувати документообігом та потоками інформації, виявляти важливі дані, класифікувати документи за категоріями, автоматично розподіляти завдання, оптимізувати їхнє зберігання, доступність та безпеку, що має забезпечити надійну та ефективну роботу органів публічної влади у сфері документообігу та прискорити процеси прийняття управлінських рішень.

Застосування ШІ полегшує процес обробки великих обсягів інформації, оскільки, організації зіштовхуються з великою кількістю даних і ШІ дозволяє ефективно їх аналізувати, для отримання цінної та актуальної інформації та прискорення управлінських процесів. Це допомагає в управлінні конкурентоспроможністю, прийнятті рішень та виявленні можливостей для оптимізації. Також ШІ дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, а саме,

рутинні і часомісткі завдання, що допомагає керівникам вищого рівня зосереджувати увагу на стратегічних завданнях. ІІІ надає аналітичні інструменти, які допомагають приймати кращі та більш обґрунтовані управлінські рішення через те, що він може враховувати багато факторів та варіантів, що перевищує можливості людського розуму [6, с. 2].

Отже, штучний інтелект вже сьогодні змінює підхід до традиційної системи управління, модернізуючи бізнес-процеси та відкриваючи величезні можливості для працівників сфери менеджменту. Належне використання даної революційної технології дозволить фахівцям підвищити конкурентоспроможність компаній, оптимізувати робочі процеси, підвищити якість прийнятих рішень. В таких умовах, вважаємо, що існує необхідність у вдосконаленні підготовки майбутніх менеджерів за напрямками, пов'язаними з застосуванням ІІІ в операційній та управлінській діяльності підприємства, адже вже зараз стає очевидним, що за штучним інтелектом та пов'язаними з ним технологіями, слідують зміни в економіці праці, управлінських процесах та на ринку робочої сили.

Список використаних джерел

- 1) AI in business management. LeewayHertz - AI Development Company. URL: <https://www.leewayhertz.com/ai-in-business-management/> (дата звернення: 08.05.2024).
- 2) AI in Management: How AI Will Transform Management (+27 Tools To Use). FlexOS. URL: <https://www.flexos.work/learn/ai-in-management-how-ai-will-transform-management> (дата звернення: 02.05.2024).
- 3) Artificial Intelligence in Business Management. Leadership Tribe US. URL: <https://leadershiptribe.com/blog/artificial-intelligence-in-business-management-a-revolution-in-the-making> (дата звернення: 09.05.2024).
- 4) Realizing 2030: A Divided Vision of the Future (2023). Digital Skills and Jobs Platform. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/inspiration/research/realizing-2030-divided-vision-future-2023> (дата звернення: 06.05.2024).
- 5) The Role of AI in Modern Management: Challenges and Opportunities URL: <https://www.shellye.opengrowth.com/article/the-role-of-ai-in-modern-management-challenges-and-opportunities> (дата звернення: 04.05.2024).
- 6) Вербівська, Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 10, 2023, С. 1-6.
- 7) Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, № 57 (2), 2019, С. 80-89.
- 8) Осьмак, А., Карпенко, Ю., Семененко, І. Використання інструментів штучного інтелекту в мережевому управлінні: переваги, ризики та розвиток. Аспекти публічного управління, № 11 (3), С. 8-42. <https://doi.org/10.15421/152333>

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Т.С. Кучмійова, кандат економічних наук, доцент

О.О. Просолов, здобувач вищої освіти

Миколаївський національний аграрний університет

(м. Миколаїв, Україна)

В умовах дестабілізації світової економіки, динамічних змін на глобальному ринку праці та внутрішньому ринку країни, міграції робочої сили та загостренні потреб в здійсненні ефективного кадрового забезпечення національних компаній, погляди і умови сучасного менеджменту так само динамічно змінюються.

Вимоги до швидкої адаптації змушують HR-спеціалістів слідкувати за основними трендами на ринку та пристосовуватися до нових умов. Окрім глобальної пандемії COVID-19, український ринок праці також сколихнула війна, що не могло не спричинити виникнення зрушень в управлінні персоналом, пошуку інноваційних рішень для спеціалістів українських підприємств. Основною задачею менеджменту наразі є знаходження ефективних і дієвих методів організації праці, набору працівників, мотивування, формування кадрових резервів, розвиток персоналу, що дозволить вдосконалити застарілі моделі управління і йти в ногу із інноваціями [4].

В рамках наукових досліджень у напрямку підвищення ефективності персоналу надзвичайно актуальною є проблематика, що стосується оптимізації управління людськими ресурсами та забезпеченням максимальної продуктивності та ефективності працівників у сучасних умовах. Особливу увагу приділяється розробці та вдосконаленню методів управління персоналом, спрямованих на досягнення високих показників ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства [2].

Підвищення кваліфікації працівників є одним з ключових факторів успіху будь-якої компанії. Підвищення кваліфікації сприяє розвитку та удосконаленню навичок працівників, що дозволяє їм краще виконувати свої обов'язки та розширювати свої можливості. Більш професійні спеціалісти здатні створювати або надавати якісніші продукти та послуги, а також зменшувати кількість помилок під час роботи, що в подальшому позитивно впливає на прибутковість та імідж компанії [2].

Задоволені та вмотивовані співробітники виявляють вищу продуктивність та більшу відданість своїй роботі. Мотивація стимулює працівників до досягнення поставлених цілей, збільшення якості роботи та покращення результатів. До того ж, правильна мотиваційна політика здатна скоротити плинність кадрів компанії, що підвищить стабільність організації та здійснюватиме сприятливий вплив на виникнення інноваційних ідей тощо [1].

Мотивація за типом впливу на персонал може бути прямою та непрямою. Їх різновиди та характеристики відображено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Різновиди мотивації за типом впливу

Пряма мотивація	Непряма мотивація
Матеріальна: заробітна плата, бонуси, надбавки, премії заохочення, штрафи (спонукають до зменшення порушень), соціальні пакети, страхування – тобто будь-яке грошове забезпечення.	Кар'єрні перспективи: визначається в наданні подальших можливостей просування по кар'єрних сходах, підвищенні кваліфікації як спеціаліста в межах організації.
Нематеріальна: виявляється через різноманітні нефінансові стимули, які задовольняють потреби та прагнення працівників: визнання, похвала, негрошова нагорода, грамота тощо.	Освітні пропозиції: включає в себе можливості для навчання, тренінги, семінари, отримання нових навичок та можливості для професійного зростання. Можливості розвитку: виражається в стимулюванні працівників до досягнення особистих цілей, самовдосконалення та вираження власного потенціалу. Включає в себе можливості для саморозвитку, використання особистих сильних сторін та розвитку особистісних навичок.

Запровадження способів оцінки результативності працівників також є досить дієвим методом підвищення ефективності трудових ресурсів, адже система оцінки результативності надає прозорий механізм визначення успіхів та досягнень працівників. Це стимулює їх до зусиль та бажання досягати високих результатів, оскільки вони знають, що їхні досягнення будуть визнані та винагороджені. Оцінка результативності спрямовує увагу працівників на досягнення конкретних цілей та результатів, які важливі для успіху підприємства. Це сприяє виробленню чіткої спрямованості та підвищує фокус на завданнях, що мають найбільший вплив на успіх компанії. При цьому всьому відбувається підвищення професійних навичок персоналу.

Стимулювання співпраці на підприємстві сприяє підвищенню продуктивності праці через кілька ключових механізмів. По-перше, це обмін знаннями та навичками між працівниками, що дозволяє використовувати колективний досвід для ефективного розв'язання проблем. Співпраця допомагає ефективно використовувати ресурси, такі як обладнання та інформація, що забезпечує оптимальне функціонування підприємства. Комунікація також стає ефективнішою, що сприяє уникненню непорозумінь та розробці спільних стратегій. Нарешті, спільна робота стимулює виникнення нових ідей та інновацій, що допомагає підприємству підтримувати конкурентну перевагу та досягати нових вершин в розвитку [4].

Сьогодні, неабиякої популярності в підвищенні ефективності персоналу відіграє створення так званих «суперкоманд». «Суперкоманди» є сучасним рішенням підвищення продуктивності праці, який ґрунтується на використанні сильних сторін кожного співробітника для досягнення спільних цілей. Групи формуються з фахівців, які мають високий рівень компетентності в своїх галузях і здатні працювати синергічно, доповнюючи один одного. Керівництво таких команд також потребує особливого підходу. Лідери повинні бути не лише управлінцями, але й наставниками, які здатні мотивувати команду, створювати атмосферу довіри та підтримки. Управлінці компаній виділили три взаємопов'язаних чинника для формування «суперкоманди» [2]: стимулювання працівників до саморозвитку, адаптивності та емоційної стабільності; розширення можливостей персоналу через постійне навчання та перекваліфікацію; інтеграція новітніх технологій та телекомунікацій.

Отже, всі шляхи підвищення ефективності праці на підприємстві є важливими та сприяють досягненню успіху та стабільності компанії. Зокрема, співпраця між працівниками, обмін знаннями та навичками, мотиваційні заходи, розвиток особистості та професійних компетенцій, покращення комунікації та стимулювання творчості, утворення адаптивних команд створюють сприятливе середовище для досягнення високих результатів підприємства. Такі підходи не лише підвищують продуктивність працівників, але й зміцнюють конкурентне становище компаній та сприяють їх розвитку. Тому кожен з цих шляхів є важливим, взаємопов'язаним та відіграє свою роль в успішності функціонування підприємства.

Список використаних джерел

- 1) Ignatiuk, V., & Tunina, H. (2023). Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
- 2) Гуцуляк, Н., & Синиченко, А. (2021). Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*, (34). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88>
- 3) Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній хаб міста Києва. URL: <http://surl.li/trsog> (дата звернення: 12.05.2024).
- 4) Погорелова, Т. (2022). Управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (4), 17–21. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.17>
- 5) Різновиди мотивації персоналу. *Кадровик*. URL: <http://surl.li/hpkcs> (дата звернення: 09.05.2024).

ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Л.А. Некрасова, доктор економічних наук, професор

А.С. Поліщук, здобувач PhD

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Глобалізація світової економіки сприяє створенню та використанню нових методів формування продуктової стратегії та інструментів маркетингу. Продуктова стратегія є ключовою складовою маркетингу та економічної політики підприємства. Продуктова стратегія – це система оптимізації номенклатури товарів та напрямів розробки товарного асортименту для підтримки ефективної роботи підприємства на ринку [1]. Відсутність продуктової стратегії призводить до нестабільності в структурі поставок через випадкові або тимчасові поточні фактори, втрату контролю конкуренції та контролю комерційної ефективності товарів.

Різноманітність продуктових стратегій спонукає до більш детального вибору та можливості ефективного застосування обраної продуктової стратегії для досягнення цілей підприємства та реалізації планів, враховуючи аналіз факторів, що впливають на реалізацію стратегії та визначення реальної позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Виділимо фактори, що впливають на ефективність продуктової стратегії та її зміну:

1) Рентабельність. Кожна стратегічна бізнес-одиниця намагається максимізувати прибуток. Це вносить певні зміни в асортимент продукції, що позитивно впливає на прибутковість підприємства. Таким чином, асортимент продукції постійно коригується для збільшення прибутку. Підприємство вважає за краще впроваджувати більше нових продуктів або внесення змін до існуючих, щоб збільшити свою прибутковість.

2) Цілі та політика підприємства. Підприємство формує свій асортимент продукції для досягнення своєї мети. Асортимент продукції розробляється, модифікується або змінюється відповідно до цілей. Тому додавання, виключення, заміна продуктових лінійок або елементів продукту базується на тому, чого хоче досягти підприємство. Асортимент продукції формується та змінюється відповідно до політики підприємства.

3) Виробнича потужність. Рішення маркетингового комплексу більшою мірою залежить від виробничих потужностей підприємства. Підприємство розроблятиме асортимент продукції таким чином, щоб можна було оптимально використовувати виробничі потужності.

4) Попит. Рішення щодо товарного асортименту приймаються з урахуванням попиту. Необхідно вивчати поведінку споживачів, щоб визначити популярність товарів. Підприємство віддає перевагу тим продуктам, які користуються більшим попитом. У разі падіння попиту підприємство поступово відмовляється від даної продукції. Таким чином, асортимент продукції постійно коригується відповідно до потреб і побажань споживачів.

5) Витрати виробництва. Асортимент продукції розширюється і звужується в залежності від витрат виробництва. Підприємство віддає перевагу тій продукції, яку можна виробляти в межах бюджету. Підприємство намагається збалансувати ціну продажу, норму прибутку та витрати виробництва.

6) Державні нормативні документи та обмеження. Кожне підприємство виробляє продукцію, яка не обмежена чи заборонена урядом. Навіть іноді підприємство змушено припинити виробництво певних продуктів, якщо вони визнані незаконними. Так само соціальні та релігійні протести також відіграють важливу роль у виборі та ставленні до певних категорій товарів. Сучасна законодавча база безпосередньо впливає на розмір і склад товарного асортименту.

7) Коливання попиту. Крім поведінки споживача, попит також коливається з багатьох причин. На попит особливо впливають сезонність, відсутність заміників, зростання населення, війни, природні катаклізми чи будь-які інші причини. Щоб задовольнити зміни у попиті на ті чи інші товари, підприємство повинно скорегувати товарний асортимент.

8) Конкурентоспроможність. Це один із системних факторів, що впливають на асортимент продукції. Підприємство формує асортимент продукції таким чином, щоб конкуренти могли отримати рішучу реакцію.

9) Вплив інших елементів ринку – комплекс маркетингу. Окрім цих факторів, інші елементи комплексу маркетингу, такі як ціна, просування та розповсюдження, також є не менш важливими для розробки асортименту продукції. Підприємство намагається підтримувати узгодженість усіх цих елементів, щоб ефективно здійснювати маркетингову діяльність.

10) Загальний стан бізнесу або економічний стан. Внутрішні та світові економічні умови також є важливими. Завдяки лібералізації та глобалізації бізнесу необхідно оцінювати стан національної економіки по відношенню до світової економіки. Це більш актуально, коли підприємство бере участь у міжнародній торгівлі.

Створення ефективної продуктової стратегії базується на якісній системі управління та сукупності методів, дій і заходів, які забезпечують досягнення головної мети підприємства у сфері ефективного стратегічного управління продуктовою стратегією. У міжнародному стандарті ISO 9000:2015 «Системи управління якістю – Основні положення та словник» можна знайти поняття, що характеризують результати управлінської діяльності: «результативність» та «ефективність». Відповідно до цього стандарту «результативність – це досягнення запланованих результатів і ступінь виконання планових завдань»; «ефективність – це співвідношення використаних ресурсів і досягнутих результатів [2].

Запропоновано три критерії оцінки ефективності продуктової стратегії підприємства (табл. 1):

1) Перша група критеріїв спрямована на оцінювання ефективності виробничої діяльності продуктової стратегії.

2) Друга група відображає фінансовий стан підприємства.

3) Третя група спрямована на оцінку ефективності продуктової стратегії в процесах просування продукту та організації його збуту.

Таблиця 1 Критерії оцінки ефективності продуктової стратегії підприємства

Критерій ефективності	Роль критерію в оцінці
Ефективність виробничої діяльності	Характеризує процес управління виробництвом
Фінансове становище підприємства	Відображає ефективність процесу управління оборотним капіталом
Ефективність організації збуту та просування товару	Дозволяє отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару

Таким чином, запропонована оцінка ефективності продуктової стратегії за критеріями, що охоплюють найважливіші етапи оцінки господарської діяльності підприємства, тим самим дозволяючи швидко та об'єктивно отримати інформацію про ситуацію, що склалася на підприємстві та ситуацію на ринку.

Список використаних джерел:

1) Некрасова Л.А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11. №2. С. 38-46.

2) ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.І. Продиус, доктор економічних наук, професор
Є.Д. Гребенюк, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Питання підвищення ефективності управління операційною діяльністю розглядається як важливий аспект конкурентоспроможності бізнесу. Ця проблема особливо актуальна в умовах економічної кризи, коли потрібно суворо скоротити витрати та забезпечити найбільший результат від продуктивності системи за мінімальних інвестицій. Необхідним кроком у цьому напрямі є вдосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів їх впровадження.

У період поглиблення економічної кризи вагомим завданням для сучасних організацій є розробка цілісного, раціонального підходу до формування процесу управління операціями, який дозволив би досягти ритмічного випуску продукції або своєчасного надання послуг задля задоволення потреб клієнтів способом, кращим за конкурентів. Забезпечення безперервного виробництва продукції, її постачання клієнту точно в строк, використання в процесі обробки замовлень пріоритетів, які задовольняють споживачів, – усе вищезгадане встановлюється в межах операційного менеджменту, за допомогою якого перед сучасними організаціями відкривається можливість досягти конкурентних переваг на ринку та підвищити ефективність управлінської діяльності загалом [1, с. 90].

Управління продуктивністю операційної діяльності на підприємстві включає в себе комплексний підхід до організації та управління різними аспектами виробничого процесу або надання послуг з метою досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Це включає в себе стратегічне планування, аналіз продуктивності, оптимізацію процесів, управління ресурсами, стандартизацію робіт, автоматизацію, контроль якості, навчання персоналу та готовність до змін. Крім того, важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між різними відділами та командами [2].

Важливим етапом аналітичної роботи на підприємствах є виявлення можливостей для підвищення продуктивності та ефективності праці, а також розробка організаційно-технічних заходів для їх впровадження. Резерви для підвищення продуктивності операційної системи включають такі аспекти:

1. Ефективне оперативне управління операційною системою: впровадження координованих впливів на виробничий процес; розподіл робіт на короткі проміжки часу в різних підрозділах.

2. Покращення технічного обслуговування та ремонту обладнання: оптимізація програми обслуговування та ремонту обладнання; вибір оптимальних підходів до вдосконалення функціонування обладнання, включаючи його можливу заміну на сучасніші аналоги.

3. Ефективне управління персоналом: визначення чітких функціональних обов'язків як окремих працівників, так і структурних підрозділів; впровадження ефективної системи обміну інформацією; навчання універсальних спеціалістів з використанням системи ротації працівників; створення ефективної організаційної структури з чіткими лініями підрозділів; поліпшення умов праці.

4. Ефективне управління якістю: впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів; реорганізація структури управління якістю та відповідних служб; впровадження інформаційної системи управління якістю з вибором необхідних технічних та технологічних параметрів для стабілізації виробничих процесів; підвищення культури управління якістю та мотивації працівників.

5. Ефективне управління матеріальними ресурсами: вдосконалення методів планування

потреб у ресурсах; впровадження логістичної системи на рівні підрозділу; оптимізація оперативного управління запасами [1-3].

Під час процесу планування та обґрунтування необхідності проведення заходів з підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, проводиться аналіз "витрат і користі", який допомагає визначити, чи варто вкладати кошти в ці заходи. Це відбувається через порівняння очікуваних конкретних і прихованих вигод, які виникають в результаті покращення параметрів функціонування операційної системи підприємства.

На підставі дослідження сучасних теорій та практики управління, можна відокремити основні принципи операційного менеджменту: орієнтація на споживача; стратегічна спрямованість; взаємовигідні відносини та інтеграція з постачальниками та партнерами; процесний підхід; системний підхід; якість роботи та відповідальність персоналу; стабільність та безперервний розвиток компетентності персоналу; залучення працівників; командна робота; створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату, що стимулює роботу та творчість; постійне вдосконалення якості продуктів, процесів та операцій; ефективне використання всіх видів ресурсів та постійне зниження витрат; швидке оновлення асортименту та зміна обсягів випуску продукції відповідно до індивідуальних запитів клієнтів; скорочення часу на виробництво та обслуговування; дотримання етичних норм, законів, міжнародних стандартів та обмежень, пов'язаних з охороною навколишнього середовища та вимогами місцевих спільнот [1-3]. Також одним із основних принципів операційного менеджменту є орієнтація на споживача за такими головними критеріями як: якість продукції, оновлення асортименту та зміна обсягів випуску продукції. Тому необхідно проводити дослідження та анкетування з метою виявлення потреб споживача та розробки стратегії задоволення їх потреб.

Необхідно зазначити, що сьогодні розвивається тенденція до подальшого прискорення процесу створення та розвитку нових технологій операційного менеджменту, заснованих на широкому застосуванні інформаційних технологій. Стратегічна модель, найважливіша частина технології бізнес-інжинірингу, включає послідовний ряд концепцій від ретельно сконструйованої місії до побудови системи показників, яка формує правильну мотивацію працівників на стратегію. Як правило, конкурентоспроможність компанії залежить від успішного впровадження передових технологій. Будь-яке підприємство є цілеспрямованою соціально-економічною бізнес-системою, і наявність технологічних нововведень є важливою першопричиною зміни частки конкуруючих компаній на ринку [3].

Таким чином, сучасні умови, в яких функціонують організації, зумовлюють необхідність застосування системних перетворень у стратегічному та оперативному менеджменті, а зокрема розвиток таких його функцій як планування, прогнозування, облік, аналіз і контроль, які схильні до найчастіших змін під впливом швидкозмінних факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. Завданням операційного менеджменту є забезпечення здатності персоналу компанії до впровадження технологічних нововведень, готовність підтримувати персонал у процесі зміни технології.

Список використаних джерел

1) Карпенко, Ю. В., Пенюва, А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.

2) Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58> (дата звернення: 09.05.2024).

3) Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 18, частина 1. 2018. С. 21-26.

ХАРАКТЕРИСТИКИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В. О. Табачук, здобувач PhD

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(м. Київ, Україна)

Сучасні соціоекономічні зміни та глобальні зрушення чинять суттєвий вплив на всі сфери економіки і суспільства. Світ праці стає дедалі більш складним, а ефективне управління персоналом, відповідно, вимагає перегляду управлінських підходів, методів та інструментів, високої компетентності менеджерів тощо. Як один з основних HR-процесів мотиваційний менеджмент є тим управлінським процесом, який здатен підвищити мотивацію і залученість працівників у спільну роботу і досягнення організаційних цілей, а також сприяти конкурентоспроможності організації і підтриманню бренду компанії як роботодавця на ринку.

Мотивація персоналу закладів освітньої сфери має свою специфіку, яка визначається особливостями та багаторівневістю освіти, форм здійснення освітнього процесу, освітніми стандартами, характеристиками освітнього середовища, змістом наукової та педагогічної діяльності викладачів тощо. Саме тому для подальшого розвитку освітньої сфери загалом, і вищої освіти, зокрема, сучасні підходи до мотивації персоналу закладів вищої освіти мають відповідати існуючим глобальним тенденціям та враховувати ціннісні настанови, потреби та мотиви викладачів.

Питанням розвитку сучасних підходів до мотивації персоналу присвячено праці багатьох науковців, серед яких Колот А.М., Цимбалюк С.О., Дороніна О.А., Полгуль Д.С. [1], Сукрушева Г.О. [4]. Разом з тим, важливо дослідити наукові праці, які стосуються саме мотивації персоналу саме в освітній сфері. Зокрема, Ситник Й. та Пенгрин А. аналізують та розробляють рекомендації з удосконалення моделі мотивації персоналу закладів середньої освіти [3], а вчені Козинець А. та Шпильова В. зосереджують свої дослідження на сучасних формах і методах мотивації працівників сфери вищої освіти [2], автори Цибулько Л. та Роганов М. провели дослідження особливостей мотивації професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти з точки зору формування їх високого професіоналізму [5].

Так, Цибулько Л. та Роганов М. зазначають, що мотиваційне ядро професійної мотивації педагогічного колективу включає мотиви, більшою мірою пов'язані зі змістом та умовами праці, характерними для вищої освіти. Виявлені мотиви зумовлюють стійкість у виборі ЗВО як місця роботи, де створені сприятливі умови для визнання та поваги людей [5, С. 104]. Проведене авторами опитування підтвердило стійкий характер цих мотивів, їх домінування в ієрархії як мотивів професійної діяльності, а відповідно це уможливило їх віднесення до мотиваційного ядра в структурі мотивів професійної діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО.

Дослідження Ситника Й. та Пенгрин А. засвідчує, що важливими мотиваційними чинниками для освітян є визнання та підтримка від керівника закладу, визнання та підтримка від колег (найвищу оцінку обом факторам поставили 80% опитаних) [3, С. 27]. Автори також виокремили найефективніші методи мотивації для персоналу закладу середньої освіти, а саме: можливість впливати на прийняття рішень, атмосфера в колективі, можливості для розвитку, визнання та похвала, матеріальне заохочення за окремі завдання, соціальний пакет, підвищення заробітної плати.

Загалом, погоджуємось з науковцями, що передусім має бути забезпечено на гідному рівні матеріальні складові, заробітну плату, інші елементи компенсаційного та соціального пакету для працівників освітньої сфери з точки зору формування їх високої мотивації та задоволеності професійною діяльністю у закладах освіти. А також в комплексі варто приділяти увагу й іншим, у тому числі нематеріальним складовим, що є важливими для науково-педагогічних працівників, відповідними їх мотиваційному ядру, цінностям та потребам.

Узагальнюючи, можемо виокремити такі характеристики сучасної моделі мотивації

персоналу ЗВО:

1. Комплексність, що передбачає використання різноманітних методів мотивації, (як матеріальних, так і нематеріальних) враховуючи особливості мотиваційного ядра, цінностей і потреб працівників освітньої сфери.

2. Зорієнтованість на результат – є дієвим фактором мотивації, адже дає можливість ставити чіткі цілі та завдання перед працівниками і відповідно запроваджувати системи оцінювання та винагородження за досягнення результатів. Ще одним аспектом в цьому контексті є створення атмосфери, що сприяє прагненню до досягнень. Щодо праці науково-педагогічних працівників, то цей чинник може бути реалізований при визначенні цілей на рік, при укладанні контракту, при врахуванні досягнень і результатів під час щорічного оцінювання та рейтингування викладачів і кафедр тощо. Важливим також є нагородження за досягнення та успіхи, публічне визнання заслуг науково-педагогічних працівників тощо.

3. Персоналізація передбачає врахування індивідуальних потреб, мотивів та цінностей працівників, а також надання персоналізованих можливостей для професійного розвитку та навчання.

4. Відкритість та прозорість - залучення науково-педагогічних працівників до процесу прийняття рішень, що стосуються мотивації, до обговорення змін, а також регулярне інформування про результати роботи та досягнення цілей, про стратегію розвитку закладу і врахування в ній інтересів працівників при визначенні мети, цілей та завдань розвитку ЗВО.

5. Етичність та відповідальність - запровадження системи мотивації, що відповідає етичним нормам та принципам, захист прав та інтересів працівників, створення здорового та сприятливого робочого середовища, атмосфери, де цінується наукова та педагогічна діяльність.

6. Інноваційність – врахування новітніх тенденцій в науково-освітній діяльності та менеджменті персоналу.

Підсумовуючи, акцентуємо, що не існує універсальної моделі мотивації, яка б підходила всім організаціям і, у тому числі, закладам вищої освіти. Кожен заклад може розробити свою власну модель мотивації, яка б відповідала його специфіці, враховувала чинне законодавство, корпоративну політику і культуру, цілі стратегічного розвитку закладу, прогресивний міжнародний та вітчизняний досвід тощо.

Список використаних джерел

1) Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Економіка і організація управління. 2021. № 1(41). С. 183-190.

2) Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32>

3) Ситник Й., Пенгрин А. Удосконалення моделі мотивації персоналу закладів середньої освіти. Modeling the development of the economic systems. 2023. №4. С. 23–31. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-3>

4) Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. 2021. Економіка та суспільство. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-35-52>

5) Цибулько Л., Роганов М. Формування мотивації професійної діяльності викладачів закладів вищої освіти як умови їх високого професіоналізму. Гуманізація навчально-виховного процесу. 2023. №1 (103). DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.1\(103\)2023.284536](https://doi.org/10.31865/2077-1827.1(103)2023.284536)

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУЮЧИМ ПЕРСОНАЛОМ В ОСББ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

І.В. Бочевар, асистент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Організація управління обслуговуючим персоналом — це система заходів і процесів, спрямованих на ефективне управління працівниками, які займаються обслуговуванням певного об'єкта або групи об'єктів. Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ) є важливою структурою, що забезпечує ефективне управління житловими будинками [5]. Однією з ключових складових успішного функціонування ОСББ є організація управління обслуговуючим персоналом. Це включає набір, навчання, координацію та контроль роботи працівників, які займаються підтримкою будинку та прилеглої території в належному стані. Першим кроком у організації роботи обслуговуючого персоналу є найм кваліфікованих працівників та чітке визначення завдань для кожного з них. Для ефективної роботи обслуговуючого персоналу необхідно забезпечити їх усім необхідним обладнанням та матеріалами. Планування бюджету на утримання персоналу та контроль за витратами дозволяють оптимізувати фінансові ресурси ОСББ. Ведення обліку виконаних робіт, витрачених матеріалів та часу допоможе в управлінні ресурсами та підвищить ефективність роботи. Організація управління обслуговуючим персоналом в ОСББ є комплексним процесом, що включає контроль та мотивацію працівників. В умовах воєнного стану управління обслуговуючим персоналом в ОСББ набуває особливої важливості. Безпека мешканців, збереження житлового фонду та забезпечення основних послуг стають пріоритетами для кожного багатоквартирного будинку [4].

Воєнний стан значно змінює всі аспекти управління, і ОСББ (об'єднання співвласників багатоквартирного будинку) не є винятком. Управління обслуговуючим персоналом та плинність кадрів у цих умовах стикаються з новими викликами та потребують адаптивних рішень. Розглянемо основні зміни та впливи, які привносить воєнний стан.

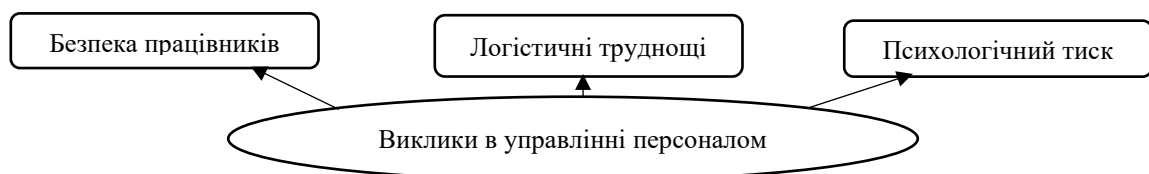


Рисунок 1. Вплив воєнного стану на управління персоналом організації

Як видно з рисунку 1 – воєнний стан вимагає підвищеної уваги до безпеки персоналу. Працівники можуть опинитися під загрозою обстрілів, що ускладнює виконання ними своїх обов'язків. Необхідно розробити плани евакуації та забезпечити доступ до бомбосховищ для обслуговуючого персоналу [1]. Прикладом логістичних труднощів можуть виступати перебої в транспортній системі, які ускладнюють доступ працівників до місця роботи. Постачання матеріалів та інструментів також може стати проблематичним через порушення логістичних ланцюгів [2]. Ще одним впливом викликом в управлінні персоналом в ОСББ стала плинність кадрів. Через воєнні дії багато працівників змушені залишати свої домівки та переїжджати в безпечніші регіони або навіть за кордон. Воєнний стан супроводжується мобілізацією населення, включаючи обслуговуючий персонал ОСББ. Під час війни багато людей переглянули свої життєві пріоритети, що спонукало їх змінити місце роботи або навіть професію, шукаючи стабільніших або більш безпечних умов праці. За даними, наданими товариством з обмеженою відповідальністю «ТРАНСБУД-ПРОЕКТ» (м. Одеса) була проаналізована плинність кадрів за період військового стану в Україні. Дані зведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Плинність кадрів за період військового стану в Україні до та під час війни

Показник	До війни (2021 рік)	Під час війни (2024 рік)
Кількість працівників	50	35
Кількість нових працівників	10	20
Середній термін роботи (роки)	5	25
Причини звільнення	Низька зарплата, особисті обставини	Евакуація, мобілізація, небезпечні умови
Плинність кадрів (%)	10	50
Кількість вакансій	3	10
Середня тривалість заповнення вакансій (місяці)	1	3

Отже, таблиця ілюструє, як воєнний стан вплинув на плинність кадрів в ОСББ, підкреслюючи збільшення кількості звільнень, нових наймів та вакансій, а також скорочення середнього терміну роботи працівників.

Для того, щоб уникнути плинності кадрів та забезпечити їх стабільну роботу в умовах воєнного стану в Україні, ОСББ (об'єднання співвласників багатоквартирного будинку) повинні вжити низку заходів, спрямованих на підтримку персоналу та підвищення їхньої мотивації. Необхідно переглянути існуючу систему управління обслуговуючим персоналом та модернізувати її, з урахування всіх стратегічних змін. Рекомендовано вжити наступні адаптивні заходи [3]: організувати укриття та захищені місця для працівників на випадок обстрілів; розробити плани евакуації та регулярні тренінги з безпеки; забезпечити працівників необхідними засобами захисту; переглянути та, за можливості, збільшити заробітну плату працівникам, враховуючи ризики та складність умов роботи; запровадити систему бонусів та премій за стабільну роботу, виконання планових завдань та роботу в екстремальних умовах; організувати регулярні сесії з психологами, які можуть надати допомогу працівникам у подоланні стресу та страхів; впровадити гнучкі графіки роботи, які дозволять працівникам краще адаптуватися до поточних умов; пропонувати можливість часткової зайнятості або віддаленої роботи для тих, хто не може працювати повний робочий день; організувати тренінги з підвищення кваліфікації, включаючи навички роботи в екстремальних умовах; проводити регулярні зустрічі з працівниками для обговорення поточних проблем, планів та отримання зворотного зв'язку; забезпечити прозорість у прийнятті рішень та пояснювати працівникам всі важливі зміни та заходи, які впливають на їхню роботу; запровадити або покращити медичне страхування для працівників; надати соціальні пільги, такі як допомога на харчування, компенсація транспортних витрат; підтримувати тісну співпрацю з місцевими органами влади, службами надзвичайних ситуацій та іншими організаціями для отримання допомоги та ресурсів; участь у спільних проектах з іншими ОСББ та громадами для обміну досвідом та ресурсами.

Отже, воєнний стан суттєво впливає на управління обслуговуючим персоналом в ОСББ та збільшує плинність кадрів. Виконання адаптивних заходів допоможе ОСББ знизити плинність кадрів і забезпечити стабільну роботу обслуговуючого персоналу в умовах воєнного стану, створивши безпечне та підтримуюче середовище для всіх працівників.

Список використаних джерел

- 1) А. Реут, Ю.Когатько. Житлова проблема в Україні на тлі війни 2022 року. Демографія та соціальна економіка. №49(3). С.123-144. 2022.
- 2) Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
- 3) Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Рекомендації щодо дій під час надзвичайних ситуацій. Офіційний веб-сайт. URL: <https://dsns.gov.ua> (дата звернення 10.05.2024)
- 4) Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення 10.05.2024)

ГНУЧКІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ: ФРІЛАНС ТА ДИСТАЦІЙНА ЗАЙНЯТИСТЬ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент

О.О. Онищук, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Гнучкі форми організації праці стають все більш популярними в сучасному світі. Це пов'язано з рядом факторів, таких як розвиток технологій, зростання мобільності робочої сили та прагнення людей до кращого балансу між роботою та особистим життям. Окрім цього пандемічні процеси в Україні та усьому світі й розгортання повномасштабної війни на нашій території актуалізували проблему врегулювання трудових відносин в галузі гнучких форм організації праці. Зокрема, найпопулярнішими серед них є фріланс та дистанційна зайнятість.

У сучасному розумінні: фріланс являє собою одну з форм співпраці між роботодавцем та виконавцем, де фрілансер (позаштатний співробітник) виконує завдання без офіційного працевлаштування [1, с. 144]. Ця діяльність не є офіційною, однак її юридичне оформлення є доцільним для уникнення проблем з недобросовісними клієнтами та податковими органами [4]. В українському законодавстві наразі відсутнє визначення цього поняття. Новий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом» не містить визначення фрілансу, але вводить нову форму трудового договору – з нефіксованим робочим часом. Цим документом лише визначено нову форму трудового договору – з нефіксованим робочим часом.

Фріланс характеризується особливими рисами, які значно відрізняють його від традиційних форм зайнятості, зокрема:

- відсутність основного робочого місця;
- можливість одночасно співпрацювати з кількома роботодавцями, а також перебувати деякий час без роботи;
- самостійне встановлення робочого часу та часу відпочинку, тобто фрілансер може не дотримуватися розпорядку роботодавця;
- ненормованість оплати праці, яка безпосередньо залежить від обсягу виконаної роботи [2].

Поза тим, фріланс має певні відмінності від офіційного працевлаштування (табл. 1).

Таблиця 1 – Різниця між фрілансом та офіційним працевлаштуванням

Відмінні риси	Офіційне працевлаштування	Фріланс
Графік роботи	Фіксований, залежно від місця роботи	Визначається фрилансером
Оплата праці	Заробітна плата зазвичай фіксована, виплачується щомісяця.	Заробітна плата може бути різною, залежно від проекту, клієнта та навичок фрилансера.
Хто платить податки	Роботодавець	Фрилансер
Розмір податків	18 % податку на доходи фізичних осіб, 1,5 % військового збору, 22 % ЄСВ	18 % податку на доходи фізичних осіб та 1,5 % військового збору
Хто веде бухгалтерію	Бухгалтер роботодавця	Фрилансер або найманий бухгалтер
Можлива кількість найманих працівників	Необмежена	0
Лікарняні та відпустки	Оплачувані лікарняні та відпустка	Ні

Джерело: складено на основі [4]

Даний вид гнучкої форми організації має свої переваги над іншими формами зайнятості, вони можуть бути різними для двох сторін. Для працівників це можливість працювати з будь-якої точки світу, вільний графік та можливість займатися улюбленою справою. А для роботодавців - це можливість залучати до роботи професіоналів з різних країн та економія коштів на оренді офісу та оплаті податків (табл. 2).

Таблиця 2 – Переваги фрілансу

Переваги для працівників	Переваги для роботодавців
Гнучкість: Фрілансери можуть самостійно обирати час та місце роботи, що дає їм можливість краще балансувати роботу та особисте життя.	Економія коштів: Роботодавці, які наймають фрілансерів, не потребують надавати їм офісне приміщення, комп'ютерну техніку та інші ресурси.
Автономія: Фрілансери мають більше свободи та самостійності у своїй роботі, що може призвести до більшого задоволення роботою.	Ширший кадровий резерв: Роботодавці, які наймають фрілансерів, не обмежені географічним розташуванням своїх офісів. Це може призвести до доступу до ширшого кадрового резерву та до більш кваліфікованих працівників.
Різноманітність: Фрілансери можуть співпрацювати з різними клієнтами та над різними проектами, що робить їх роботу більш цікавою та динамічною.	Можливість найняти фахівця для виконання конкретного завдання: Роботодавцям не потрібно наймати штатного працівника для виконання разового завдання. Вони можуть найняти фрілансера, який має необхідні навички та досвід.
Потенційно вища зарплата: Фрілансери можуть встановлювати власну ціну на свої послуги, що може призвести до вищого заробітку, порівняно з працівниками за наймом.	Зниження адміністративного навантаження: Роботодавці, які наймають фрілансерів, не несуть відповідальності за такі адміністративні завдання, як ведення кадрового обліку та виплата зарплати.

Джерело: складено автором.

Фріланс дозволяє оперативно досягати бажаних результатів за відносно низьку ціну. Проте, за даними деяких досліджень, він супроводжується низкою ризиків. Серед них – відсутність формального договору, що унеможливорює захист інтересів у суді; проблеми з оплатою та ймовірність отримання неякісних послуг через відсутність детально прописаних умов; короткостроковий характер відносин між сторонами; труднощі із захистом конфіденційної інформації та комерційної таємниці, які можуть стати відомими виконавцю під час роботи; а також питання оподаткування фрілансерських відносин [3].

Дистанційна зайнятість представляє собою нестандартну форму працевлаштування, яка ґрунтується на гнучких соціально-трудових відносинах між працівником та роботодавцем і реалізується у віртуальному середовищі з використанням інформаційних та комунікаційних технологій. Визначимо переваги дистанційної зайнятості:

- здійснення професійної діяльності у віртуальному середовищі із застосуванням інформаційних та комунікаційних технологій;
- гнучкий графік роботи, що дозволяє оптимізувати робочий час та самостійно визначати час відпочинку;
- вільний вибір робочого місця та спокійна робоча обстановка, що зменшує ймовірність конфліктів з колегами та керівництвом, а також дає можливість вирішувати сімейні питання, наприклад, доглядати за дітьми;
- економічні фактори, такі як зменшення витрат на поїздки на роботу та харчування;
- можливість працювати без укладання довгострокового трудового договору, якщо працівник або роботодавець не бажають зв'язувати себе тривалими формами співробітництва.

Важливо відзначити, що до початку пандемії лише обмежена частина населення світу працювала дистанційно на повсякденній основі. Згідно з оцінками Міжнародної організації праці (МОП), до пандемії COVID-19 8% світової робочої сили (260 мільйонів працівників) постійно працювали вдома. Однак пандемія значно змінила цю ситуацію. У розпал пандемії, в березні-квітні, дві третини (62%) усіх працівників у США працювали з дому в певній мірі, згідно з

панельними даними Gallup. У країнах ЄС ці показники були дещо нижчими, але різниця з ситуацією до пандемії є суттєвою. В Україні за даними дослідження Соціологічної групи «Рейтинг», станом на березень 2020 року 29% дорослого населення працювало дистанційно [5]. Також під час війни фріланс став порятунком для багатьох, оскільки дозволяв не лише заробляти гроші, а також навчатися, розвиватися, подорожувати та відчувати емоційний комфорт, порівняно з роботою в офісі.

Отже, фріланс та дистанційна зайнятість мають деякі спільні риси. Обидва вони дозволяють працювати з будь-якого місця та мати більш гнучкий графік роботи. Також, як фрілансер, так і дистанційний працівник, можуть працювати з різними проектами та замовниками, що дозволяє розвивати свої навички та отримувати різноманітний досвід. Однак, вони мають певні різні риси (табл. 3)

Таблиця 3 – Порівняльна таблиця фрілансу та дистанційної зайнятості

Критерій	Фріланс	Дистанційна робота
Тип зайнятості	Незалежна	Залежна
Роботодавець	Різні клієнти	Одна компанія
Графік роботи	Гнучкий	Як правило, фіксований
Місце роботи	Будь-де, де є доступ до Інтернету	Вдома або в офісі
Оплата праці	Залежить від проекту, клієнта та навичок	Фіксована зарплата
Відпустки та лікарняні	Як правило, не оплачуються	Оплачуються
Соціальні гарантії	Фрілансери повинні самостійно організовувати	Зазвичай пропонуються роботодавцем
Можливість кар'єрного зростання	Залежить від того, як фрілансер розвиває свій бізнес	Існують можливості в межах компанії
Робота в команді	Може бути як самостійною, так і в команді	Як правило, передбачає роботу в команді
Виконання завдань	Може бути більш різноманітним	Як правило, чітко визначене

Джерело: власна розробка

Отже, фріланс та дистанційна зайнятість є сучасними та дедалі більш популярними формами організації персоналу. Ці гнучкі форми праці дозволяють людям працювати з будь-якого місця та в будь-який час, що робить їх дуже зручними та ефективними для багатьох людей. Завдяки фрілансу та дистанційній зайнятості, люди можуть бути більш самостійними та вільними у своїй роботі, не залежати від розкладу та правил офісного життя. Це дозволяє їм краще балансувати роботу та особисте життя, що є важливим аспектом для багатьох людей.

Список використаних джерел:

- 1) Заболотна Н.Я. Фріланс як нова форма зайнятості та трудових відносин. *Юридичний науковий електронний журнал*. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/34.pdf (дата звернення: 20.05.2024)
- 2) Ринок фрілансу в Україні у 2021 році. <https://itc.ua/news/rinok-frilansu-v-ukrayini-u-2021-roczii/> (дата звернення: 21.05.2024)
- 3) Котерлін І.Б., Штих А.Т. Нормативно-правове врегулювання нестандартної зайнятості населення в Україні через впливи пандемічного обмеження. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2021. № 1. С. 69–73.
- 4) Портал адміністративних послуг Дія. URL: <https://bf.diia.gov.ua/articles/vidi-zajnyatosti> (дата звернення: 21.05.2024)
- 5) Філіпчук Л., Ломоносова Н. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава. Аналітичний центр SEDOS. 25 вересня. 2020. URL: <https://www.cedos.org.ua/uk/articles/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyladerzhava> (дата звернення: 20.05.2024)

СОЦІАЛЬНІ ФУНКЦІЇ БІЗНЕСУ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ

І.В. Станкевич, доктор економічних наук, професор

О.В. Мальований, здобувач PhD

О.В. Сакун, здобувач PhD

Одеська державна академія будівництва та архітектури
(м. Одеса, Україна)

Аналіз історичного розвитку концепцій соціальної відповідальності бізнесу, дозволяє стверджувати, що до початку 1970-х р. стало очевидним, що базова концепція має лише теоретичну цінність, оскільки її положення не можуть бути повною мірою застосовні на практиці. Відповідно, питання практичної реалізації принципів соціально відповідальної діяльності на рівні окремих суб'єктів прийшли на зміну питанням філософського характеру соціальної відповідальності, а питання інформування громадськості про результати проведення соціальних заходів та програм набули особливої актуальності в рамках управлінської концепції корпоративної соціальної прийнятливості.

Для того щоб корпоративна соціальна відповідальність та соціальні функції бізнесу розглядалися як невід'ємна складова діяльності сучасної компанії, внутрішньої норми сучасного господарювання, необхідно пройти, на наш погляд, певні стадії зрілості підходів як із боку всіх зацікавлених сторін, так і з боку самого бізнесу (рис. 1).

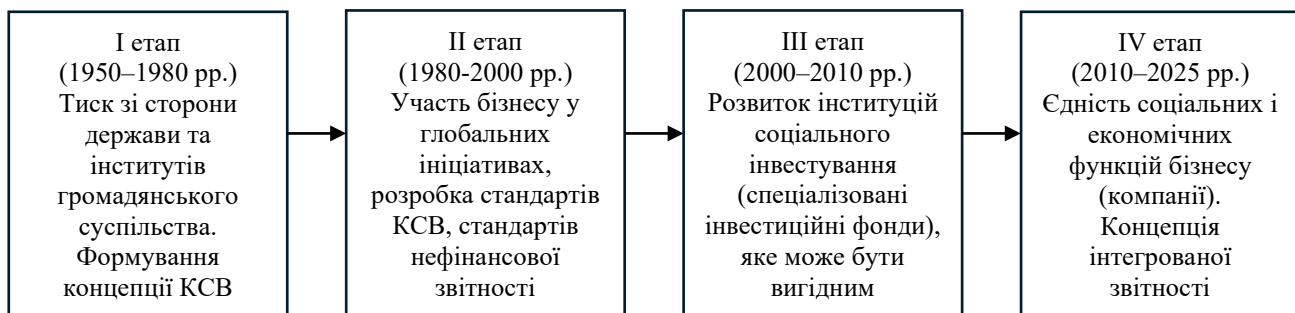


Рисунок 1 – Ступінь зрілості підходів до соціальних функцій бізнесу

Будівництво – це галузь, яку можна назвати локомотивом економіки. В галузі будівництва та суміжних галузях (виробництво будівельних матеріалів, експлуатаційні організації та ін.) формується величезна кількість робочих місць. В цілому цим, звичайно, не обмежується корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) будівельного бізнесу. Здебільшого, можливості будівельних організацій, з точки зору інтересів суспільства, лежать в галузі формування будівельної інфраструктури та підвищення комфортності життя громадян.

Багато будівельних компаній розуміють та реалізують КСВ по-різному. Не тільки з погляду формування інфраструктури споруджуваних об'єктів. Напрями КСВ можуть стосуватися освіти, культури, підтримки охорони здоров'я, благодійних проектів та інших соціально значущих сфер суспільного життя.

Дослідники виділяють три моделі корпоративної соціальної політики, яка, поряд з корпоративною соціальною відповідальністю, може розглядатися як нетрадиційна технологія ведення та розвитку будівельного бізнесу в напрямку його соціалізації.

Модель «традиційного конфлікту» заснована на об'єктивних розбіжностях та протиріччях між працею та капіталом, виробниками та споживачами, виробництвом та навколишнім середовищем. Відновлювати соціальну рівновагу покликані різні інституції і, насамперед, держава. Модель «соціально відповідального інвестування» заснована на екологічній цілісності, покращенні якості життя та здоров'ї, де громадські сили можуть

створювати передумови для позитивного імуджу підприємства, можуть бути вигідними та розглядатися як засоби збільшення ринкової вартості будівельної компанії. Модель «соціальні досягнення» пояснює ідеологію компаній, які взяли на себе зобов'язання щодо екологічних та соціальних цілей без свідчення, що корпоративне громадянство призводить до прямої матеріальної вигоди.

Перехід на четверту стадію зрілості (див. рис. 1) у розумінні ідей та самої сутності концепції соціальної відповідальності пов'язаний із суттєвим переосмисленням бізнес-діяльності сучасних будівельних компаній. Основна бізнес-діяльність сучасних компаній пов'язана з такими процесами:

1. Розвиток та покращення продукції, освоєння нових ринків збуту. Однак необхідно чітко розуміти, що будь-які продукти сьогодні – інформація, знання, продукція, послуги – є синтезом та результатом застосування виробничих та соціальних технологій. Сучасна трудова (зокрема наукова) діяльність, виробництво знань видаються, насамперед, колективними та неможливими без етичної складової спільної діяльності, без створення поважної та довірчої атмосфери у відносинах між людьми, без прояву найкращих людських якостей.

Видатний американський вчений Ф. Махлуп зазначав, що виробництво знань не закінчується, доки вони не стали надбанням інших людей. Більше того, виробництво нових видів продукції та послуг сьогодні потребує не стандартних рішень, а часто й ірраціональних. Все це призводить до необхідності застосування та розвитку соціальних технологій [2].

Як зазначає у своїй фундаментальній роботі «Економічна дія та соціальна структура: проблема укоріненості» відомий американський соціолог Марк Грановетер, економічні відносини між людьми та організаціями не існують в абстрактній ідеалізованій моделі ринку (як це представляє «мейнстрім»), а переломлюються через соціальні мережі, соціальну структуру [1]. У зв'язку з цим сьогодні підвищуються і нефінансові ризики, якими будівельним компаніям також необхідно навчитися управляти.

2. Робота з постачальниками та підвищення цінності каналів постачання. Сьогодні визнаною у всьому світі стає концепція створення цінності. Незважаючи на те, що вона є традиційною ринковою концепцією, не можна не відзначити її значний вплив на зміни у технологіях роботи в ланцюзі поставок. Залучення партнерів у створення загальної цінності, доданої вартості (орієнтація на створення доданої вартості передбачає підтримку тієї діяльності, яка збільшує цінність, на противагу тим діям, які збільшують дохід або зменшують витрати) неможливо без використання розвинених каналів комунікацій, партнерських мереж, довіри в ланцюзі поставок, без певної культури партнерських відносин, вироблення спільної політики «розумного» споживання та управління спільними процесами.

3. Набір, утримання та мотивація персоналу, залучення персоналу та залучення працівників до управління, підвищення кваліфікації, лояльності персоналу до компанії. Соціальна функція сучасних трудових відносин між працівниками та працедавцями показує залежність, яка полягає в тому, що сама зайнятість орієнтована як на досягнення економічних, політичних завдань, так і на розвиток людини як найвищої цінності. Тобто, якщо співробітник прагне розвитку та самореалізації, а організація має для цього відповідне соціальне середовище, то він більш активно бере участь у прийнятті рішень, може впливати на вирішення тих чи інших проблем, завдань.

Таким чином, визнання цінності людини вимагає створення відповідного соціального середовища, яке б сприяло задоволенню найрізноманітніших потреб працівника за умови самореалізації, самоактуалізації та високої ефективності праці, підвищення його якості колективного життя в організації.

Одночасно зі змінами, що відбувалися, викликали трансформацію ціннісних орієнтацій працівників, змінилися і відносини між працівником та організацією. Сьогодні вихідною точкою в їхній взаємодії є інтереси працівника, а не роботодавця.

4. Інновації та навчання, створення різних партнерств (Партнерські мережі, корпоративні комунікації тощо). Орієнтація бізнесу на «відкриті інновації» та соціальні мережі також зробило актуальним розвиток соціальних технологій, виконання бізнесом соціальних функцій (розвиток довкілля, підвищення загальнокультурного рівня всіх учасників бізнес-

процесів, посилення морально-етичної сторони інноваційних процесів).

Побудова ефективної системи управління знаннями та інноваціями стає неможливим без опори на соціальні мережі. Шляхи виробництва та накопичення інтелектуального капіталу часто не збігаються з каналами комунікацій, що встановлюються організаційною структурою та системою взаємин із партнерами. Як показує практика, накопичення інтелектуального капіталу тісно пов'язане з рівнем капіталу соціального: якісні знання та навички передаються лише там, де встановлюються відносини соціальної ідентичності та довіри.

Наразі є гостра необхідність інституціоналізації корпоративної соціальної політики, тобто формуванню формалізованої сталої соціальної політики на рівні будівельної компанії, що є частиною її загальної стратегії, яка має на меті, структуру, принципи, алгоритм, методи, структуровані соціальні програми. Не менш важливим видається й оцінка соціального вкладу політики у створення спільних цінностей, і навіть оцінка її ефективності.

Список використаних джерел

1) Granovetter M. The Sociology of Economic Life <https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=6796915518836831832&btnI=1&hl=en> (дата звернення: 30.04.2024).

2) Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States https://books.google.com.ua/books?id=kp6vswpmpj0C&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 30.04.2024).

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Ю.В. Ковтуненко, доктор економічних наук, професор

Т. О. Сафонова, здобувачка вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, яка постійно змінюється та адаптується до нових вимог та потреб споживачів. У сучасному світі, зростанням доходів, зміною уявлень про відпочинок та розваги, а також розвитком технологій, туризм стає все більш популярним та доступним для широкої аудиторії. Проте, для успішного функціонування туристичних підприємств та організацій необхідно враховувати та аналізувати тенденції розвитку галузі та їх вплив на стратегічне управління [1].

Основною тенденцією розвитку туристичної галузі є зростання попиту на туристичні послуги. За останні роки, кількість міжнародних туристичних поїздок значно збільшилася, а також зростає і внутрішній туризм. Зростання попиту на туристичні послуги є результатом комплексного впливу демографічних, економічних, технологічних, культурних, політичних та екологічних факторів. Це створює нові можливості для розвитку туристичної галузі, стимулюючи інновації та підвищення якості послуг. Такий ріст попиту створює нові можливості для туристичних підприємств, проте вимагає врахування та адаптації до змін у потребах та очікуваннях клієнтів.

Ще однією важливою тенденцією розвитку туристичної галузі є вплив технологічних інновацій на туристичний досвід та послуги. За останні кілька років технології відіграють все більшу роль у всіх аспектах подорожей, від планування та бронювання до самого відпочинку.

Наприклад, розвиток мобільних додатків та онлайн-платформ дозволяє подорожнім легко знаходити та бронювати туристичні послуги, включаючи готелі, ресторани, транспорт та екскурсії. Технології розширеної реальності та віртуальної реальності відкривають нові можливості для іммерсивного туристичного досвіду та відкриття світу через цифрові платформи. Крім того, нові технології, такі як віртуальна реальність та доповнена реальність, надають можливості для вдосконалення та інтерактивного взаємодії з туристичними об'єктами та місцями.

Однією з найважливіших тенденцій розвитку туристичної галузі є зростання уваги до сталого розвитку та екологічної свідомості. За останні роки, туристи стали все більш усвідомлювати свій вплив на навколишнє середовище та природні ресурси. Вони вимагають більш екологічно чистих та стало розвинутих туристичних послуг, а також врахування принципів сталого розвитку у стратегічному управлінні туристичними підприємствами [2].

У сучасному світі, змінюються уявлення про туристичний продукт. Туристи все частіше шукають нестандартні та унікальні враження, надають перевагу культурним та етнічним враженням, активному та екологічно чистому відпочинку, а також здоровому способу життя. Такі зміни вимагають від туристичних підприємств розробки та пропозиції нових туристичних продуктів, які відповідають сучасним потребам та пріоритетам клієнтів.

Ще одна важлива тенденція розвитку туристичної галузі полягає в зростанні ролі онлайн-бронювання та маркетплейсів. Завдяки Інтернету та онлайн-платформам, туристи мають можливість зручно та швидко забронювати готель, квиток на транспорт, оренду автомобіля, екскурсію та інші послуги. Це не тільки забезпечує зручність для клієнтів, але й надає можливості для туристичних підприємств залучити більше клієнтів та ефективно управляти бронюваннями [3].

У зв'язку з глобальними подіями, такими як війна в Україні, змінюються уявлення про безпеку та здоров'я в туризмі. Туристи все частіше ставлять на перше місце своє благополуччя та безпеку під час подорожей. Це означає, що туристичні підприємства повинні забезпечувати

безпеку, а також пропонувати гнучкі політики скасування та повернення коштів .

Не менш важливою тенденцією розвитку туристичної галузі є зростання популярності експериментального та відповідального туризму. Туристи все більше зацікавлені у взаємодії з місцевими жителями, вивченні культури та традицій, а також відповідальному використанні ресурсів та підтримці місцевих спільнот. Туристичні підприємства повинні розробляти програми та послуги, які задовольняють ці потреби та сприяють сталому розвитку місцевих громад [4].

Аналіз тенденцій розвитку туристичної галузі показує, що вона постійно змінюється та адаптується до нових вимог та потреб споживачів. Зростання попиту на туристичні послуги, розвиток технологій та цифрових інструментів, зміна уявлень про безпеку та здоров'я, а також зростання популярності експериментального та відповідального туризму - це лише кілька ключових тенденцій, які визначають майбутнє галузі. Для туристичних підприємств важливо бути гнучкими та витримувати конкуренцію, адаптуючись до змін та пропонуючи інноваційні рішення. Ті, хто зможе задовольнити нові потреби та вимоги клієнтів, будуть мати перевагу на ринку туризму.

Список використаних джерел

- 1) Власенко І. В. Інновації в туризмі. Опорний конспект лекцій. Вінниця. 2017.
- 2) Всесвітня туристична організація: веб-сайт. IJRL:<http://www2.unwto.org>
- 3) Гуржій Н. М., Третинко А. В. Сталий розвиток економіки. 2013. №3. С.221-224. ШІБ: https://tourlib.net/statti_ukr/gurzhij.htm
- 4) Джинджоян В. В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. 248 с.

МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГУ: ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Г.Я. Студінська, доктор економічних наук, старший дослідник
старший науковий співробітник Національного наукового центру
«Інститут аграрної економіки»
(Київ, Україна)

Менеджмент маркетинговими процесами, процес керування маркетингом, маркетинговий менеджмент, управління маркетингом – всі перелічені та схожі словосполучення стосуються процесу управління в сфері маркетингу, від ефективності здійснення якого залежать не тільки задоволеність споживачів, економічна ефективність та конкурентоздатність суб'єкта господарювання, а й прогрес всієї національної економіки. Райко Д.В. та Лебедева Л.Є. здійснили дослідження вище згаданих визначень в контексті концептуальної моделі управління маркетингом у системі менеджменту підприємства та прийшли до висновку щодо необхідності посилення інформаційного аспекту маркетингової діяльності через її автоматизацію [1, с.108]. Функція управління маркетингом в малому бізнесі можна порівняти з серією триваючих шахових матчів між вами і вашими основними конкурентами. Щоб мати найкращі шанси на перемогу в цих матчах, треба ефективно управляти маркетингом [2].

Серед класичних завдань маркетингу на виробничому підприємстві, виокремлюють:

- повернення інвестицій;
- розширення ринку збуту (збільшення сегменту ринку, або вихід на новий, збільшення обсягів продажу, випуск нового товару/послуги);
- одержання прибутку (як мінімум).

Процес управління маркетингом на підприємстві починається із формування стратегії його розвитку, що, в свою чергу, потребує визначення шляхів її досягнення через формування чіткого плану дій по реалізації цієї стратегії. Обов'язок оперативного управління бізнесом включає зневага до планування маркетингової стратегії [2].

Перша проблема управління маркетингом на середніх українських підприємствах полягає у порушенні координації у прийнятті стратегічних цілей та завдань, авторами яких мають бути власники бізнесу, або керівництво підприємства у разі делегування їм цієї задачі. Часто існує практика перекладання цієї функції на середню або нижчу ланку маркетингової служби підприємства, яка не зацікавлена у його подальшому розвитку. Така практика значно помітно знижує виробничі можливості підприємства та знижує загальну ефективність як маркетингових заходів, так і ефективність суб'єкту господарювання.

З врахуванням визначених дій по реалізації стратегії підприємства формується його організаційна структура маркетингу, яка передбачає визначення функціональних повноважень, відповідальність працівників за досягнення поставлених задач та цілей суб'єкта господарювання [3, с.103-105].

На цьому етапі зустрічається друга проблема в управлінні маркетингом, що пов'язана із бажанням керівництва мінімізувати маркетингову структуру, ущільнити та узагальнити функціональні обов'язки маркетингологів, що логічно призводить до зниження якості їх роботи, продуктивності, результативності, втраті пильності на кожному етапі менеджменту: аналізі, плануванні, реалізації планів, контролі на всіх етапах. Більш того, основною задачею маркетингологів визначають власне реалізацію продукції, а не її просування. «Сучасна практика діяльності підприємств показує, що маркетингові комунікації сприймаються зазвичай, як допоміжна діяльність, що ускладнює їх інтеграцію в систему управління підприємством і, як наслідок, призводить до неефективного менеджменту» [1, с.108]. Маркетинг здається чимось абстрактним і залишається поза першочергового інтересу поки не приходить розуміння, що фактичні продажі залежать від попиту та видимості на ринку, якими можна управляти [2].

Результати здійснених досліджень, особистий практичний досвід дозволяють стверджувати, що до важливих принципів формування маркетингових кроків належать:

комплексність та системність дій, наявність зв'язку між виробником та споживачем [4, с.121]. Окреслені принципи мають формувати характер заходів та алгоритм їх здійснення, що забезпечить їх ефективність в майбутньому.

В контексті основних функцій менеджменту управління маркетингом на підприємстві передбачає наступні напрями маркетингових дій:

- інформаційний (маркетингова інформація, маркетингова та автоматизована інформаційна система);
- організація праці (стимулювання, мотивація та контроль за персоналом служби маркетингу);
- організація структури управління маркетингом (розподіл прав, завдань і відповідальності в системі маркетингового управління);
- планування (корпоративної та функціональних стратегій підприємства);
- оцінка та контроль (річних планів маркетингу, прибутковості підприємства, стратегічний контроль (аудит маркетингу)) [1, с.115].

Формуючи організаційну структуру підприємства, його керівництво помилково вважає маркетингову складову такою, що підпорядковується, тобто виконує рішення ТОП менеджменту. Вважаємо таке рішення проблемою для подальшого розвитку суб'єкту господарювання. Голова маркетингової служби має приймати активну участь у формуванні цих рішень, оскільки саме в його компетенції знаходиться аналіз ринку, попиту, конкуренції, поведінки споживачів тощо. Маркетолог може поєднати результати цих аналізів із інформацією про виробничі потужності підприємства та запропонувати напрям дій для обговорення на самому високому рівні. Саме тому голова служби маркетингу підприємства має належати до ТОП менеджерів, що приймають стратегічні рішення щодо розвитку цього підприємства.

Наступна проблема в управлінні маркетингом на виробничому підприємстві виникає на етапі розробки і реалізації маркетингових програм щодо просування продукції та її розподілу на ринку. Керівництво мінімізує кошти на розвиток та ефективну логістику, керуючись виключно жорсткою економією без врахування можливих перспектив розвитку.

Служба маркетингу виробничого підприємства має бути корисною і під час розробки виробничої програми щодо створення та освоєння нових засобів виробництва, адже саме в ній концентрується вся потрібна для цього інформація.

Значною проблемою на шляху ефективного розвитку виробничого підприємства вистає відсутність горизонтальних комунікативних зв'язків між його підрозділами, зокрема між відділом маркетингу та виробничим відділом або відділом матеріально-технічних ресурсів. Відправною точкою формування планів закупівель МТР має стати плани продажу на майбутній період, який також є базою для формування виробничого плану.

Важливим питанням ефективного менеджменту маркетингом на підприємстві є розробка системи відповідних стимулів для працівників (як моральних, так і матеріальних), яка буде сприяти досягненню поставлених цілей, ефективному виконанню поставлених завдань.

Існуючи проблеми управління маркетингом можна згрупувати у наступні групи:

1. Недостатність ресурсів – грошових, людських, часових;
2. Низький кваліфікаційний рівень маркетологів – відсутність розуміння маркетингу або поверхневі знання продукту, технології, виробництва, що забезпечують синергію ефективності роботи маркетолога;
3. Слабка комунікативна політика виробника із споживачем;
4. Помилковий вибір маркетингових комунікацій;
5. Інституційні помилки менеджменту – некоректна організаційна адміністративна та маркетингова структура, відсутність системи мотивації, незрозуміла стратегія розвитку використання служб маркетингу не за їх прямим призначенням, відсутність горизонтальних зв'язків між підрозділами підприємства, відсутність методики оцінки ефективності діяльності служби маркетингу, тощо;
6. Неєфективна логістика.

Зернюк О.В., Кійко А.В. дослідили проблеми розвитку маркетингового менеджменту в

нестабільних ринкових умовах та запропонували модель ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства [5, с. 471]. Автори цілком справедливо зазначають, що однією з проблем, що виникають перед підприємствами, є визначення ефективних каналів збуту. Для ефективної маркетингової діяльності менеджери повинні вивчати нових посередників та канали збуту, що надалі допоможе ефективно їх використовувати [там же, с. 470]. До внутрішніх проблем науковці відносять проблеми невідповідності маркетингової діяльності підприємства потребам ринку, проблеми організації маркетингової діяльності на самих підприємствах, проблеми супротиву працівників підприємства змінам тощо. До зовнішніх проблем - рухливість та турбулентність зовнішнього середовища, змінність його впливу, проблеми маркетингу високотехнологічних товарів тощо [там же, с. 469].

Загрозливою проблемою управління маркетингом на підприємстві є слабкий контроль за здійсненням маркетингових заходів, або його повна відсутність. «Контроль маркетингу – це постійна, систематична й неупереджена перевірка й оцінка положення й процесів в області маркетингу. Контроль повинен забезпечувати досягнення підприємством намічених цілей. У зв'язку зі швидкими змінами умов зовнішнього середовища контроль маркетингу має центральне значення» [6, с. 106].

До головних напрямів подолання проблем менеджменту маркетингом відносимо:

- інтеграція служби маркетингу на всіх рівнях організаційної структури підприємства;
- впровадження корпоративної культури та маркетингового мислення на підприємстві;
- управління стратегією підприємства;
- підбір кваліфікованих працівників та стимулювання їх роботи;
- удосконалення системи планування, організації та контролю маркетингу;
- посилення аналізу та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- автоматизація інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.

Список використаних джерел

- 1) Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства / Д.В. Райко, Л.Є. Лебедева // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015, № 1. С. 107-124. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_107_123.pdf
- 2) Проблема управління маркетингом. 2020. URL : <http://nikareklama.com.ua/problema-upravlinnya-marketingom/>
- 3) Студинская Г.Я. Любовный треугольник: бизнес-планирование, маркетинг, бренд : моногр. / Галина Яківна Студінська. - Київ : Фенікс, 2011. 135 с.
- 4) Студінська Г.Я. Методологічні підходи до визначення поняття «бренд» / Г.Я. Студінська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки, 2014. Випуск 8. Частина 1. С. 121-125
- 5) Зернюк О.В., Кійко А.В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах / О.В. Зернюк, А.В. Кійко // Економіка і суспільство. Випуск № 3, 2017. С. 468-474. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/77.pdf
- 6) Наумова О.Е. Управління маркетингом в системі менеджменту підприємства / Львівський національний політехнічний університет. 2011. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/f651f136-ac01-4214-9850-e18973877b32/content>

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент

Є.А. Славенко, здобувач вищої освіти

Ю.П. Чечикова, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

У сучасних конкурентних умовах питання якості продукції та послуг стають надзвичайно важливими для виживання та розвитку підприємств. Вітчизняні підприємства, що прагнуть до інтеграції в міжнародні економічні структури, змушені адаптуватися до високих стандартів якості, прийнятих на світових ринках. Впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) є одним із ключових інструментів досягнення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємств. Крім того, дослідження даного питання є важливим у контексті інтеграційних процесів України з Європейським Союзом, що вимагає від вітчизняних підприємств відповідності європейським стандартам якості. Опанування єдиних вимог та підходів в умовах становлення глобальних міжнародних ринків – шлях до усунення торгових бар'єрів на світовому ринку. Це визначає актуальність визначеного дослідження.

Прийняття рішення про впровадження і сертифікацію на підприємстві системи менеджменту якості ставить перед його керівництвом декілька задач: по-перше, необхідно визначити, яку суму коштів підприємство може направити на її розробку і сертифікацію; по-друге, встановити джерела фінансування заходів з підготовки і сертифікації системи; по-третє, прийняти рішення про те, на які виробництва і види продукції буде поширюватися система менеджменту якості; по-четверте, організувати так роботу з підготовки системи до сертифікації, щоб розумно розподілити кошти на виконання цих функцій і в результаті успішно пройти сертифікацію своєї системи менеджменту якості.

Однак сучасність вимушує коректувати окремі напрямки діяльності через нові ризики, які постають перед сучасними підприємствами. Нажаль, в воєнний період менеджерам доводиться приймати оперативні рішення в умовах обмеженої інформації, адаптуватися до постійно змінюваних обставин і надавати підтримку своєму персоналу в умовах невизначеності, викликаній воєнними діями. В сучасних умовах менеджмент підприємства має бути готовим до зовнішніх викликів, які часто неможливо передбачити [1]. Розглянемо найбільш імовірні виклики, з якими стикаються вітчизняні підприємства під час впровадження СМЯ:

- недостатнє розуміння концепції якості: багато підприємств мають обмежене розуміння того, що таке менеджмент якості. Вони сприймають його лише як сертифікацію, а не як системний підхід до управління всіма аспектами діяльності компанії. Це призводить до поверхневого впровадження стандартів якості, що не приносить очікуваних результатів. Такий підхід обмежує можливості СМЯ, адже сертифікація сама по собі не забезпечує покращення якості продукції чи послуг, якщо не підкріплена системними змінами в організації;

- ресурсні обмеження: впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) вимагає значних ресурсів, як фінансових, так і людських. Не всі підприємства мають можливість інвестувати необхідні кошти в навчання персоналу, розробку та підтримку системи якості. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, де ресурси обмежені. Тому до проблемних моментів можна включити: низький рівень обізнаності та розвитку персоналу; витрати на інфраструктуру та обладнання; часові витрати (розробка планів, впровадження нових процесів);

- недосконалість нормативно-правової бази: вітчизняне законодавство не завжди відповідає міжнародним стандартам у сфері менеджменту якості. Це може ускладнювати процес сертифікації та впровадження СМЯ на підприємствах, що прагнуть відповідати

міжнародним вимогам. Для подолання проблем, пов'язаних з недосконалістю нормативно-правової бази, необхідно здійснювати системні заходи на державному рівні. Це включає гармонізацію національних стандартів з міжнародними, створення чіткої та прозорої регуляторної бази, а також надання підтримки підприємствам у процесі сертифікації та впровадження СМЯ;

– нестабільність економічного та політичного середовища в Україні. Економічна нестабільність, яка часто спостерігається у сучасних умовах, може стати серйозною перешкодою для впровадження СМЯ. Підприємства можуть бути змушені скорочувати витрати на довгострокові проекти, такі як впровадження системи менеджменту якості, через необхідність вирішувати нагальні фінансові проблеми, викликані дією воєнного часу. Під фінансовими проблемами мається на увазі: зниження попиту; кредитні обмеження; ризики інвестування. Також війна створює постійну невизначеність та нестабільність, що ускладнює планування та впровадження довгострокових проектів, таких як СМЯ;

– зміна пріоритетів: нажалі, вітчизняні підприємства можуть бути змушені перенаправляти ресурси на виживання та безпеку, що може відсунути питання якості на другий план. Наприклад, замість того, щоб вдосконалювати системи контролю якості або вдосконалювати технологічні процеси для забезпечення стабільної якості продукції, підприємства можуть змушені сконцентрувати увагу на вирішенні нагальних проблем, таких як забезпечення достатньої кількості сировини, запобігання зупинкам виробництва через відсутність ресурсів або технічні несправності, а також забезпечення безпеки працівників у воєнній зоні або в умовах загрози.

З огляду на розглянуті виклики визначимо рекомендації, які сприятимуть покращенню ситуації та удосконаленню роботи щодо впровадження системи менеджменту якості на вітчизняних підприємствах:

– підвищення рівня обізнаності про СМЯ. Для цього можна запропонувати впровадження широкомасштабних навчальних програм для менеджерів та співробітників щодо основ системи менеджменту якості (СМЯ), що допоможе глибше зрозуміти концепцію якості та її значення для успіху підприємства;

– забезпечення ресурсної підтримки, зокрема державної, а саме державних програм підтримки підприємств у впровадженні СМЯ, таких як гранти, субсидії та пільгові кредити для фінансування навчання персоналу, придбання обладнання та модернізації виробничих процесів. Створення консультаційних центрів, які надаватимуть підприємствам допомогу у впровадженні СМЯ, проведенні аудиту та підготовці до сертифікації;

– застосування сучасних інноваційних технологій. Інвестування у сучасні технології та автоматизовані системи управління якістю допоможуть підвищити ефективність процесів контролю та забезпечення якості;

– розвиток партнерства, а саме, створення партнерських відносин між підприємствами для обміну досвідом та найкращими практиками у сфері СМЯ, або участь у міжнародних організаціях з якості та сертифікації, що дозволить вітчизняним підприємствам залишатися в курсі нових тенденцій та вимог.

Ці заходи допоможуть вітчизняним підприємствам подолати виклики та підвищити ефективність впровадження системи менеджменту якості, забезпечуючи високу конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Список використаних джерел

1) Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480/2399> (дата звернення 22.05.2024)

2) Лебединець В.О., Прохоренко О.В. Запровадження системи управління якістю на промисловому підприємстві: проблеми та ризики. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 177-186.

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ З ТОЧКИ ЗОРУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

В.А. Фадєєв, здобувач PhD

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України»
(м. Одеса, Україна)

З 1-го січня 2021 року територіальні громади функціонують згідно з новою затвердженою конфігурацією адміністративно-територіального устрою України на базовому та субрегіональному рівнях. Згідно з розпорядженнями кабінету міністрів України в Одеській області було створено 91 територіальну громаду [1], враховуючи обласний центр - м.Одеса, та 7 адміністративних районів [2].

Реформування адміністративно-територіального устрою тривало на протязі 5-ти річного періоду з 2015 по 2020 роки включно. Відповідно до Закону [ст.2, 3] були визначені принципи добровільного об'єднання громад, серед яких зазначаються принцип економічної ефективності та принцип повсюдності місцевого самоврядування. Проте, у відкритих джерелах відсутня інформація щодо проведення попередніх розрахунків економічної ефективності територіальних громад у нових межах утворених в процесі добровільного об'єднання. Відповідно до Закону [ч.6, ст.4, 3] з 2020 року об'єднання територіальних громад стало можливо згідно з перспективним планом, тобто “умовно добровільно” (що може свідчити про не достатньо інтенсивний перебіг процесу добровільного об'єднання), але відомостей щодо проведення попередньої оцінки економічної ефективності об'єднання громад за перспективним планом також відсутні.

Також, слід зазначити що реформування здебільшого мало характер укрупнення територій сільських, селищних та міських рад без зміни статусу органу місцевого самоврядування, що має адміністративний центр громади.

В свою чергу місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах визначених Законом [ст.4, 4] серед яких визначаються принципи: «правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами» та «підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб».

З метою визначення функціональних принципів утворення, функціонування та подальшого економічного розвитку адміністративно-територіальних утворень, доцільно розглянути територіальну громаду як територіальну економіко-господарську систему базового рівня. З такої точки зору ключовими принципами мали б стати: економічна ефективність, фінансово-економічна самодостатність, визначеність потенціалу економічного розвитку, організаційна керованість та управлінська компетентність. Дотримання цих принципів мало б забезпечувати органам місцевого самоврядування здатність до економічного розвитку.

Також, особливої ваги, на думку автора, зазначені принципи набували би під час співробітництва територіальних громад, можливості якого надаються законодавством [5]. Співробітництво громад має бути орієнтованим на підвищення якості життя мешканців, якого неможливо досягти без забезпечення економічного зростання. Наразі, станом на 13.05.2024 року, у реєстрі договорів [6] зареєстровано 1102 договори про співробітництво, але більша частина з них стосується або делегуванню повноважень або утворення об'єктів громадського обслуговування.

В цілому, реформування адміністративно-територіального устрою важко вважати таким що проведено ефективно, про що свідчить аналіз показників системи бюджетного вирівнювання. Так, аналіз даних порталу [7], що наявні у відкритому доступі, демонструє поступове зростання суми базової дотації, негативний баланс сум базової і реверсної дотацією, та значно більшу чисельність громад отримувачів базової дотації ніж громад-донорів

що сплачують реверсну дотацію. Це може свідчити про недостатню економічну обґрунтованість щодо конфігурації утворення територіальних громад так й недостатню ефективність функціонування.

Таблиця 1 – Показники базової та реверсної дотацій територіальних громад Одеської області

Рік	Базова дотація		Реверсна дотація		Баланс (тис. грн)
	отримувач (од.)	сума (тис. грн)	платників. (од.)	сума (тис. грн)	
2021	74	885 816,6	9	586 941,1	-298 875,50
2022	78	1 059 522,5	9	90 708,8	-968 813,70
2023	75	1 599 893,2	13	831 424,4	-768 468,80

Джерело: складено на базі використання [7].

Аналіз даних наведені у таблиці демонструють що частка територіальних громад що отримують базову дотацію складала протягом 3-х років від 81,3% до 85,7%, що свідчить про обмежену здатність органів місцевого самоврядування забезпечити надходження до бюджету громади, за рахунок відрахувань ПДФО, на рівні середнього значення.

Таким чином, можна зробити висновок що управління економічним розвитком більшої частини територіальних громад та наявними ресурсами здійснюється недостатньо ефективно та не забезпечує фінансово-економічної самодостатності, що потребує коригування.

Також слід зауважити на тому, що кількісні параметри площі території та чисельності постійного населення, які приймалися до уваги при об'єднанні територіальних громад та за якими повинна була б оцінюватись потенційна здатність до забезпечення власних потреб, мають дуже великі розбіжності між мінімальним та максимальних значенням, при цьому показники чисельності населення можуть мати суттєві відхилення від фактичних значень. Так, показники площі територіальних громад складають від 13 км² до 1042 км², показники населення від 2057 осіб до 70723 осіб.

Непропорційність та нерівномірність у розподіленні територіальних ресурсів та чисельності населення між громадами потребують різних підходів в забезпеченні економічного розвитку, оцінці ефективності управління і перспектив розвитку та доцільності функціонування окремої територіальної громади у сучасній конфігурації. Зазначені питання потребують подальшого поглибленого дослідження та зваженого підходу до впровадження змін. Метою вдосконалення та оптимізації конфігурації адміністративно-територіального устрою на базовому рівні повинні бути інтенсифікація економічного розвитку та підвищення якості життя людини.

Відсутність змін у зазначених напрямках протягом тривалого терміну збільшуватиме навантаження на державний бюджет, та може призвести до зростання соціального напруження, оскільки, ймовірно, непропорційність зростатиме та викликати внутрішні міграційні процеси, зокрема суттєву маятникову міграцію.

При цьому ймовірно зростатимуть як розміри базової та реверсної дотації, так і розмір розриву між ними. Це зумовлено виникненням (та поступовим збільшенням) диспропорцій у розподіленні місць прикладання праці (та відповідно сплати внесків до бюджету) та місця реєстрації громадян.

Слід враховувати що зміни адміністративно-територіального устрою на базовому рівні будуть мати відображення на субрегіональному рівні, тобто укрупнення територій територіальних громад викликати зміну меж адміністративних районів. Але, на погляд автора до районів слід застосовувати ті ж самі принципи що й до територіальних громад, тобто ключовим принципом повинна бути економічна ефективність.

Ідеальним сценарієм розвитку субрегіонального рівня мав би бути такий, про якому громади будуть об'єднуватись у субрегіони (райони) з врахуванням синергетичного економічного ефекту та з метою вирішення проблем безпеки та створення суспільно

необхідних благ, зокрема освіти, лікування та медичного обслуговування, житлового господарства й так далі. При цьому зберігались би принципи пропорційності та субсидіарності, що закріплені на високому законодавчому рівні [8] та партисипативності управління. Районна рада, при цьому, могла б включати делегатів місцевих рад територіальних громад.

На думку автора, процес реформування адміністративно-територіального устрою України не може бути завершений в тому вигляді в якому він затверджений у першій ітерації відповідно до [1] та [2]. Адміністративно-територіальний устрій держави на базовому рівні не має бути статичною структурою, а повинен мати можливість періодичної оптимізації з метою підвищення ефективності управління та посилення фінансово-економічної самодостатності.

Ключовими принципами утворення, реструктуризації та функціонування адміністративно-територіальних утворень повинні бути принципи, що забезпечують економічне зростання та підвищення ефективності використання ресурсів. При цьому при будь-яких змінах адміністративно-територіального устрою, оцінка та обґрунтування економічної доцільності повинно надаватись превентивно. Одним з етапів повоєнного відновлення економічного стану повинно стати вдосконалення адміністративно-територіального устрою на базовому рівні. Зазначені питання потребують поглибленого дослідження та впровадження актуальних механізмів та інструментів, в тому числі розроблених на підставі аналізу міжнародного досвіду.

Список використаних джерел

1) Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Одеської області : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Перелік від 12.06.2020 № 720-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/720-2020-r> (дата звернення: 21.05.2024);

2) Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20> (дата звернення: 21.05.2024);

3) Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19> (дата звернення: 21.05.2024);

4) Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-vr> (дата звернення: 21.05.2024);

5) Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> (дата звернення: 21.05.2024);

6) Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad.html> (дата звернення: 21.05.2024).

7) BOOST-аналіз. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/analytics/> (дата звернення: 21.05.2024);

8) Протокол про застосування принципів субсидіарності та пропорційності : Протокол; Європейський Союз від 02.10.1997 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_641 (дата звернення: 22.05.2024).

ВЗАЄМОДІЯ МЕДІА ТА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: АНАЛІЗ АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ, ЇХ ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

О.В. Халіман, старший викладач

Ю.М. Мигович, здобувач вищої освіти

Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Західноукраїнського національного університету

(м. Нововолинськ, Волинська область, Україна)

У сучасному світі медіа та управління є двома ключовими сферами, які неперервно взаємодіють між собою. Відносини між ними стали складнішими та більш важливими у зв'язку зі зростанням швидкості інформаційних потоків та впливом медіа на суспільну думку. Це створює цілий комплекс проблем, які потребують аналізу з погляду теорії та практики менеджменту [1].

Однією з ключових проблем є вплив медіа на репутацію та імідж управлінських структур. Звідси виникає потреба в розвитку стратегій управління репутацією, що мають враховувати велику потужність медіа у формуванні громадської думки. Управління репутацією стає складнішим завдяки швидкому розповсюдженню інформації через соціальні мережі та інтернет-платформи.

Другою проблемою є необхідність адаптації управлінських стратегій до змін у медіа-ландшафті. З плином часу змінюються підходи до споживання медіа, що вимагає від управлінців постійної актуалізації своїх методів комунікації та взаємодії з громадськістю. Наприклад, зростання популярності онлайн-медіа та соціальних мереж змушує організації активно працювати над своєю онлайн-присутністю та ефективним використанням цих каналів для комунікації з аудиторією.

Третьою важливою проблемою є необхідність управління кризовими ситуаціями в умовах постійного медіа-тиску. Кризовий менеджмент стає складнішим, коли медіа швидко поширюють інформацію про події в організації та впливають на реакцію громадськості. Управлінцям потрібно бути готовими до швидкої та ефективної відповіді на кризові ситуації, а також до ефективного взаємодії зі засобами масової інформації [2].

Усі ці проблеми та стратегії взаємодії між медіа та сучасним менеджментом потребують постійного аналізу та адаптації в умовах швидко змінюючогося інформаційного середовища. Тільки зрозуміння та ефективне використання цих взаємодій може забезпечити успішне управління в сучасному світі.

Медіа відіграють критичну роль у сучасному публічному управлінні, що є складною системою взаємодії між урядом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Їхній вплив та участь охоплюють широкий спектр аспектів [3]:

1. Інформаційне посередництво: медіа виступають як основний канал передачі інформації про дії, рішення та стратегії уряду, а також про ключові питання публічного управління. Вони виконують роль «вікна до світу», допомагаючи громадськості бути осведомленою про важливі аспекти діяльності уряду.

2. Формування громадської думки: медіа впливають на формування поглядів, переконань та ставлення громадськості до питань публічного управління. Вони можуть підкреслювати проблеми, ставити питання та сприяти громадській дискусії.

3. Контроль за владою: медіа виконують роль сторожа демократії, стежачи за діяльністю уряду та інших органів публічного управління. Вони висвітлюють корупційні схеми, недоліки та помилки, а також вимагають відповідей від владних структур.

4. Мобілізація громадськості: медіа можуть мобілізувати громадськість до участі в різних процесах публічного управління, таких як громадські консультації, акції громадської діяльності та вибори. Вони стимулюють громадські рухи та ініціативи.

5. Платформа для громадського обговорення: медіа надають платформу для обговорення питань публічного управління. Вони сприяють представленню різних точок зору

та діалогу між різними зацікавленими сторонами.

6. Поширення культури відкритості та прозорості: медіа сприяють створенню культури відкритості та прозорості в публічному управлінні, публікуючи інформацію про діяльність уряду та інших публічних органів.

Хоча участь медіа в публічному управлінні має безліч позитивних аспектів, важливо також враховувати їхні обмеження та потенційні недоліки. Наприклад, медіа можуть бути схильними до політичного впливу та маніпуляцій, що потребує розвитку критичного мислення серед громадськості.

Медіа є не лише джерелом інформації, але й важливим гравцем у формуванні суспільної свідомості та громадської думки. У контексті публічного управління, медіа виконують кілька ключових ролей [4]:

1. Інформаційне посередництво: медіа поширюють інформацію про дії, рішення та політики уряду. Вони висвітлюють важливі питання, розкривають корупційні схеми, аналізують ефективність діяльності уряду. Це дозволяє громадськості бути осведомленою про події в країні та впливати на рішення політиків.

2. Формування громадської думки: медіа впливають на формування поглядів, переконань та цінностей громадськості стосовно різних питань публічного управління. Вони можуть підкреслювати важливі проблеми, ставити питання, обговорювати альтернативні точки зору та стимулювати громадську дискусію.

3. Контроль за владою: медіа виконують роль сторожа демократії, ставлячи питання, вимагаючи відповідей та розкриваючи недоліки та помилки урядових структур. Вони допомагають забезпечити прозорість та відкритість урядової діяльності та підтримують відповідальність чиновників перед громадськістю.

4. Мобілізація громадськості: медіа можуть мобілізувати громадськість для участі у політичних процесах, акціях громадської діяльності та виборах. Вони розповсюджують інформацію про події, закликають до дії та підтримують громадські рухи та ініціативи.

Однак, важливо враховувати, що медіа можуть бути схильні до політичного впливу, маніпуляцій та біасу. Надмірна концентрація власності у медіа-конгломератах може обмежувати різноманіття поглядів та об'єктивність інформації. Також, поширення фейкових новин та дезінформації може спотворювати образ суспільно-політичних подій та впливати на громадську думку [5].

Отже, медіа відіграють важливу роль в процесах публічного управління, формуючи суспільну свідомість, впливаючи на громадську думку та створюючи механізми контролю за владою. Проте, їх вплив потребує критичного осмислення та аналізу з боку громадськості та політичних акторів [6].

Список використаних джерел:

1) Арабаджієв Д.Ю., Сергієнко Т.І. Маніпулювання свідомістю суспільства в умовах інформаційної та гібридної війни в Україні. Гілея: науковий вісник. К.: «Видавництво «Гілея», 2019. Вип. 146 (№ 7). Ч. 3. Політичні науки. 109 с. С.12-15.

2) Бебик В. М. Соціально-комунікаційна праксеологія: поняття і методології. Інформація і право. 2011. № 2. С. 53-60.

3) Воронкова В. Г. Формування інформаційного суспільства в Україні: виклик чи потреба часу?. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2015. Вип. № 60. С. 13–24.

4) Галлін Д., Манчіні П. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / перекл. з англ. О. Насика. К.: Наука, 2008. 320 с.

5) Домбровська С. М., Гусаров О. О., Дуднева Ю. Е. Проблеми та перспективи розвитку державного управління: монографія. Харків: УІПА, 2014. 172 с.

6) Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. Гілея: науковий вісник. 2015. Вип. 98. С. 230-232.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

О.О. Буковський, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту

М.О. Швайдак, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

В сучасних умовах господарювання, для яких характерно ризикованість, невизначеність, динамічність та підвищення інтенсивності конкуренції, стратегічні напрями управління персоналом повинні сприяти: посиленню можливостей організації в галузі персоналу, протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому оточенні, розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу, повного розкриття здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку задля досягнення як цілей організації, і особистих цілей працівників [1].

Стратегічне управління персоналом як вид управлінської діяльності, орієнтований на забезпечення досягнення організаційних цілей, у якому здійснюється гнучке регулювання та формуються своєчасні зміни у діяльності з управління персоналом залежно від ступеня динамічності середовища, стає невід'ємним компонентом діяльності сучасних організацій. Стратегічне управління персоналом є найважливішою рисою ефективного функціонування підприємства, що включає орієнтований підхід до створення конкурентоспроможного персоналу, а також спосіб до досягнення цілей організацій. У нинішніх реаліях саме формування стратегії управління персоналом допоможе підприємству попереджати і усувати зовнішні і внутрішні ризики, вирішувати проблеми швидкої адаптації до змін, забезпечувати узгодження цілей, завдань та можливостей компанії [2].

Метою процесу реалізації стратегії управління персоналом є забезпечення скоординованої розробки та реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації загалом та системи управління персоналом. При реалізації стратегії управління персоналом має дотримуватися відповідність реалізованих заходів стратегічному плану, забезпечувати ефективність і доцільність реалізації, проводити коригування стратегії управління персоналом залежно від динаміки змін довкілля. Відокремимо та проаналізуємо основні типи стратегій управління персоналом підприємства[2-3]:

- Стратегія прибутковості. Мета даної стратегії полягає у збереженні прибутку на колишньому рівні та максимальне скорочення витрат, тому за такої стратегії штат не розширюється і фінансові витрати на кадри мінімальні. Сума на винагороду персоналу чітко залежить від заслуг кадрів, тому така стратегія насамперед орієнтована на максимальне зростання результативності персоналу.

- Стратегія динамічного зростання. Ця стратегія вже задіяна не так для збереження певного рівня прибутковості, а для збільшення прибутку. При цьому ризики мають бути знижені. Тут також є якісне зростання рівня персоналу, але при цьому наголошується на пошуку гнучких і вірних людей, які здатні йти на ризик, адаптуватися до змін і вміти працювати в команді.

- Підприємницька стратегія. Стратегія пов'язана з великим фінансовим ризиком. У цій стратегії є постійний пошук співробітників, які можуть і готові працювати в умовах ризику, а також брати відповідальність. При цьому ведучі фахівці не повинні змінюватись. Ця стратегія прагне тільки до результату, а також до виконання всіх вимог замовників. Мотивованість персоналу полягає у матеріальних заохоченнях, які набагато вище, ніж середня оплата праці ринку.

- Циклічна стратегія. Циклічна стратегія орієнтована на «порятунок» підприємства. Тут є мінімальні трудові витрати, нерідкі скорочення. На підприємстві спостерігається

кризовий стан, а персонал почувається пригнічено через підвищене робоче навантаження та страх звільнення.

– Ліквідаційна стратегія. Ця стратегія управління персоналом як і циклічна відбувається тоді, коли фірма переживає кризовий період. В цьому випадку грошові «впливи» в кадри припиняються, преміальні не виплачуються і часто присутні дисциплінарні стягнення, у тому числі штрафи. Курси підвищення кваліфікації відбуваються дуже рідко, і лише у тому випадку, коли витрати на пошук нового співробітника буде коштувати дорожче, аніж перекваліфікація вже існуючого співробітника.

Необхідно відзначити, що кадрових стратегій існує дуже багато. Усі вони залежать від завдань, які формує керівництво. І оскільки місії організацій існує величезна кількість, то й розвиток кадрових стратегій рухатиметься у різних напрямках. Наприклад, автори відзначають також стратегії диференціації, коли керівництво орієнтується на творчих та компетентних працівників для створення додаткового джерела доходів шляхом пошуку нових ринків.

Першим кроком щодо формування для підприємства стратегії управління персоналом є аналіз цілей підприємства. Для аналізу необхідно сформулювати план, відповіді на такі питання:

1. Які довгострокові цілі організації?
2. Які поточні ресурси?
3. Які сильні і слабкі сторони, можливості і погрози?
4. Які навички мають Ваші кадри, і чи є можливості для їх поліпшення?

Виходячи з відповідей на питання про кадрову стратегію, організація отримує чіткий план чому і для чого вона рухається. Так наприклад, якщо організація спрямована на задоволення специфічних потреб і хоче опанувати частку нового ринку, то стратегія повинна змінюватись у бік пошуку творчих особистостей та інноваційного лідерства. Якщо цього не відбувається, тобто відсутній тісний зв'язок із завданнями підприємства, то й сенсу у формуванні кадрової стратегії немає.

Таким, чином стратегія управління персоналом дозволяє визначити стратегічні цілі підприємства та поставити їх у відповідність до основних цілей управління персоналом таким чином, щоб між цими цілями не виникало жодних протиріч. Коли економічні цілі, які, в основному, належать до інтересів роботодавця та адміністрації, не суперечать потребам та інтересам персоналу, це є найсильнішим мотивуючим фактором. Визначення ідеальних умов, за яких задовольняються інтереси та потреби обох груп є одним з основних завдань управління персоналом.

Виходячи з усього перерахованого вище, варто зазначити, що для формування стратегії управління персоналом необхідно обрати напрям, за яким відбуватиметься розвиток кадрового складу з урахуванням внутрішніх та зовнішніх ризиків, а також доцільно регулярно проводити дослідження усіх складових системи стратегічного управління персоналом та вносити відповідні коригувальні дії, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства. Стратегія управління персоналом як основний елемент стратегічного управління персоналом є багатоплановою категорією, яка має власні характеристики, особливості та може бути класифікована з різних підстав.

Список використаних джерел

- 1) Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2020. № 3(79). С. 233–236.
- 2) Продіус, О. І., Звонарьова В.О. Концептуальні основи управління персоналом у проектах. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 82-87.
- 3) Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки Серія Регіональна економіка. 2022. № 19(75). С. 217–224

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

О.І. Продиус, доктор економічних наук, професор

З. Гасимов, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Сучасне ринкове середовище України характеризується постійними змінами, які супроводжуються підсиленням глобальної конкуренції, що потребує адекватного динамічного розвитку на підставі новітніх інноваційних технологій. Тому адаптивність стратегій підприємства до нововведень залишається єдиним ключовим чинником виживання і розвитку в глобальному конкурентному середовищі. Приклади кращих практик функціонування провідних підприємств доводять, що їх успіхи пов'язані насамперед з формуванням системи управління на інноваційних засадах, розробленням нових ідей системи управління, постійним і неперервним розвитком відповідно до змін як самого суб'єкта господарювання, так і зовнішнього середовища. Керівництво підприємств створює інноваційну структуру і відповідну культуру управління, у якій напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, що пов'язані з постійним розробленням перспективної нової продукції і створенням нових сфер бізнесу [1, с.5].

Проблема реагування на мінливість вимог ринку та окремих клієнтів, поява технологічних інновацій у сфері програмного забезпечення, цифровізація, глобальне впровадження Інтернет-технологій, прагнення запропонувати цільовій аудиторії продукт з унікальними якостями серед багатьох аналогів змушує керівників підприємств шукати напрями удосконалення системи управління на інноваційних засадах [2].

Гнучка клієнтоцентрована модель управління є одним із інструментів, що дозволяють підприємству сформувати системну компетенцію реагування на мінливі вимоги ринку та під запити конкретних клієнтів, що дозволяє створити стійку систему оновлення менеджменту. Незважаючи на те, що концепції гнучких методів Agile (agile – гнучкий, у перекладі з англ.) в управлінні проектами близько 35 років, на практиці, як в IT-індустрії, так і в інших виробничих галузях економіки та сфері надання різноманітних сервісів, використання методів Agile супроводжується низкою проблем, які, в першу чергу, пов'язані з неефективністю їх використання, відсутністю очікуваних результатів щодо застосовуваних традиційних методів, втрати контролю, нерозуміння основних компонентів методології, відсутності необхідних організаційних ресурсів та інфраструктури взаємодії із внутрішніми та зовнішніми клієнтами.

Agile є методом інноваційного переосмислення під час створення нового продукту, при плануванні як самої діяльності, так і виробництва. Його суть полягає в тому, що кожен учасник виробництва залучається до процесу переосмислення, як своїх завдань так і загальної справи. Метод Agile залучає у роботу і вдосконалення виробництва всіх учасників процесу, зберігаючи їх звичні компетенції, даючи зрозуміти, що вони працюють заради єдиної мети – якісного продукту чи послуги для споживача. Методологія управління Agile здатна мінімізувати різні ризики, використовуючи певні принципи. Перший принцип свідчить, що слід розраховувати на мотивованих людей, створюючи їм умови, забезпечуючи підтримку, довіряти їм. Другий принцип закликає реагувати на зміни, а не сліпо виконувати план. Третій принцип передбачає мінімізацію бюрократизації та втрату часу на зайвий документообіг, тестуючи продукт у реаліях ринку у фокус-групах, зберігаючи версію, що сподобалася. Четвертий принцип спрямований на співпрацю з клієнтами замість жорсткого договору. Цей принцип закликає також і до зниження зайвого обсягу документів, що передбачає оплату замовником лише результату, тобто того, що має реальну цінність для його бізнесу [3].

Реальна практика підприємств, що реалізують частково або повністю гнучки методи управління, показує їх ефективність і результативність відносно традиційних концепцій. Дані приклади демонструють, що незалежно від галузі чи напрямку діяльності підприємства

правильна адаптація системи управління та застосування гнучких методів управління, порядок їх впровадження та використання здатні забезпечити ефективний розвиток як проекту, так і бізнесу загалом. Agile методи управління є багатограними та адаптивними, вони демонструють гнучкість щодо проблематики концепцій сучасного управління та бізнесу, оперативні з точки зору динамічного середовища сучасної економіки, яка все швидше змінюється.

Прагнення керівництва до гнучкості системи управління підприємством, тобто його Agile-трансформації, є стратегічно важливішим напрямом розвитку, ніж прагнення лише до впровадження принципів кастомізації, тобто адаптації та налаштування продукту під окрему аудиторію, об'єднану певними особливостями. Реалізація принципів кастомізації та її ефективність – це один із способів переконатися в тому, що підприємство рухається до переходу на нову Agile-концепцію ведення бізнесу.

До функцій кастомізації при реалізації Agile-трансформації управління можна віднести: зменшення ступеня опору трансформації; відповідний рівень комунікації постачальників, виробників, споживачів під час Agile-трансформації; згладжування наслідків помилок; розподіл виробників, клієнтів, партнерів у безпосередній функціональній та інформаційній близькості у період Agile-трансформації. Керівництво підприємства, яке прагне вийти в лідери ринку, має розуміти щоб ефективно застосовувати інструменти кастомізації, необхідно мати відповідну систему управління підприємством, тобто систему, що відповідає принципам Agile.

Основними критеріями ефективності роботи будь-якого ланцюга постачання є оптимальна доставка необхідної кількості продукту з необхідними характеристиками замовнику, при цьому витрачено має бути мінімальна кількість ресурсів. Ця мета не може бути досягнута, якщо ланцюг поставок не буде повністю інтегрований, тобто постачальники, виробництво, логістика, складування, клієнти об'єднані в єдину систему, керовану центральним хмарним командним центром. Більше того, саме впровадження такої системи дозволить підприємствам на будь-якій стадії роботи системи відповідати принципам Agile, використати всі переваги гнучкого підходу. Завдяки такому рівню інтеграції, сигнали, що виникають на будь-якому етапі ланцюга поставок, дозволять решті всієї системи максимально швидко реагувати на них, приймати зважені рішення, нівелювати негативний вплив тієї чи іншої події, актуально адаптуватися до нових умов попиту та пропозиції, попереджати всі рівні системи про нестачу сировини, компонентів, готової продукції, запасних частин.

Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, щоб бути гнучкими, підприємства повинні вміти розуміти потреби клієнтів, швидко пристосовуватися до мінливих ринкових можливостей, розробляти та виробляти продукти у відповідь на ці потреби, переходити на масове виробництво у разі потреби. При цьому необхідно використовувати програмне забезпечення, що дозволяє підприємствам та їхнім постачальникам оперативно реагувати на зміни, швидко випускаючи та реалізуючи необхідну продукцію, керувати глобальним ланцюгом поставок, задовольняючи та підвищуючи попит на кастомізовані продукти та послуги. Таким чином, формування організаційної управлінської системи, націленої на своєчасну та максимально повну задоволеність замовників, виступає ключовим фактором, що визначає звернення підприємств до Agile-підходу.

Список використаних джерел

- 1) Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
- 2) 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.
- 3) Повна, С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1(21). С. 63–71.

КОМУНІКАЦІЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗМІНИ

О.М. Лук'янчук, старший викладач кафедри менеджменту

О.І. Кожухарь, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

До ХХ століття комунікація часто була обмежена індивідуальними способами передачі інформації, такими як листування, інтернет, телеграф або усна передача, які використовувалися для обміну думками у вигляді листів, вказівок, розпоряджень, наказів та інструкцій. Однак, ці способи комунікації були повільними та обмеженими, ускладнювали швидку доставку та ефективність сприйняття. Сьогодні комунікація значно полегшена завдяки широкому впровадженню новітніх технологій. Зміни у технологіях та соціальному середовищі значно вплинули на способи та засоби комунікацій, що стало можливим за умов збільшення кількості каналів масової комунікації.

Засоби масової комунікації, такі як інтернет, телефон, радіо та телебачення, дозволяють швидко спілкуватися та передавати інформацію у режимі реального часу, а це, у свою чергу, дозволяє забезпечити швидку комунікацію між будь-ким, незалежно від місця знаходження. Додаткові зручності надають відеозв'язок та груповий чат, що дозволяють проводити онлайн конференції та обговорювати питання без потреби в особистих зустрічах. Зокрема, у сучасних реаліях можуть використовуватись спеціальні системи зв'язку, які забезпечують безперебійне та зашифроване спілкування на великій відстані.

Однак, з поширенням технологій масової комунікації виникають нові виклики і загрози, зокрема в галузі кібербезпеки, що призводить до потреби додаткових систем захисту комунікаційних мереж та усієї інформації, що передається.

Усі ці зміни в комунікації на сьогоднішній день допомагають покращити ефективність та оперативність комунікативних дій, а також забезпечувати зв'язок між управлінськими структурами. Однак, необхідно враховувати потенційні загрози та працювати над забезпеченням захисту комунікаційних систем для запобігання проникненню в канал передачі та пошкодженню інформаційних даних.

З початком війни, на багатьох територіях України, виникли проблеми з використанням засобів комунікації та зв'язку, бо це сталося саме через воєнні дії які пошкодили засоби передачі інформації, комутатори, мобільні вишки, телефонні мережі, канали передачі інформації тощо. У регіонах, контрольованих Україною, комунікаційна інфраструктура продовжує функціонувати, але інформаційна ситуація є вкрай складною через вплив російської пропаганди та поширення фейків.

Сьогодні в Україні зв'язок та інформаційні технології є досить розвинутими: Інтернет та мобільний зв'язок майже повсюдні; доступ до мережі Інтернет надається по всій контрольованій території України. Засоби масової комунікації, такі як телебачення, радіо та газети, забезпечують різноманітність інформаційної комунікації з кожним мешканцем країни. Проте, в Україні присутня проблема фейків, дезінформації та російської пропаганди, яка активно використовує соціальні мережі та ЗМІ для поширення дезінформації та маніпуляцій. Україна повинна постійно займатися боротьбою з цими проблемами та намагатися покращити інформаційну грамотність населення через якісні канали комунікації.

У цілому, на основі сучасних тенденцій, можна очікувати, що вербальна та невербальна комунікація в Україні до 2025 року будуть інтегровані в цифрове середовище, але все ще збережуться традиційні форми спілкування.

Вербальна та невербальна комунікації в Україні після 2022 року зазнали певних змін, залежно від соціальних, політичних та культурних контекстів країни.

Вербальна комунікація, яка передається через мову, ймовірно, і надалі буде використовувати українську мову як офіційну. Однак, можлива збільшена роль англійської мови, особливо в бізнес-та туристичній сфері, оскільки іноземні інвестиції та туризм можуть

зростати у країні після 2024 року.

Що стосується невербальної комунікації, то можливо збільшення використання електронних комунікаційних каналів, таких як соціальні медіа та месенджери. Це може призвести до змін у способах вираження емоцій, рухів, жестів та інших невербальних засобів комунікації.

Також можливе зміцнення впливу мас-медіа на вербальну та невербальну комунікацію в Україні. Інформаційні технології можуть продовжувати швидко розвиватися після 2024 року, що може вплинути на способи сприйняття та передачі інформації засобами комунікації. Загалом, будь-які прогнози щодо вербальної та невербальної комунікації в Україні після 2022 року потребують більш детального аналізу глобальних та внутрішніх трендів, які будуть впливати на країну в майбутньому.

Комунікація на ділових переговорах державних лідерів в період війни може бути дуже складною і вимагати особливого підходу. Ось декілька аспектів, які можуть бути важливими при таких переговорах:

1. Збереження безпеки. Важливо забезпечити безпеку всіх учасників переговорів.
2. Довіра та співпраця. Для успішних ділових переговорів в період війни необхідно заснувати взаємну довіру та співпрацю між сторонами.
3. Ясність і відкритість. Варто намагатися уникнути двозначних або неточних висловлювань, оскільки це може призвести до непорозумінь або конфліктів.
4. Коректність та повага. Незалежно від напруженої атмосфери в період війни, важливо пам'ятати про коректність і повагу до інших учасників, навіть якщо вони представляють ворожу сторону.
5. Креативність і компроміс. В ситуації конфлікту часто потрібно шукати креативні рішення та готовність до компромісу з метою досягнення миру. .

Ці аспекти можуть допомогти створити сприятливі умови для ділових переговорів державних лідерів у період війни. Однак, варто зазначити, що в реальних ситуаціях сприятливий результат може залежати від багатьох інших чинників, таких як політичний контекст, рівень насильства та загальна ситуація війни.

Під час війни комунікація має більш вагомий сенс в нашому житті: комунікація блогерів з підписниками, комунікація політиків, комунікація військових з людьми, медіа комунікації тощо. Все це в наш час набуває іншого значення та сенсу. Кожен з нас хоче внести свою долю змін та покращити рівень комунікації та життя саме зараз.

Список використаних джерел

- 1) Внутрішня комунікація під час війни: важливе своєчасне інформування. 02.04.2024. Офіційний сайт Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?library=vnutrishnya-komunikatsiya-pid-chas-vijny-vazhlyve-svojechasne-informuvannya> (дата звернення 15.04.2024)
- 2) Зброя проти ворога: як комунікувати в умовах війни. 21.04.2022. Сайт Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/zbroya-proty-voroga-yak-komunikuvaty-v-umovah-vijny/>
- 3) Марутян Р. Р. Стратегічні комунікації: поняття, цілі, завдання. Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 березня 2018 р. Київ : НА СБУ, 2018. С. 235–237

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О.І. Продіус, доктор економічних наук, професор

І.О. Потапенко, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна))

Формування соціальної відповідальності підприємства відбувається під впливом соціально-економічних факторів, духовної культури суспільства, етичних норм моралі, моральних цінностей з метою сталого економічного розвитку. Зростаюча свідомість громадськості та підвищення вимог до підприємств щодо їхньої відповідальності перед суспільством та навколишнім середовищем, а також регулятивний тиск від державних та міжнародних організацій стимулюють компанії до активного впровадження соціальної відповідальності [1].

Підприємства, які виконують свої соціальні обов'язки, отримують переваги у вигляді підвищеної довіри споживачів, покращеної репутації бренду, залучення та утримання кваліфікованих працівників, а також підтримки від уряду та різних зацікавлених сторін. Крім того, соціальна відповідальність є ключовим елементом досягнення сталого розвитку, забезпечення економічної стійкості та сприяння підвищенню якості життя суспільства в цілому. Науковці виявляють кілька ключових проблем, які ускладнюють подальший розвиток соціальної відповідальності українських підприємств, серед найбільш серйозних є [2-3]:

1) Розбіжність у розумінні соціальної відповідальності у бізнесі та суспільстві, що призводить до конфліктів інтересів між власниками та керівниками компаній стосовно стратегій реалізації соціальних ініціатив. Особливо це стосується відповідальності останніх за ефективність вкладених фінансових ресурсів у короткострокові та середньострокові перспективи.

2) Менеджери та власники українських компаній не мають достатньої кваліфікації для створення та впровадження системи соціально відповідального менеджменту. Це призводить до формулювання нечітких, а іноді й упереджених цілей у сфері соціальних ініціатив, спонсорства та благодійності, неефективного використання обмежених фінансових ресурсів і знижує готовність топ-менеджменту дотримуватися концепції корпоративної соціальної відповідальності в майбутньому.

3) Низька інформаційна прозорість та відкритість корпоративних структур, що унеможливорює об'єктивний моніторинг рівня корпоративної соціальної відповідальності та ефективності соціальних ініціатив.

4) Недосконалість та неповнота законодавства у сфері встановлення основних принципів корпоративної соціальної відповідальності. Незважаючи на те, що ця концепція вже давно визнана фундаментальною у провідних країнах світу, в Україні досі відсутні базові декларативні орієнтири для переорієнтації всієї сфери економічної діяльності та функціонування суспільства в цілому на засади сталого розвитку.

До початку повномасштабного вторгнення в Україну російської федерації дослідження корпоративної соціальної відповідальності зосереджувались переважно на фінансовій підтримці розв'язання основних соціальних проблем, створенні умов для сталого розвитку різних сфер діяльності, своєчасній та повній сплаті податків і зборів. Окрім обов'язкових платежів, це робилося через підтримку малозабезпечених верств населення, облаштування інфраструктурних об'єктів та орієнтацію на органи місцевого самоврядування. Однак в умовах воєнного стану бізнес-середовище докорінно змінилося, тому вітчизняні підприємства зіткнулися з новими викликами та проблемами, водночас усвідомлення ролі корпоративної соціальної відповідальності зросло. В умовах воєнного стану пріоритети соціальної відповідальності змістився на благодійність, волонтерство, фандрайзингову діяльність. Організації, які позитивно відреагували на основні соціальні події в країні, особливо

волонтерські рухи та пандемію, набули певного досвіду, швидко адаптувалися до змін і правильно відреагували на зміни, викликані початком повномасштабної агресії [4-5].

Умови воєнного стану вимагають від суспільства не лише мобілізації ресурсів для забезпечення безпеки та захисту, але й особливої уваги до соціальних аспектів функціонування суспільства. Розробка ефективних рекомендацій щодо удосконалення і пошуку нових напрямків розвитку соціальної відповідальності набуває особливої важливості в умовах надзвичайної ситуації.

Серед заходів спрямованих на удосконалення соціальної відповідальності підприємств в умовах війни пропонується:

1. Посилення своєї екологічної відповідальності, вживаючи заходів для захисту природи та довкілля в умовах збройного конфлікту. Це включає відновлення екологічно пошкоджених територій, просування програм енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії.

2. Розгляд можливості надання підтримки та допомоги внутрішньо переміщеним особам, які були змушені покинути свої домівки через війну. Це включає надання житла, працевлаштування та соціальної допомоги.

3. Зосередження на збереженні зайнятості та економічної стійкості після збройного конфлікту. Це може включати реорганізацію виробничих процесів, відкриття нових ринків і впровадження інноваційних методів ведення бізнесу.

4. Щоб подолати недосконалість у розумінні та реалізації соціальної відповідальності, керівництво та власники підприємств повинні отримати більше знань та практичних навичок щодо побудови і реалізації системи соціально відповідального управління.

5. Підприємства повинні активніше займатися внутрішньою та зовнішньою звітністю про свою соціальну діяльність, щоб забезпечити більш об'єктивний моніторинг та оцінку їхньої діяльності в цій сфері.

6. Законодавство повинно бути удосконалене та доповнене, щоб стимулювати підприємства до впровадження соціально відповідальних практик та забезпечити їхню відповідність міжнародним стандартам.

7. Українським підприємствам слід більше зосередитися на впровадженні кращих практик у сфері соціальної відповідальності, щоб покращити свою репутацію, забезпечити стабільність та сприяти сталому розвитку суспільства.

Отже, для подальшого розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств необхідна спільна праця влади, бізнесу, громадськості та наукових установ з метою вирішення виявлених проблем та впровадження кращих практик.

Список використаних джерел

1) Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 56-64.

2) Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> (дата звернення: 09.05.2024).

3) Зварич Р., Гомотюк В., Рівіліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. Вісник Економіки. 2022. Вип. 2. С. 142–156.

4) Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 6(53). С. 405–416.

5) Грицаєнко М.І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 7-8 (284-285). С. 130-142.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ТИМБІЛДИНГУ

Н.А. Скрипник, кандидат економічних наук, доцент
Адель Аморович Саїді, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Тимбілдинг – це діяльність яка спрямована на формування та розвиток ефективної команди. Він стає все більш важливим у сучасному бізнесі, де від командної роботи залежить успіх багатьох проєктів. Однак, з часом, виникають нові виклики та проблеми, які потребують нових підходів до тимбілдингу.

Сучасні команди стають все більш різноманітними за наступними ознаками: віком; досвідом; освітою; культурним походженням та особистими цінностями. Це може призвести до конфліктів та непорозумінь, якщо не буде належної уваги до цих відмінностей.

Як зазначає О.В.Руденко «важливо, щоб тимбілдинг допомагав членам команди зрозуміти та цінувати різноманіття, а також знаходити спільну мову та ефективно співпрацювати».[1] Наприклад, можна організувати тренінг з міжкультурної комунікації, який допоможе членам команди краще розуміти культурні особливості один одного та ефективно взаємодіяти.

В сучасних умовах все більш з'являється необхідність, а іноді і бажання працівників в віддаленій роботі що створює нові виклики для тимбілдингу. Членам команди може бути важко відчувати себе частиною команди, якщо вони не бачать один одного регулярно. В компанії це може призвести до зниження мотивації, погіршення комунікації та зменшення командного духу.

Як зазначає Л.О.Нікіфорова «тимбілдинг повинен використовуватися для створення віртуального середовища, де члени команди можуть спілкуватися, співпрацювати та будувати стосунки».[2] Для цього можна використовувати онлайн-платформи для спілкування та співпраці, такі як Zoom, Slack, Trello, Asana, Meet та ін.

Також можна організувати онлайн-ігри, квести та інші різноманітні варіанти спілкування які допоможуть членам команди зблизитися та покращити командну роботу.

Сучасний бізнес-світ постійно змінюється. Команди повинні бути готові швидко адаптуватися до нових умов та викликів. Це може потребувати нових знань, навичок та підходів до роботи.

У своїх роботах Д.І Ярмолюк висловлює думку що «тимбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом повинен допомогти членам команди розвивати гнучкість, креативність та навички вирішення проблем».[3] Наприклад, можна організувати тренінг з Agile-методології, який допоможе команді бути більш гнучкою та ефективною в умовах постійних змін.

У сучасному світі люди часто відчують нестачу часу. Це може ускладнити організацію та проведення тимбілдингових заходів. Члени команди можуть бути неохоче витрачати час на участь у таких заходах, якщо вони не бачать їхньої цінності.

С.О.Іванова у своїй статті каже що «тимбілдинг повинен бути коротким, чітким та спрямованим на досягнення конкретних результатів» [4] . Для цього можна використовувати короткі, але динамічні та цікаві формати тимбілдингу, такі як: кейсові методи; експрес-тренінги; онлайн-ігри.

Важливо вимірювати ефективність тимбілдингових заходів, щоб оцінити їх вплив на команду та бізнес. Це може бути складно, оскільки тимбілдинг має багато невимірюваних результатів, таких як покращення командного духу та комунікації.

Як зазначає О.Є. Головата що «важливо використовувати комплексний підхід до оцінки ефективності тимбілдингу, який враховує як кількісні, так і якісні показники» [5].

Для цього можна використовувати: опитування членів команди; аналіз результатів роботи команди; фокус-групи; спостереження за поведінкою членів команди; вимірювання

рівня задоволеності.

Важливо також визначити чіткі цілі тимблдингового заходу, щоб потім можна було оцінити, наскільки вони були досягнуті. Зважаючи на нові виклики та проблеми, виникає потреба в оновлених підходах до тимблдингу. Деякі з нових підходів до тимблдингу включають: використання онлайн-інструментів та платформ. Онлайн-інструменти та платформи відкривають нові можливості для спілкування, співпраці та згуртування членів команди, навіть якщо вони знаходяться в різних місцях; впровадження ігрових елементів. Впровадження ігрових елементів («гейміфікація») у неігровий контекст тимблдингу робить його більш цікавим, захоплюючим та мотивуючим для членів команди.; персоналізований підхід. Тимблдинг повинен бути адаптований до потреб та особливостей конкретної команди. Важливо враховувати вік, досвід, освіту, культурне походження, особисті цінності та інші фактори, які можуть вплинути на ефективність тимблдингового заходу; акцент на результатах. Тимблдинг повинен бути спрямований на досягнення чітко визначених результатів, які допоможуть команді покращити свою роботу. Важливо виміряти досягнення поставлених цілей та оцінити ефективність тимблдингового заходу; постійне навчання та розвиток. Тимблдинг – це не разовий захід, а процес, який повинен тривати протягом усього життя команди. Важливо постійно вчитися на своїх помилках, шукати нові підходи та методи тимблдингу та вдосконалювати свою командну роботу.

Приклади нових підходів до тимблдингу: онлайн-квести; віртуальні тренінги; соціальні мережі; мобільні додатки; програми менторства; командні волонтерські проекти.

Важливо також пам'ятати про: важливість чіткої постановки цілей тимблдингового заходу: Чітко визначені цілі допоможуть вам вибрати правильні методи та формати тимблдингу, а також оцінити його ефективність; залучення членів команди до планування та проведення тимблдингового заходу: це допоможе їм відчувати себе більш залученими та мотивованими, а також гарантуватиме, що захід відповідає їхнім потребам та інтересам; створення сприятливої атмосфери для спілкування та співпраці: це допоможе членам команди відчувати себе комфортно та вільно висловлювати свої думки та ідеї; використання різних методів та форматів тимблдингу: Це допоможе зробити захід більш цікавим та захоплюючим для всіх учасників; оцінка результатів тимблдингового заходу та внесення необхідних коректив: Це допоможе вам покращити майбутні тимблдингові заходи та зробити їх більш ефективними.

Отже, тимблдинг – це важливий інструмент для розвитку ефективної команди. Однак, з часом, виникають нові виклики та проблеми, які потребують нових підходів до тимблдингу. Використання онлайн-інструментів та платформ, гейміфікації, персоналізованого підходу, акценту на результатах та постійного навчання може допомогти зробити тимблдинг більш ефективним та корисним для команд.

Список використаних джерел

- 1) Руденко, О. В. (2021). Тимблдинг: психологічні аспекти командоутворення. Київ: Центр навчальної літератури.
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6e7d6641-4d6a-43f6-883f-a4ff00377b60/content>
- 2) Тимблдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л.О. Нікіфорова, Я.В. Білоконь // Економічний простір. Дніпропетровськ, ПДАБА. 2012, № 59. С. 218 – 225
- 3) Ярмолук Д.І. Тимблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf
- 4) Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
- 5) Головата, О. Є. (2019). Методи оцінки ефективності тимблдингових заходів. Вісник Національного університету "Житомирський державний технологічний університет". URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/1aae585307885a4abc7734a81aba2532.pdf>

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О.М. Лук'янчук, старший викладач кафедри менеджменту

Є.В. Ніколаєва, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємств стає визначальним фактором для здійснення ефективної діяльності, оскільки спостерігається постійне зростання кількості підприємств, що прагнуть завоювати увагу споживача. Тобто, в умовах конкуренції, підприємства змушені забезпечити собі наявність конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами, які б змусили покупця стати саме їхнім клієнтом, та в результаті призвести до отримання прибутку від діяльності.

У довоєнний період підприємства вже мали напрацьовану модель поведінки та методи, за допомогою яких вони підвищували власну конкурентоспроможність на ринку. Проте, під час війни ситуація змінилась, оскільки змін зазнало досить багато факторів, що могли мати вплив на діяльність підприємств, наприклад, постачальники сировини, ланцюги поставок, кількість висококваліфікованого персоналу, собівартість продукції, потреби та вимоги споживачів, зокрема, щодо соціальної відповідальності підприємства, тощо. Тож, в умовах війни підприємства змушені шукати нові шляхи та методи підвищення конкурентоспроможності, які б забезпечили зростання конкурентних переваг та лідерство на ринку. Тому спробуємо визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств, але спочатку вважаємо доцільним надати визначення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність досягати основних цілей в умовах наявності численних конкурентів, які мають схожі цілі та застосовують подібні бізнес-процеси для їх досягнення [1]. Автори по-різному визначають конкурентоспроможність підприємства, однак, на нашу думку, в основу кожного визначення вкладено, що це одна з ключових потреб для успішної діяльності бізнесу. І не важливо, в яких умовах здійснюється діяльність, або які фактори зовнішнього чи внутрішнього середовища мають вплив, конкурентоспроможність виступає, як спосіб «виживання», сталості та збереження прибутків для будь-якого підприємства.

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2024 року внесло значні корективи в звичайну діяльність підприємств, і ті хто вже до війни мав високу конкурентоспроможність змогли швидше адаптуватись, що відобразилось, як в комунікації з персоналом, так і в підтримці споживачів, акцентуючи увагу на успішних маркетингових стратегіях та значній соціальній відповідальності, тобто віднайшли найкращі стратегії та методи власної стійкості на відміну від тих, хто не приділяв цьому належної уваги.

Щадило М.І. в своїй роботі виокремив основні зовнішні і внутрішні загрози конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. Серед зовнішніх було виділено [2]: дефіцит імпорتنих деталей і компонентів; військова агресія з боку РФ; руйнування інфраструктури в регіонах; скорочення обсягу внутрішнього ринку через військові дії; припинення інноваційного прогресу в промисловому секторі внаслідок війни; низький рівень розвитку фінансово-кредитної системи держави; відтік інтелекту за кордон як наслідок війни.

Внутрішні загрози представлені [2]: зниження доходів через падіння купівельної спроможності; зростання витрат через війну; дефіцит власних ресурсів; скорочення збутової мережі через блокування регіонів з активними бойовими діями; відсутність можливостей для підвищення кваліфікації; низький рівень технологічного оснащення; втрата якості та виробничого потенціалу. Тобто, військовий конфлікт спровокував значний негативний вплив на економічну стабільність та формування конкурентоспроможності всіх підприємств,

незалежно від сфери діяльності, або розміру бізнесу. І якщо, внутрішні загрози лежать на самому підприємстві і залежать лише від ефективності управління. То ліквідування зовнішніх загроз менше контрольовані, та залежать лише від підтримки уряду, а бізнес може впроваджувати пошук раціональних виходів і стратегій для якщо не подолання, то хоча б зменшення втрат від них. Дані заходи мають сприяти мінімізації негативного впливу загроз та врешті призводити до підвищення конкурентоспроможності, що дуже важливо для підприємства, особливо в умовах війни.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність, підприємства використовують велику кількість різноманітних шляхів та методів, що детально розглянуто в різних працях науковців. Так основними напрямками для підвищення конкурентоспроможності визначають виведення нових видів продукції на ринок, зниження ціни продукції чи послуги, використання можливостей рекламних заходів, впровадження інновацій у роботу підприємства та збільшення кількості торгових представників, що займаються реалізацією продукції [3].

Зазначимо, що в умовах війни дані напрями також є доцільними, проте через зміни та виклики спричинені війною, з'являються нові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств, що актуальні в таких умовах. Тому пропонуємо розглянути основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств саме в умовах війни: перше, на що слід звернути увагу, це підтримка та поліпшення репутації підприємства. В умовах війни будь-яке необережне висловлювання чи пост в соцмережах з приводу болючих для суспільства тем, особливо щодо війни, можуть призвести до непоправної шкоди для підприємства. Тому необхідно дуже обережно та коректно висловлювати свою позицію щодо певних питань, а також уникати будь-якої співпраці з країною-агресором, адже це може викликати не лише осуд від споживачів, а й відповідальність перед законом; друге, це адаптивність та швидкість реакції на зовнішні виклики, що також відіграють дуже важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності. Під час війни відбувається багато змін, тому чим швидше підприємство адаптується під вимоги часу, тим більші шанси у нього втримати конкурентні позиції, порівняно з тими підприємствами, які виявились неготовими до змін; розширення асортименту продукції, або зміна напрямку діяльності підприємства відповідно до нових потреб споживачів, що можуть кардинально відрізнятись від довоєнного часу; зміна маркетингової стратегії у відповідність до реалій часу. Можливе використання тем, пов'язаних з війною, аби залучити більшу кількість споживачів, але слід ретельно обмірковувати це, аби не отримати негативну реакцію; соціальна відповідальність бізнесу, при чому особливу увагу зараз варто приділяти волонтерству та підтримці сил оборони України, що підвищує статус компанії в очах споживачів, ну і, звісно, наближає перемогу.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни це складне, але вкрай необхідне завдання для забезпечення економічної стабільності та подальшого розвитку не лише самого бізнесу, але й всієї країни. Підприємства, які здатні адаптуватися, проявляти гнучкість та винахідливість в нових реаліях, мають можливість не тільки зберегти свої позиції на ринку, але й зміцнити їх, адже умови сьогодення, незважаючи на свій руйнівний та непередбачуваний характер, стали каталізатором трансформацій українського бізнесу, відкривши нові можливості для майбутнього зростання.

Список використаних джерел

- 1) Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління № 3 (47), 2022. С. 94 – 103
- 2) Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). С. 106–112
- 3) Бочко В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : Матеріали Всеукр. науково-практ. конф. докторантів, молодих уч. та студентів, 17 трав. 2019 р. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-06.html>.

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

**XIII International
Scientific and Practical
Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 2.
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ РІЗНОГО
ІЄРАРХІЧНОГО РІВНЯ**

**SECTION 2.
INNOVATIVE MANAGEMENT METHODS IN
ECONOMIC SYSTEMS OF VARIOUS
HIERARCHICAL LEVELS**

**24 травня 2024 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 24, 2024
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ю.В. Ковтуненко, доктор економічних наук, професор

Ю.Ю. Ганзюк, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Термін «стратегічне управління» вперше з'явився у кінці 1960-х - на початку 1970-х років для того, щоб виділити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, яке здійснюється на вищому рівні. Потреба у визначенні такого розрізнення виникла передусім через зміни в умовах бізнесу. Провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, стала необхідність зосередити увагу вищого керівництва на оточенні, щоб адекватно та оперативно реагувати на зміни, які в ньому відбуваються.

В Україні теорія і практика стратегічного управління досі не отримали широкого розповсюдження. Всі опитування представників туристичного бізнесу показали, що багато керівників не бачать потреби у розробці довгострокових стратегій, помиляючись в уявленні, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати довгострокові питання розвитку. Однак саме стратегічне управління є ключовим інструментом для забезпечення успішного виживання туристичного підприємства в умовах жорсткої конкуренції та його адаптації до змін у цьому середовищі.

Відсутність чітких орієнтирів, місії та стратегічних цілей розвитку туристичного підприємства, а також недостатня увага до впливу зовнішнього середовища та недоцільна реакція на нього роблять українські підприємства беззахисними сьогодні і перспективне недостатньо конкурентоздатними.

На жаль, в Україні досі лише близько 40% підприємств мають досвід розробки стратегічних планів. Більшість українських туристичних підприємств лише нещодавно почали освоювати технології стратегічного управління. Часто ретельно розроблені стратегічні плани, на які витрачається багато часу та коштів, включаючи залучення зовнішніх консультантів, залишаються невиконаними. Таким чином, наявність стратегії ще не означає, що туристичне підприємство дійсно здійснює стратегічне управління. Крім того, формальне існування стратегічного менеджменту не гарантує успішності підприємства [1].

Основні причини не ідеальної реалізації стратегій на підприємствах туристичної індустрії включають:

- ригідність існуючих організаційних структур, які мало здатні до змін відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- недостатнє розуміння менеджерами конкретних завдань, термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- недостатнє опрацювання різних питань, забезпечення та розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських та часових ресурсів;
- відсутність системи колективного прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства, що призводить до відсутності у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей;
- неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими змінами.

До групи інших факторів, що ускладнюють реалізацію стратегій на підприємствах туристичного сектора, відносяться:

Висока диференціація психологічних типів споживачів, що впливає на індивідуальне ставлення кожного споживача.

Стратегія диференціації є досить актуальною для туристичних підприємств. Вона полягає в тому, щоб пропонувати продукт, який вирізняється від продуктів конкурентів і сприймається як унікальний у межах галузі завдяки відмінним характеристикам. Це може бути

реалізовано шляхом різноманітності послуг, вищого рівня обслуговування, унікальних тематичних пропозицій або ексклюзивних привілеїв для клієнтів. Суть полягає в створенні продукту, який відповідає особливим потребам і бажанням цільової аудиторії, тим самим виокремлюючись серед конкурентів і привертаючи увагу клієнтів.

Сервісна диференціація полягає в наданні додаткових послуг, які супроводжують туристичний продукт, і відповідають потребам споживачів до, під час або після придбання. Це може включати навчання та консультування, швидкість та надійність доставки, налаштування та обслуговування клієнтів. Для успішної сервісної диференціації, додаткові послуги мають бути або безкоштовними, або доступними за меншою ціною, ніж на ринку, або перевершувати за рівнем послуг конкурентів.

Переваги стратегії диференціації продукту включають: збільшення обсягів реалізації туристичних послуг; створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок; витіснення продуктів-замінників; створення іміджу надійного партнера[2].

Ще одним новим напрямом стратегічного управління є застосування стратегії «блакитних океанів». За думкою авторів цієї ідеї, У Чан Кім та Рене Моборн, суть стратегії полягає в тому, щоб здійснювати кроки у створенні продуктів і послуг, які відкривають нові ринкові простори і стимулюють зростання попиту. Основою стратегії є новація цінності. Замість того, щоб конкурувати з іншими підприємствами, компанія має зосередитися на створенні нових, не охоплених конкуренцією сегментів ринку за рахунок високої цінності для споживачів. Новація цінності наголошує на важливості як цінності, так і новації. Цінність без новації може підвищити цінність, але не дозволить вирізнятися серед конкурентів. Новація без цінності може виявитися технологічними розробками або новаторськими рішеннями, які не знаходять покупців. Новація цінності можлива в тому випадку, якщо нововведення поєднується з практичністю, ціною та витратами.

Туристичні підприємства також можуть застосовувати стратегію «блакитних океанів». Прикладом успішного використання цієї стратегії є підприємство, що діє у сегменті розважально-відпочинкової індустрії – це Cirque du Soleil. Замість того, щоб конкурувати з іншими цирковими шоу, вона пропонує комбінацію циркових вистав із інтелектуальною глибиною та театральним артистизмом. Це призвело до виникнення нової концепції ринку, яка усунула потребу в компромісі між ціною та якістю, і створила "блакитний океан" ринкового простору [3-4].

Отже, можна зробити висновок, що необхідність застосування стратегічного управління для підприємств у сфері туризму не ставиться під сумнів. У сучасних умовах господарювання для туристичних підприємств вельми важливими є: потреба в реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі, підтримка або створення конкурентних переваг, збільшення конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, посилення інноваційних процесів, а також створення та швидке освоєння нових ідей підприємствами.

Існують різні типи стратегій, які можуть бути використані туристичними підприємствами. Але не існує єдиної чітко визначеної схеми для обґрунтування стратегічного вибору. Тому це може стати можливістю для подальших досліджень у цьому напрямі.

Список використаних джерел:

- 1) Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навчальний посібник Львів: «Новий Світ 2000». 2007. 325 с.
- 2) Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. 2009. №3. Т.1. С. 174-178.
- 3) Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством». Одеса: ОНЕУ. 2015. 74 с.
- 4) Kovtunenکو Y., Kovtunenکو K., Kovalenko O., Kovtunenکو D., But-Gusaim O. (2021). Resource provision of diversification of innovative development of business structures in the conditions of intellectualization of economy. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 35. p. 194-199.

ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В.М. Стратійчук, доктор філософії з економіки, доцент

Е.В. Мазур, здобувач вищої освіти

Вінницький торговельно - економічний інститут
Державного торговельно - економічного університету
(м. Вінниця, Україна)

Надання соціальних послуг є важливою функцією будь-якої країни. Але під час війни кількість нужденних різко зросла. Так, за півтора роки війни кількість людей з обмеженими можливостями зросла на 30 мільйонів, загалом – до 300 мільйонів. Російська агресія в Україні спричинила величезні людські та матеріальні втрати. Українцям довелося зіткнутися з втратою інфраструктури, житла, транспортних засобів, можливостей працевлаштування та основних засобів виживання. Велика кількість людей покинула свої домівки. За останніми даними, таких людей близько 500 мільйонів. Оскільки війна триває, кількість людей, які потребують допомоги, ймовірно, продовжить зростати [1].

Соціальна робота є важливим аспектом соціальної діяльності, спрямованої на забезпечення підтримки людини у періоди особистісного та соціального неврегульованості. В нашому місті існують установи, які зосереджені на цьому завданні, зокрема територіальний центр соціального обслуговування. Ця установа фокусується на підтримці різних соціально незахищених верств населення, таких як літні люди, безпритульні, інваліди та особи, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Соціальні послуги, які надаються центром, відповідають державним стандартам і реалізуються через три відділення, кожне з яких спеціалізується на вирішенні конкретних потреб громадян. Цей підхід передбачає індивідуальне налаштування надання послуг відповідно до потреб та характеристик кожного клієнта, що сприяє максимально ефективній та адаптованій до потреб допомозі.

Щороку роль територіального центру в житті міста зростає і стає більш масштабною, на яку має значна частина жителів відповідної категорії. Слід зазначити, що за результатами аналізу діяльності обласного центру з 2015 по 2019 рік за 5 років кількість громадян, які здійснили службу, збільшилася з 380 до 439 на 15%, а кількість пропонованих послуг за 5 років зросла з 2015 року до 89 576, у 2019 році - до 152 450, або на 42%.

У контексті реформи національної соціальної сфери соціальна політика наших міст спрямована на підвищення якості державних послуг шляхом розширення спектру соціальних послуг. Відповідно до потреб користувачів та підвищення якості їх надання [2].

Після 24 лютого 2022 року стало ясно, що на завершення всіх формальних процедур немає часу, і Міністерство соціальної політики на початку березня 2022 року розробило рекомендації щодо організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Вони говорили про спрощення та оптимізацію процедури надання окремих соціальних послуг. Однією з важливих методологічних рад для місцевої влади було не застосовувати повну процедуру, а надавати екстрені (кризові) соціальні послуги. Даний вид надання послуг дозволяє прийняти рішення протягом 24 годин з моменту отримання відповідної заяви, запиту, повідомлення про необхідність надання допомоги особі.

Однак для оптимізації процедур надання послуг необхідні зміни в законодавстві. Відповідно до прийнятої 01.06.2020 року постанови Кабінету Міністрів "Про організацію надання соціальних послуг" та наказу Міністерства соціальної політики "Про затвердження класифікатора соціальних послуг" 23.06.2022 року, кількість послуг, які можуть бути надані в терміновому порядку, була невеликою. Відтак 16.03.2022 року Кабінет Міністрів ухвалив постанову № 294 та виніс зміни до «Порядку надання соціальних послуг особам з інвалідністю та особам похилого віку, які страждають на психічні розлади». Стаціонарна допомога (створення побутових умов, забезпечення харчуванням), паліативна допомога (допомога у вирішенні проблем знеболення), догляд на дому, підтримуване проживання (Надання житла,

розвиток навичок самообслуговування і, як наслідок, 07.05.2022 р. було прийнято постанову Кабінету Міністрів № 560, яку доповнено попередні зміни до процедури. У результаті надання соціальних послуг виникає необхідність у терміновому реагуванні у випадках кризових ситуацій, коли загрожує життю або здоров'ю особи, а також у разі оголошення надзвичайного або воєнного стану на території України або окремих її регіонів. Крім того, для оптимізації процесу надання допомоги, одинадцять раніше доступних послуг, що подавалися шляхом подачі заявок, будуть інтегровані до вже існуючих екстрених програм, які активуються під час воєнного стану. Під час надзвичайного або воєнного стану органи місцевого самоврядування мають право визначати умови надання організаційних та соціальних послуг у своїх громадах, дотримуючись встановлених законодавством принципів і логіки. У разі воєнного стану соціальні послуги надаються негайно за запитом. Всі соціальні послуги, незалежно від доходів, надаються безоплатно особам, які постраждали від пожеж, стихійних лих, катастроф, бойових дій, терористичних актів, збройних конфліктів та тимчасової окупації. Змінено методологію визначення загального доходу громадянина для визначення осіб з низькими доходами, при цьому середньомісячний валовий дохід громадян враховується на квартальній основі [2].

У серпні 2023 року набув чинності наказ Мінсоцполітики «Про затвердження Порядку визначення потреб населення адміністративно-територіальних одиниць/громад у соціальних послугах». Він створює організацію для визначення потреб населення в соціальних послугах під час воєнних чи надзвичайних ситуацій та в перехідний період після них. Цей порядок враховує всі зміни, прийняті в попередніх нормативно-правових актах. Видатки місцевих бюджетів на соціальні сфери становлять від 3% до 13%. При цьому обсяг наданих соціальних послуг прямо не пов'язаний з розміром соціальних витрат на душу населення в регіоні. Це тому, що більшість соціальних витрат спрямовується безпосередньо на заробітну плату – від 79 до 98 відсотків від загальної суми. В середньому на організацію та надання соціальних послуг спрямовується менше 10% соціальних витрат. На думку самого Мінсоцполітики, це є сигналом до зміни політики розвитку систем надання соціальних послуг [3].

На сьогоднішній день існують законодавчі механізми, які дозволяють представникам неурядового сектору виконувати функції надавачів соціальних послуг. Суспільні послуги надаються з метою забезпечення соціальної справедливості, рівноправності та підтримки кращого благополуччя для всіх громадян. Проте через недоліки участі державного сектору у цьому процесі, ефективне використання законодавчих механізмів у багатьох випадках обмежується.

Постанова Кабінету Міністрів «Деякі питання матеріальної підтримки соціальних верств населення з інвалідністю» визначає механізми фінансової підтримки громадських організацій та створює умови для забезпечення доступу до якісних соціальних послуг для осіб з інвалідністю. Важливою складовою цієї постанови є участь громадських організацій у конкурсах з отримання фінансової підтримки для реалізації соціальних проектів. Такий підхід сприяє залученню різноманітних ініціатив та інновацій у сферу надання соціальних послуг та підвищенню ефективності державної політики в цьому напрямі [2].

Список використаних джерел

1) Офіційний сайт Покровської міської ради. URL: https://pkrv.dp.gov.ua/documents/download/1_58_7_pro_dosvid_ta_innovaciyi_v_sistemi_nadanny_a_socposlug_tercentru_d4faf0df201879416c050a3511bd6317.docx (дата звернення: 21.05.2024).

2) Про затвердження Порядку визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці у соціальних послугах. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0253-14> (дата звернення: 21.05.2024).

3) Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики | Лабораторія законодавчих ініціатив. Лабораторія законодавчих ініціатив | Провідний аналітичний центр України. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/soczialni-poslugy-v-umovah-vijny-novi-zminy-ta-vyklyky/> (дата звернення: 21.05.2024).

ВИКОРИСТАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В СФЕРІ ТУРИЗМУ

Ю.В. Ковтуненко, доктор економічних наук, професор

О.О. Руснак, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

У сучасному світі, де існує жорстока конкуренція, інновації стають ключем до успіху. Щоб розпалити креативне полум'я у своїх співробітників, все більше компаній звертаються до гейміфікації. Це не просто розваги, а мистецтво вплітати ігрові механіки у неігрові контексти, роблячи їх більш захопливими та мотивуючими.

Гейміфікація (або ігрофікація, від англ. gamification, геймізація) – застосування підходів, характерних для комп'ютерних ігор в програмних інструментах у інших сферах. Це комплекс мотиваційних управлінських технік, запозичених в комп'ютерних іграх. Основні елементи гейміфікації включають бали, рівні, досягнення, лідерборди та нагороди – все що завгодно, головне, щоб граючи люди починали ворухитися [3].

Справжньою новизною гейміфікації є цифровізація мотивації. Сучасне покоління живе з раннього дитинства у цифровому світі, розуміє і виконує більшість рутинних процесів через використання різноманітних гаджетів. Цифровий контент додає сучасним користувачам відчуття комп'ютерної гри. Новим є те, що за допомогою цифрового додатку або пристрою користувач отримує стійку мотивацію до діяльності, більш того, це може легко масштабуватися для залучення широкої аудиторії з низькими матеріальними витратами [1, с. 16]. Наприклад, мобільні додатки можуть використовуватися для інтеграції гейміфікації в щоденну роботу туристичних агентів. Такі додатки можуть містити різноманітні завдання, які агенти мають виконувати, наприклад, швидке бронювання турів, ефективно обслуговування клієнтів або надання високоякісної інформації про туристичні напрямки.

Інший приклад, онлайн платформи, що містять системи лідербордів і рейтингових таблиць, дозволяють створювати дух змагання серед працівників. Такі платформи можуть включати функції зворотного зв'язку, що дозволяють працівникам бачити свої досягнення в реальному часі та отримувати визнання за свої успіхи.

Використання таких інструментів гейміфікації допомагає створити стимулююче та інтерактивне робоче середовище, що сприяє професійному росту працівників та підвищенню ефективності компанії в цілому.

Існує внутрішня (коли люди виконують завдання через особисте задоволення або інтерес) та зовнішня мотивація (люди виконують завдання для отримання зовнішніх винагород або уникнення покарань). Гейміфікація базується на використанні принципів ігрової механіки для підвищення як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації.

Створюючи умови, в яких працівники відчувають задоволення від виконання завдань і досягнення цілей, гейміфікація спрямована на внутрішню мотивацію, що досягається шляхом надання можливостей для самореалізації, розвитку навичок і відчуття прогресу.

Зовнішня мотивація підтримується через бали, нагороди та інші зовнішні стимули. Це допомагає залучити працівників до участі в гейміфікаційних програмах і підтримувати їхню активність на початкових етапах.

У сфері туризму існують певні виклики та можливості для мотивації. Наприклад, працівники часто працюють у напружених умовах, з великою кількістю клієнтів і високими очікуваннями. Водночас, у них є можливість отримувати задоволення від своєї роботи, надаючи клієнтам незабутні враження. Використання гейміфікаційних елементів може стати ефективним інструментом для підвищення їхньої мотивації та залученості.

Гейміфікація має численні переваги, які роблять її ефективним інструментом для мотивації працівників в туристичній індустрії.

По-перше, вона підвищує залученість працівників. Змагальний характер підвищує загальний рівень якості та швидкості роботи. Лідером може стати лише один співробітник, але намагатися досягти цього результату будуть багато працівників [2, с. 7].

По-друге, гейміфікація покращує обслуговування клієнтів. Коли працівники заохочуються через гейміфікаційні програми, вони стають більш мотивованими надавати якісні послуги, що безпосередньо впливає на задоволення клієнтів і їхню лояльність.

По-третє, гейміфікація сприяє зростанню лояльності працівників. Відчуття прогресу, визнання досягнень і можливість отримувати нагороди за свою роботу підвищують задоволення від роботи та бажання залишатися в компанії на довший термін. Це важливо для туристичної індустрії, де плинність кадрів може бути високою.

Це тільки деякі з переваг, також до цього переліку можна додати: стимулювання командної роботи та співпраці, підвищення ефективності навчання, збільшення готовності працівників до ризику (працівники можуть вільно генерувати нові ідеї без страху перед невдачами) тощо.

Але поряд з перевагами, впровадження гейміфікації також має ряд викликів, а саме: необхідність ретельного планування, щоб гейміфікація була успішною (включає визначення цілей, вибір правильних інструментів та моніторинг результатів); неправильно розроблена гейміфікація може призвести до демотивації працівників (важливо, щоб нагороди були справедливими, а ігри були досить складними, щоб бути цікавими); впровадження гейміфікації може вимагати значних інвестицій (час, ресурси та технології); створення надмірної конкуренції між підлеглими.

Одним із яскравих прикладів успішного впровадження гейміфікації в туристичній індустрії є компанія Expedia. Вони створили програму під назвою "Expedia+ rewards" (нині перейменовану на "One Key"), яка мотивує клієнтів і працівників через систему нагород. Працівники отримують бали за кожне бронювання та надання високоякісного обслуговування. Ці бали можна обміняти на різні бонуси та привілеї, такі як додаткові вихідні або подарункові картки. Після впровадження гейміфікації Expedia зафіксувала збільшення продуктивності працівників та підвищення задоволеності клієнтів. Компанія також відзначила зростання лояльності працівників, що призвело до зменшення плинності кадрів [4].

Отже, гейміфікація в туристичній індустрії демонструє значний позитивний вплив на мотивацію та продуктивність працівників. При правильному підході гейміфікація допоможе підприємству стати більш інноваційним та успішним та зберегти свої позиції на ринку.

Однак, впровадження гейміфікації може стикатися з певними труднощами, яких потрібно уникати для успішного використання. Можна сформулювати наступні рекомендації щодо впровадження гейміфікації: перш ніж розпочинати впровадження гейміфікації, важливо чітко визначити, чого потрібно досягти, це допоможе вибрати правильні інструменти та спосіб моніторингу результатів; залучати працівників до процесу впровадження гейміфікації, що допоможе створити програму, яка буде цікавою та мотивуючою для всіх; вибирати інструменти, які відповідають потребам та бюджету підприємства; здійснювати моніторинг результатів, щоб визначити, чи дійсно гейміфікація призводить до бажаних результатів.

Список використаних джерел

- 1) Саган О. В. Гейміфікація як сучасний освітній тренд. Collection of Research Papers Pedagogical sciences. 2023. № 100. С. 12-18.
- 2) Сергеева Л. М. Гейміфікація: ігрові механіки для мотивації персоналу. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. 2014. С. 14.
- 3) Що таке гейміфікація і як вона допомагає розворушити співробітників - Потенціал. Інформаційний портал ЗОФР, ЗОСППР. URL: <http://potencial.org.ua/view/news/shcho-take-geymifikatsiya-i-yak-vona-dopomagaie-rozvorushiti-spivrobitnikiv.html> (дата звернення: 20.05.2024).
- 4) Pokora B. Expedia Rewards: The Complete Program Guide. Forbes Advisor. URL: <https://www.forbes.com/advisor/credit-cards/travel-rewards/expedia-rewards-guide/> (date of access: 21.05.2024).

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ

О.О. Буковський, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту

Є.А. Славенко, здобувач вищої освіти

А.І. Сорокіна, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

В сучасних умовах функціонування однією з основних загроз економічній безпеці підприємства господарюючих суб'єктів є низька інноваційна активність, що обумовлено застосуванням застарілих технологій, недосконалими методами та формами організації виробництва й управління, відсутністю відпрацьованих механізмів інноваційної діяльності, неефективною схемою взаємодії наукових установ з комерційними структурами, недосконалістю організаційно-економічного механізму освоєння інновацій. Інноваційна діяльність є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що стає визначальним фактором забезпечення економічної безпеки господарської системи та її сталого розвитку, тому перехід на інноваційну модель розвитку – це не тільки державна задача, але й реальна, об'єктивно наявна потреба будь-якого функціонуючого в умовах ринкової економіки підприємства. Необхідною умовою підвищення ефективності техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства є кадрове забезпечення, розвиток інноваційного потенціалу, яке сьогодні неможливе без підготовки інноваційних менеджерів [1].

Сутність інноваційного потенціалу персоналу як інноваційного активу організації сконцентрована в унікальних знаннях і компетенціях співробітників і проявляється у моделях інноваційної поведінки, підтримує цілі інноваційного розвитку організації. Для розвитку інноваційного потенціалу необхідно враховувати відповідні індивідуальні і організаційні фактори, що забезпечують співспрямованість векторів розвитку працівника і організації, в якій організаційне середовище виступає як джерело внутрішньої мотивації працівника до самореалізації та саморозвитку. На практиці елементами такого середовища є організаційна культура, сфокусована на саморозвитку та ініціативі співробітників, що розвиває лідерство та інфраструктуру саморозвитку: можливості навчання для всіх співробітників, наставництво на всіх рівнях організації, залучення груп експертів, спільноти практиків.

Будь-яка організація, вибираючи стратегію розвитку на основі інновацій, робить ставку на персонал. Однак наявність працівників, які мають найсучасніші знання та навички, у поєднанні з достатніми фінансовими, організаційними і технічними ресурсами не дає гарантії того, що здібності персоналу будуть ефективно задіяні з метою інноваційного розвитку підприємства. За визнанням експертів, навіть в компаніях, для яких інновації – це основний вид діяльності, інноваційна активність не є домінуючою характеристикою співробітників [2-3]. Проблема полягає в нездатності організації створити дієві механізми управління інноваційним потенціалом персоналу.

Різні наукові ідеї щодо того, що слід розуміти під інноваційним потенціалом персоналу, сходяться в визначенні його структурних характеристик, до яких, як правило, відносять знання, творчий підхід, інтелектуальні можливості та мотивацію співробітників. Методологічні розбіжності виникають щодо механізмів управління інноваційним потенціалом персоналу, що забезпечують досягнення його цільових станів.

Досвід компаній-лідерів доводить, що довгострокова конкурентоспроможність у високодинамічному бізнес-середовищі залежить не тільки від здібності організації запропонувати нові продукти та послуги, але і значною мірою від того, наскільки ефективно вона здатна використовувати свої ресурси для інновацій, створюючи тим самим конкурентні переваги. Такий підхід припускає, що працівники на всіх рівнях організації сприймаються як інноваційний капітал, який представляє собою цінні, рідкісні, невзаємозамінні ресурси, оскільки саме унікальні властивості співробітників сприяють появі нових продуктів та

технологій, оновлення організаційних процесів і процедур, забезпечуючи цим конкурентні переваги організації з урахуванням інновацій.

Отже, ключові аспекти управління інноваційним потенціалом персоналу як інноваційним активом організації включають: специфічні характеристики управління інноваційним потенціалом персоналу, що визначають його позитивний вплив на реалізацію інноваційних цілей організації; особистісні та організаційні механізми управління інноваційним потенціалом працівника як носія здатності до інноваційних перетворень.

Таким чином, реальним об'єктом управління інноваційним потенціалом персоналу є не набір тих чи інших характеристик персоналу, навичок, кваліфікації і організаційного середовища, а інноваційна поведінка як результуюча здатність організації формувати, ефективно задіяти та розвивати потенціал персоналу в цілях її інноваційного розвитку. Оскільки саме система управління організації формує середовище, в якому розкривається або, навпаки, пригнічується креативний, творчий потенціал її співробітників, який, зрештою, є основним джерелом інновацій.

Список використаних джерел

- 1) Продиус О.І., Цибулько А.О. Інтенсифікація інноваційної діяльності як важлива складова підвищення економічної безпеки підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 37. С. 385-390.
- 2) Адаменко М. В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 51–57.
- 3) Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. Економічний форум. 2019. № 2. С. 180-190.

СУЧАСНІ МЕТОДИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В.Ю. Філіппов, доктор економічних наук, професор

Б.Г. Браткова, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Прийняття рішень є невід'ємною частиною життя кожної людини, а також важливою складовою управління підприємством. Основним завданням керівника є прийняття ефективних рішень для всіх галузей. Компетентний управлінець повинен бути здатний швидко приймати правильні рішення, які сприятимуть успіху підприємства. Це вимагає постійного процесу прийняття рішень, оскільки вони впливають на всі аспекти управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Ефективність управлінських рішень залежить від рівня кваліфікації менеджерів, відповідальних за прийняття рішень. Вони повинні мати достатні знання та досвід для аналізу ринку, конкурентного середовища та ділової активності в цілому. Менеджери повинні не тільки використовувати аналітичні та дослідницькі методи для прийняття рішень, але й мати достатньо інформації, щоб довіряти своїй інтуїції [1].

Управлінці повинні бути готовими до прийняття важливих рішень швидко та ефективно, а також вміти вирішувати конфліктні ситуації та керувати стресом. Правильно прийняте управлінське рішення може зробити істотний вплив на успішність компанії та досягнення її стратегічних цілей.

Аналіз наукової літератури дозволив виділити кілька підходів до трактування сутності "управлінського рішення". Відповідно, за даним напрямом, дослідники розглядають управлінське рішення як:

- самостійний процес, що складається з етапів підготовки, прийняття та реалізації рішення (Б.М. Рапопорт);
- частина загального процесу управління (С. Чудновська, Н.Л. Карданська);
- як результат можливості вибору (С. Петруня, Н. Іванченко та В. Яцюрюк, А. Шегда);
- як діяльність з вирішення управлінських завдань (Д. Б. Юдин та А. Дегтяр);
- як професійна діяльність управлінця (Н. Мала, І. Проник, С. В. Тарабан, В. Стадник);
- як творчий, вольовий акт (Є.А. Смирнов, В.М Колпаков, Ю. Мірошніченко) [2].

Управлінські рішення часто вимагають знаходження ефективного балансу між різними аспектами. Успіх у одному напрямку часто може призвести до втрат у іншому. Наприклад, підвищення якості продукції може збільшити витрати та змусити деяких споживачів перейти на менш дорогий аналог. Впровадження автоматизованої виробничої лінії може зменшити загальні витрати, але при цьому призвести до звільнення робітників. Спрощення технології може дозволити фірмі працювати з менш кваліфікованим персоналом, але при цьому може призвести до втомлюючої роботи та зниження продуктивності.

З огляду на це, типи реакції підприємств на форс-мажорні обставини та їх наслідки є важливими факторами, що впливають на відновлення економіки України. У періоди кризи, як-от пандемія COVID-19 або воєнний стан, підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов. Деякі підприємства можуть скорочувати витрати шляхом зменшення кількості працівників або зниження заробітної плати, що може викликати соціальну напруженість і зниження мотивації працівників. Інші можуть інвестувати в нові технології та переорієнтуватися на нові ринки, що сприяє довгостроковій стабільності та зростанню, але вимагає значних фінансових ресурсів та часу на адаптацію.

Правильний вибір стратегії реагування на форс-мажорні обставини може визначити майбутнє підприємства та його здатність до відновлення після кризи. Підприємства, які зосереджуються на інноваціях та підвищенні ефективності, мають більше шансів на успішне відновлення та розвиток. Однак важливо враховувати й соціальні аспекти, забезпечуючи

підтримку працівників і зберігаючи їх лояльність до компанії. В умовах нестабільності, збалансовані управлінські рішення, що враховують як економічні, так і соціальні фактори, є ключем до стійкого відновлення та зростання економіки України [3].

Таким чином, під час кризових ситуацій підприємства мають розглядати не лише короткострокові заходи з виживання, але й довгострокові стратегії, що забезпечать їхнє стійке зростання у майбутньому. Підприємства, які успішно адаптуються до змін, можуть використовувати форс-мажорні обставини як можливість для інновацій та вдосконалення своїх бізнес-процесів. Наприклад, інвестиції у цифровізацію та автоматизацію можуть не лише допомогти подолати поточні виклики, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Здатність підприємств реагувати на форс-мажорні обставини гнучко та з урахуванням усіх аспектів – економічних, соціальних та технологічних – стане вирішальним фактором для відновлення та подальшого розвитку економіки України.

Приймаючи рішення, необхідно урахувувати всі ці негативні наслідки та збалансувати їх з позитивними аспектами для досягнення максимально можливого загального успіху. Часто керівникам доводиться робити суб'єктивні оцінки та виробляти компроміси між негативними ефектами та бажаними результатами. Однак існують ситуації, коли деякі негативні наслідки є неприйнятними для керівників організації.

Перш ніж взяти на себе відповідальність, керівник повинен пройти через дев'ять рівнів прийняття управлінських рішень [4]: збір інформації про проблему. крім того, що вона повинна бути повною, її також необхідно перевіряти, якщо, звичайно, вона не надходить з абсолютно надійних джерел; постановка цілей і розстановка пріоритетів між ними. після цього керівник зможе зрозуміти, скільки ресурсів необхідно, кого потрібно залучити і т. д.; вибір системи оцінки. це необхідно для того, щоб правильно оцінити виконану роботу; прогнозування ситуації. керівнику необхідно максимально точно уявляти, як саме буде розвиватися захід. про всяк випадок пропонуються альтернативні варіанти; підбір ідеї. спочатку повинні бути відсіяні ті, які явно зазнали невдачі, і ті, які викликають підозру, і в результаті повинні залишитися тільки ті, які мають високу ймовірність успіху; розробка сценаріїв розвитку ситуації. метод включає в себе збір експертних груп, в яких кожен учасник представляє свою версію; розробка плану дій; контроль виконання плану; аналіз результатів.

Також використовуються не нові, але вдосконалені методи, що ґрунтуються на економічних, фінансових та статистичних показниках. Особливо популярною є методика "створення моделі". Цей підхід передбачає спрощення та узагальнення складного явища, що сприяє кращому визначенню його проблемних моментів і можливостей.

Існують ще такі підходи до прийняття управлінських рішень, які включають різні методи аналізу та вибору альтернатив: метод порівняння витрат і вигод, метод порівняння переваг і недоліків, коефіцієнтний метод і ймовірнісний метод [5].

Метод порівняння витрат і вигод використовує кількісну (грошову) оцінку витрат та користі від різних альтернатив для визначення оптимального варіанту, який максимізує користь при мінімальних витратах. Його основна перевага полягає в тому, що з його допомогою можна оцінити ефективність кожного рішення.

Метод порівняння переваг і недоліків є досить простим у застосуванні та потребує обчислювальної підтримки. Він найбільш підходить для ситуацій з одним менеджером, який приймає рішення, декількома альтернативами та критеріями. Його перевагою є врахування як позитивних, так і негативних наслідків рішень. Також цей метод дозволяє оцінювати позитивні та негативні аспекти різних варіантів шляхом якісного порівняння. Вибір кращого варіанту ґрунтується на тому, яка альтернатива має найбільші переваги та найменші недоліки.

Коефіцієнтний метод заснований на теорії корисності та передбачає вагове призначення кожному критерію, відображаючи їх важливість. Цей метод може включати рейтингування критеріїв або присвоєння їм балів на основі експертних оцінок, що дає можливість порадкувати їх за важливістю [3].

Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити такий висновок, що управлінські рішення – це складний процес, що вимагає аналізу та оцінки різних факторів. Існують різні способи і підходи до прийняття управлінських рішень, і вибір конкретного з них залежить від

характеру проблеми, наявних даних, ситуації і особистих переконань керівника. Здебільшого керівники використовують комбінацію різних методів та підходів для того, щоб отримати комплексне уявлення про ситуацію та зробити обґрунтоване рішення. Крім того, важливою є комунікація з колегами, консультації з експертами для забезпечення широкого обговорення і прийняття оптимальних рішень. Гнучкість і здатність адаптуватися до змін - ключові якості успішного управління при прийнятті рішень.

Список використаних джерел

- 1) Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 47, 2023 р. С. 75-79.
- 2) Технології прийняття управлінських рішень: Монографія / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
- 3) Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство, 40, 2022. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-37
- 4) Що таке прийняття ефективних управлінських рішень. Агрокебети : веб-сайт. 2023. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-priynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen> (дата звернення 09.05.2024).
- 5) Філіппов В.Ю., Ісламова А.Є. Ключові фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : матеріали ХІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 26 травня 2023 р., Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. С. 134-136.

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА СКЛАДОВІ ЇЇ СИСТЕМИ

В. М. Артюх, здобувач PhD

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Ефективне здійснення інвестиційної діяльності сучасним підприємством в умовах мінливого підприємницького середовища потребує як теоретичного, так і практичного підґрунтя. Це дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на виявлення інвестиційних об'єктів, забезпечення їх належними джерелами фінансування, обґрунтування доцільності та спрямованості інвестицій, раціональне використання ресурсів, а також здійснення поточного контролю і моніторингу процесів реалізації інвестицій тощо. Управління інвестиційним розвитком є складовою загальної системи управління підприємством. Під час її здійснення слід враховувати такі показники: висока динамічність процесів управління інвестиціями, інтеграція з загальною системою управління підприємством, а також використання множинних підходів для прийняття управлінських рішень при формуванні його інвестиційних ресурсів. Основні принципи фінансового менеджменту, які лежать в основі успішного управління інвестиційним розвитком, включають концепції вартості грошей у часі, взаємозв'язку доходності та ризику, ефективності ринку, а також концепції управління інвестиціями та ефективності вартості капіталу.

Г. Погрішук вважає, що «управління інвестиційним розвитком – це сукупність скоординованих та цілеспрямованих заходів і дій, методів і принципів розробки й реалізації управлінських рішень щодо здійснення різноманітних аспектів інвестиційної діяльності з метою забезпечення запланованого позитивного ефекту для усіх учасників інвестиційного процесу» [1].

На мікрорівні систему економічного управління інвестиційним розвитком підприємства важливо розглядати як комплекс заходів, методів, прийомів та практичних дій, що залежить від напрямків руху інвестованого капіталу. Це має вирішальне значення для досягнення максимальної ринкової вартості підприємства та отримання очікуваного позитивного ефекту для учасників інвестиційного процесу.

Структурними елементами системи економічного управління інвестиційним розвитком підприємства є об'єкти та суб'єкти управління, інвестиційна політика та інвестиційний механізм, система мотивацій і стимулів, система моніторингу та контролінгу, а також кадрове забезпечення. До об'єктів цієї системи належать інвестиційні ресурси, які можуть надаватися фізичними та юридичними особами, органами місцевого самоврядування або державної влади в різних формах. Серед найпоширеніших видів ресурсів – матеріальні активи (устаткування та обладнання), фінансові активи (цінні папери та грошові кошти), інтелектуальні активи (винаходи та нові технології), а також людський капітал (кваліфікація, знання та вміння персоналу). Суб'єктами системи економічного управління інвестиційним розвитком є інвестори та учасники інвестиційної діяльності, включаючи фізичних та юридичних осіб, міжнародні організації та державні органи влади.

Одним з найважливіших компонентів цієї системи є інвестиційна політика. Так, Селіверстова Л.С. вважає, що інноваційна політика – «це складова частина економічної політики, що проводиться державою і підприємствами у вигляді встановлення структури і масштабів інвестицій, напрямів їх використання, джерел отримання з урахуванням необхідності оновлення основних засобів і підвищення їх технічного рівня» [2].

Правильно сформульована інвестиційна політика дозволяє підприємствам ефективно вкладати власний, залучений та позиковий капітал у визначені об'єкти інвестування. Це, в кінцевому рахунку, сприяє максимізації ринкової вартості підприємств і досягненню очікуваних результатів для всіх учасників інвестиційного процесу.

Інвестиційна політика складається з двох основних компонентів: інвестиційної стратегії та інвестиційної тактики. Інвестиційна стратегія спрямована на визначення ефективних шляхів

досягнення довгострокових цілей, які відповідають загальним завданням підприємства та пріоритетам його інвестиційної діяльності. Інвестиційна тактика, зі свого боку, орієнтована на вирішення поточних завдань і досягнення цілей на конкретних етапах розвитку підприємства, забезпечуючи стабільність інвестиційних процесів у короткостроковому та миттєвому періодах. Однак слід зазначити, що наявність вищезазначених структурних елементів не гарантує ефективність впровадження інвестиційної діяльності без створення необхідної системи мотивації та стимулів. Ці два поняття мають різний зміст, що впливає на умови їх забезпечення. Мотив формується на внутрішньому рівні й відображає прагнення досягти визначених цілей суб'єкта підприємництва або особистих цілей. На відміну від мотивів, стимул передбачає можливість отримання вигоди у різних формах (економічній, соціальній тощо), що сприяє задоволенню потреб при виконанні відповідних дій та заходів.

Ще одним важливим структурним елементом системи економічного управління інвестиційним розвитком підприємства є система моніторингу та контролінгу. Її важливість обумовлена двома причинами: по-перше, необхідністю підвищення якості потенційних інвестиційних рішень; по-друге, ця система забезпечує можливість оцінки результатів прийнятих рішень щодо інвестиційного портфеля або проекту. Процес моніторингу та контролю є досить трудомістким і витратним, тому потребує пошуку балансу між витратами на його реалізацію та результатами, які отримає суб'єкт підприємницької діяльності.

Інвестиційний контролінг також сприяє розробці та прийняттю управлінських рішень, що стосуються поточного стану інвестиційної діяльності та досягнення її цілей. Всі зазначені вище структурні елементи системи економічного управління інвестиційним розвитком підприємств відіграють важливу роль у забезпеченні інвестиційної діяльності. Однак без ще одного ключового елементу ця система не може функціонувати ефективно. Цей елемент – кадрове забезпечення. Кадрове забезпечення є ключовим для забезпечення процесів у різних напрямках та сферах діяльності підприємств, включаючи інвестиційну діяльність. Воно характеризується такими аспектами, як наявність висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів, рівень знань та навичок фахівців тощо. Основні функції кадрового забезпечення у системі економічного управління інвестиційним розвитком підприємств включають:

- забезпечення інвестиційної діяльності та розробка інвестиційної політики;
- зниження рівня ризиків та підвищення дохідності від різних джерел вкладень;
- аналіз фінансового стану суб'єкта підприємництва;
- розробка бізнес-планів потенційних інвестиційних проєктів;
- оптимізація інвестиційних портфелів та їх коригування за потреби.

Ефективне управління матеріальними, організаційними та інвестиційними ресурсами прямо впливає на ефективність реалізації інноваційного проєкту та подальшу дифузію інновації [3].

Аналіз сутності та ролі інвестиційного розвитку, а також методичних основ економічного управління інвестиційним розвитком підприємств показав, що актуальність цього напрямку є надзвичайно високою. Система економічного управління їх інвестиційним розвитком – це складний і багатоступеневий процес, який потребує високого рівня ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, матеріального, технічного, технологічного тощо). Важливим є також створення державою умов для покращення інвестиційного клімату в регіоні та країні, впровадження заходів для підвищення інвестиційної активності підприємств.

Список використаних джерел

1) Погріщук Г.Б., Руденко В.В. Інвестування : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 277 с.

2) Селіверстова Л.С., Міх О.М. Інвестиційна політика підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку країни. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/16.pdf

3) Некрасова Л.А., Мацко Н.Г. Оцінка виробничого потенціалу інноваційно-активних промислових підприємств на основі ІЕКО-аналізу. Бізнес Інформ. 2021. №5. С.188-193.

RISK MANAGEMENT IN THE SMARTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

I. Bashynska, Habilitated doctor, professor
AGH University of Krakow
(*Krakow, Poland*)

N. Dovbniak, PhD student
Odessa National Polytechnic University
(*Odesa, Ukraine*)

As industries increasingly adopt smart technologies such as IoT, AI, and automation, there is a growing need to manage the risks associated with these innovations [1; 2]. The more interconnected systems become, the greater the vulnerability to cyber attacks. Industrial enterprises must develop robust risk management strategies to protect sensitive data and critical infrastructure from potential breaches. Implementing smart technologies can lead to significant improvements in operational efficiency. However, without proper risk management, these improvements can be offset by issues such as system failures or integration challenges [3]. Managing these risks is crucial to fully realizing the benefits of smartification. As governments and regulatory bodies introduce new standards and regulations related to digital technologies, industrial enterprises must ensure compliance to avoid legal and financial repercussions. Risk management plays a key role in navigating and adhering to these regulatory requirements [4]. In a highly competitive market, the ability to manage risks effectively while adopting new technologies can be a significant differentiator. Enterprises that successfully mitigate risks can gain a competitive edge by optimizing their operations and offering more reliable products and services. Smart technologies can contribute to the sustainability and resilience of industrial operations by optimizing resource use and improving response to disruptions. Risk management ensures that these technologies are implemented in a way that supports long-term sustainability goals. Overall, the integration of smart technologies into business processes presents both opportunities and challenges. Effective risk management is essential to navigate these complexities and achieve successful outcomes. Risk management in the smartification of business processes for industrial enterprises offers several key advantages (Table 1).

Table 1. Advantages of risk management in the smartification of business processes for industrial enterprises (based on [3; 4;])

Advantage	Description
1. Increased security	A systematic approach to risk management helps identify and mitigate cyber threats, protecting critical data and infrastructure from potential attacks.
2. Cost reduction	Early identification and prevention of risks help avoid significant financial losses associated with fixing errors, system failures, or legal sanctions.
3. Operational efficiency	Risk management facilitates the seamless implementation of new technologies, leading to increased productivity and reduced production downtime.
4. Regulatory compliance	Active risk management helps companies comply with regulatory requirements and standards, avoiding fines and legal issues.
5. Enhanced reputation	Reliable risk management strengthens trust among customers and partners, positively impacting the company's reputation.
6. Strategic planning	Risk assessment and analysis enable informed decision-making regarding the implementation of new technologies, contributing to long-term stability.
7. Improved adaptability	Through risk management, the enterprise can respond more quickly to changes in the external environment and adapt its processes to new conditions.
8. Increased competitiveness	Companies that effectively manage risks can better leverage the opportunities provided by new technologies and adapt more quickly to market changes.

For the successful implementation of risk management in the smartification of business processes at an enterprise, several key aspects must be meticulously addressed. Firstly, it is essential to ensure the presence of competent personnel who possess the necessary knowledge and experience in risk management and the implementation of smart technologies. These experts are crucial for developing and executing a clear risk management strategy that encompasses the identification, assessment, monitoring, and control of risks at all stages of technology implementation.

Integrating risk management into all business processes of the enterprise is also crucial. This integration ensures a holistic approach to managing and minimizing risks, allowing for the seamless incorporation of risk management practices into everyday operations. Additionally, having the appropriate technological infrastructure to support smart technologies and ensure their reliable operation is vital. This infrastructure forms the backbone of the enterprise's ability to leverage smart technologies effectively.

Creating a culture of risk management is another important factor [3]. This involves comprehensive training programs, raising awareness about potential risks, and encouraging adherence to security procedures. A strong security culture helps mitigate human error and fosters a proactive approach to risk management across the organization. Continuous monitoring and auditing of the risk management system enable timely identification and response to new risks, as well as the assessment of the effectiveness of implemented measures. This ongoing oversight is critical for maintaining the integrity of the risk management system and ensuring that it evolves in response to emerging threats and changing conditions.

Effective communication and coordination between different departments of the enterprise are necessary for sharing information about risks and making joint decisions. Such interdepartmental collaboration ensures that all parts of the organization are aligned in their risk management efforts and can respond cohesively to any issues that arise. Investing in modern technologies and tools for risk management is also crucial. This includes systems for cybersecurity, analytical platforms for data analysis, and automated monitoring systems that provide real-time insights into potential risks. These technologies enhance the enterprise's ability to detect, analyze, and respond to risks efficiently. Lastly, the ability of the enterprise to quickly adapt to changes in the external environment and update its risk management strategies in response to new challenges and opportunities is essential. Flexibility and adaptability are key to maintaining resilience in a rapidly changing technological landscape. Successful implementation of risk management in the smartification of business processes requires a comprehensive approach that includes both technical and organizational aspects, along with continuous improvement of processes and procedures. By addressing these elements, an enterprise can effectively manage risks and leverage smart technologies to drive innovation and growth..

Overall, risk management in the smartification of business processes is a crucial element that ensures the stable development and success of industrial enterprises in the modern technological environment.

References

- 1) Bashynska I. Smartization of business processes of an industrial enterprise: theoretical and methodological aspects. Tallinn: Teadmus OÜ, 2023, 125 p.
- 2) Bashynska, I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.
- 3) Filyppova S., Bashynska I., Kholod B., Prodanova L., Ivanchenkova L., Ivanchenkov V., Risk management through systematization: Risk Management Culture. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. №8(3). pp. 6047-6052.
- 4) Bashynska I., Brylenko K., Dovbniak N. Analysis of global experience in managing the risks of skilled personnel during the post-war recovery period. Аналіз світового досвіду управління ризиками кваліфікованих кадрів у повоєнний період відновлення. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 65-70.

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

**XIII International
Scientific and Practical
Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 3.
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В
РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ,
ІНФРАСТРУКТУРНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ
ЕКОНОМІКИ**

**SECTION 3.
APPLIED ASPECTS OF MANAGEMENT IN REAL,
FINANCIAL, INFRASTRUCTURAL, AND OTHER
SECTORS OF THE ECONOMY**

**24 травня 2024 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 24, 2024
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА

Г.О.Сакун, кандидат філософських наук, доцент
Д.О.Андрієвська, здобувачка вищої освіти
І.Д.Василіаді, здобувачка вищої освіти
Одеська державна академія будівництва та архітектури
(м. Одеса, Україна)

В сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на ринку будівельних послуг особлива увага приділяється розробці ефективних стратегій розвитку будівельних компаній. Будівельний сектор економіки, хоч і має стійку інерцію, схильний до впливу безлічі зовнішніх та внутрішніх чинників, що робить процес планування складним та багатогранним. Правильно обрана та реалізована стратегія може стати ключовим фактором успіху, що дозволяє компанії долати перешкоди, що виникають, адаптуватися до змін ринкового середовища та займати провідні позиції серед конкурентів. У зв'язку з цим дослідження сучасних підходів до формування стратегії розвитку будівельних організацій набуває особливої актуальності, надаючи можливість для розуміння та адаптації найкращих практик у даній сфері.

Однією з головних ознак будівельного ринку є його циклічність. Економічні цикли, які впливають на багато галузей, у будівництві виявляються особливо й ґрунтовно. Періоди активного зростання та розширення будівельної діяльності чергуються з періодами уповільнення, що безпосередньо пов'язане із загальним станом економіки, рівнем інвестицій та споживчим попитом.

Слід також враховувати, що будівництво – це галузь із тривалим виробничим циклом. Вкладені в проект кошти починають приносити дохід не відразу, і часом для завершення будівництва об'єкта потрібно декілька років. Цей факт робить будівельні компанії вразливими перед економічними коливаннями, тому що вони не можуть швидко адаптуватися до змінних умов ринку.

Крім того, особливістю будівництва є високий рівень ризику. Ризики можуть виникати на всіх етапах проекту: від придбання земельної ділянки та отримання дозвільної документації до здавання об'єкта в експлуатацію. Будівельні проекти часто залежать від багатьох змінних, таких як погодні умови, складність інженерних рішень чи навіть політичний стан в регіоні.

Ще однією важливою особливістю будівельного ринку є його багаторівневість. Він враховує як великі інфраструктурні проекти, що фінансуються державою чи міжнародними організаціями, а також приватні об'єкти, будівництво яких здійснюється на замовлення конкретних осіб чи компаній.

Розуміння всіх цих особливостей та їх облік під час формування стратегії розвитку будівельної організації дозволяє уникати багатьох помилок, а також вибудовувати довгостроковий й стійкий розвиток в умовах мінливого та складного ринку будівництва.

Першим й найпоширенішим інструментом у стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, методика PEST-аналізу та матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Крім цього, багато компаній застосовують методику балансованої системи показників (BSC). Цей інструмент дозволяє компанії оцінювати свою діяльність з різних точок зору: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і навчання та зростання. BSC допомагає компанії зосередити увагу на ключових показниках діяльності та пов'язати стратегічне планування з оперативною діяльністю.

Нарешті, варто згадати методику «синього океану», яка спрямована на пошук та створення нових ринків, де конкуренція мінімальна чи відсутня. Ця методика стимулює компанію думати інноваційно, виходячи за межі існуючих ринкових кордонів.

Таким чином, кожен із згаданих інструментів та методик має свою специфіку і може бути застосований залежно від конкретної ситуації, де знаходиться компанія. Важливо

враховувати індивідуальні особливості компанії та її оточення при виборі методики для формування стратегії.

Існує безліч трансформованих стратегій, які застосовують компанії, проте вони будуються на основоположних стратегіях, кожна з яких може бути модифікована та адаптована до специфічних умов зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Для визначення основи модифікованих стратегій компаній фахівці використовують найчастіше основну специфіку галузі [2].

Провівши загальний аналіз будівельної галузі, необхідно сформулювати її місію. Для будівельної галузі місія полягає у забезпеченні високої якості будівельних робіт за постійного підвищення їх ефективності. Дотримання цієї місії дозволить досягти прискореного зростання будівельної сфери.

З місії можна назвати кілька основних напрямів діяльності будівельної галузі: підвищення енергоефективності у житловому будівництві; розвиток модульного будівництва, особливо для регіонів, схильних до природних катаклізмів та в умовах війни; сприяння покращенню інвестиційного клімату; розробка стратегії інноваційного переозброєння будівельної галузі, формування та синхронізація галузевого інноваційного циклу; вдосконалення систем підготовки кадрів для будівельної галузі та підтвердження кваліфікації фахівців.

Основними завданнями будівельної галузі в стратегічному плануванні мають бути: збільшення інвестиційної привабливості будівельних проєктів; забезпечення впровадження нових матеріалів та технологій будівництва; комплексна система застосування заходів державного примусу для будівельних організацій, що не керуються вимогами екологічної безпеки; стимулювання розвитку вітчизняного виробництва [2]; формування державної містобудівної політики з урахуванням територіального розселення; підвищення якості проєктування.

Вибір напрямів розвитку вимагає обґрунтування, вироблення загальних принципів, а також системних пропозицій щодо управління процесами розвитку на рівні суб'єктів господарювання стосовно специфіки будівництва. При впровадженні та розробці стратегічного управління у керівництва організацій з'являється низка складних моментів, недостатня організація перспектив розвитку, детальне вивчення внутрішнього середовища організації та взаємозв'язків усередині неї. Незважаючи на зазначені недоліки стратегічного управління, розвиток будівельних організацій має здійснюватися в рамках розроблених програм реалізації обраної стратегії розвитку. Ґрунтуючись на досвіді вчених та дослідників у цій галузі, можна відзначити, що існує безліч стратегій. Вони відрізняються між собою за ступенем деталізації, умов досягнення поставленої мети.

В сучасному бурхливому економічному середовищі будівельні компанії стикаються з необхідністю не просто адаптуватися до нових умов, а й активно формувати свою довгострокову стратегію розвитку. Особливості будівельного ринку, його складність та різноманіття, роблять стратегічне планування дуже важливим інструментом управління.

Для ефективної реалізації стратегічного планування будівельним компаніям слід систематично переглядати свої цілі та пріоритети, а також приділяти увагу професійному розвитку свого персоналу, формуванню партнерських відносин та впровадженню інновацій. Тільки комплексний та системний підхід до розробки стратегії дозволить будівельним організаціям успішно реалізувати свої амбіції та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел:

- 1) Єпіфанова І. Ю. Дзюбо М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах // Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
- 2) Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. Випуск 49. 2020. С. 127-131.
- 3) Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2021. № 20(48). С. 4-9.

РОЗВИТОК МЕТОДИКИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

Л. Ширяєва, доктор економічних наук, професор

Одеський національний морський університет

Я. Кокул, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м.Одеса, Україна)

У сучасній теорії та практиці господарювання найбільш ефективним засобом організації внутрішньофірмової економіки визнано вважати систему контролінгу [2]. Даний термін має на увазі комплексну керуючу систему інтегрованого інформаційного забезпечення, спостереження, обліку, аналізу, планування та контролю для виявлення та вивчення залежності між обсягом виробництва, витратами, виручкою та прибутком. Одним із методів системи контролінгу є метод «маржа покриття», який кардинально змінює не лише вітчизняну концепцію калькулювання, завдяки використанню системи «директ-костинг», але й підходи до обліку та розрахунку фінансових результатів. Враховуючи галузеві особливості залізничного комплексу, пропонуємо алгоритм іншого ступеневого розрахунку за методом "маржа покриття" послуг з пасажирських перевезень.

1. Визначити види відвідувачів витрат. Рекомендовані види носіїв витрат з пасажирських перевезень: у поїздах та вагонах формування «Укрзалізниці»; у поїздах та вагонах формування інших держав.

2. Розділити витрати кожного структурного підрозділу, відділень доріг. Управління дороги до загальнодорожніх організацій на змінні та постійні складові.

3. Розподілити змінні витрати на окремі види перевезень пасажирів: прямі змінні витрати пасажирського, вагонного, локомотивного господарства (господарство перевізника); непрямі змінні витрати господарств шляху, електрофікації та електропостачання господарств цивільних споруд водопостачання та водовідведення, господарство сигналізації та зв'язку тощо; непрямі змінні витрати відділень доріг.

4. Розрахувати величини сум покриття (різниця між доходом та змінними витратами) по кожному виду перевезень пасажирів

5. По черзі відняти блоки постійних витрат із сумарної величини сум покриття, що належать до окремих видів послуг: блок спеціальних постійних витрат господарств перевізників, блок спеціальних постійних витрат обслуговуючих господарств, блок спеціальних постійних витрат відділень доріг, блок загальних постійних витрат структурних підрозділів відділень доріг. Управління доріг та загальнодорожніх організацій.

Для ефективного застосування методів контролю на «Укрзалізниці» з урахуванням суттєвих особливостей функціонування перевізної діяльності необхідна спеціальна методологічна та інформаційно-технічна розробка проблеми [1].

У зв'язку з цим необхідно здійснити низку заходів: запропонувати вдосконалення номенклатури витрат залізниці у цілях повнішого відображення змінних і постійних витрат, а також пов'язаних з конкретними видами перевезень; розробити методичні рекомендації щодо відображення різних груп витрат на рахунках, субрахунках, аналітичних рахунках бухгалтерського обліку; створити всередині галузевої звітності для отримання інформації про змінні та постійні витрати як на рівні структурних підрозділів, так і на більш високих рівнях управління; ввести калькулювання робіт та послуг за змінними витратами.

Список використаних джерел

1) Селіванова Н.М., Філіппова С.В. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання: Монографія. Одеса: ВМВ, 2014. 182 с.

2) Mayer E. Controlling als Denk- und Steuerungssystem. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 1993. 96 p.

ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЯК ЗРОБИТИ ПРАВИЛЬНИЙ ВИБІР

В.Ю. Філіппов, доктор економічних наук, професор

О.О. Онищук, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Прийняття рішень є невід'ємною частиною діяльності будь-якого керівника. Від правильного вибору залежить успіх підприємства та його конкурентоспроможність. Проте, прийняття рішень може бути складним процесом, адже на нього впливає багато факторів, як раціональні, так і емоційні.

Управлінське рішення – це результат аналізу проблемної ситуації та вибору шляхів її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту. Прийняте своєчасно, науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво, тоді як несвоєчасне рішення знижує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Менеджер відповідає за свої рішення і не може приймати необґрунтовані або непродумані рішення [1].

Серед чинників, що впливають на процес прийняття рішень, виділяються освіта та професійний досвід, а також вміння правильно використовувати ресурси для досягнення цілей [2].

Психологічна проблематика прийняття рішень розглядається через нормативний, описувальний та предписувальний підходи. Нормативний підхід базується на врахуванні всієї інформації та раціональній оцінці альтернатив. Описувальний підхід заснований на інтуїтивному мисленні і суб'єктивному відчутті правильності. Предписувальний підхід поєднує логічне та інтуїтивне мислення для подолання проблемних ситуацій [3].

Важливо зазначити, що жоден з цих підходів не є вичерпним: нормативний підхід часто виступає занадто ідеалізованим та не враховує складність реальних ситуацій прийняття рішень; описувальний підхід може не давати чітких рекомендацій щодо того, як покращити процес прийняття рішень; предписувальний підхід занадто жорсткий та не бере до уваги індивідуальні особливості людей. Тому, для кращого розуміння психологічної проблематики прийняття рішень, важливо використовувати всі три підходи.

Психологічні аспекти, які слід враховувати при прийнятті управлінських рішень:

- когнітивні упередження, коли люди схильні до систематичних помилок у мисленні, які можуть призвести до невірних рішень. Наприклад, підтверджувальне упередження (тенденція шукати інформацію, яка підтверджує вже існуючі думки) або упередження доступності (оцінка ймовірності події на основі легкості, з якою пригадуються приклади).

- емоції, коли вони можуть як допомогти, так і зашкодити прийняттю правильних рішень. З одного боку, емоції можуть мотивувати до дії та допомогти інтуїтивно відчутти кращий варіант. З іншого боку, сильні емоції можуть затьмарити раціональне мислення та призвести до необдуманих рішень.

- тиск часу, коли обмежений час може призвести до поспішних рішень, які не ґрунтуються на ретельному аналізі.

- невизначеність та ризик – можуть ускладнити прийняття рішень, адже складно передбачити всі можливі наслідки.

- вплив інших людей, думки та їх очікування, таких як колеги, підлеглі або керівництво, можуть впливати на прийняття рішень.

Наразі одним з факторів, який впливає на прийняття рішень та взагалі психічний стан керівників є воєнний стан та умови, які склались відповідно [4]. Вони вимагають від керівників усіх ланок мобілізації інших психологічних ресурсів та професійно важливих якостей, надійності, адаптації до мінливих умов праці та ненормованого робочого графіку, лабільності психічних процесів, стресостійкості, швидкої реакції на можливі екстремальні ситуації. Перелічені фактори безпосередньо впливають на те, чи буде прийняте працівником рішення

ефективним в досягненні мети для органу державної влади або його окремої ланки та в разі низької ефективності, які наслідки варто очікувати. Відповідно до статистичних даних, які наводяться в наукових дослідженнях, близько 87% управлінських рішень, прийнятих в нестандартних умовах, тобто, в умовах воєнного стану, втрачають свою ефективність в порівнянні з тим, аби вони були прийняті в звичайних умовах [5].

Війна має значний негативний вплив на психологічний стан керівників та їх управлінські рішення. Постійний страх за життя та безпеку себе та своїх близьких, а також за майбутнє підприємства може призвести до високого рівня стресу та тривоги. Ці емоції можуть погіршити концентрацію уваги, пам'ять та здатність до прийняття чітких рішень.

Крім того, війна створює атмосферу невизначеності та ризику, яка може ускладнити планування та прийняття рішень. Керівники можуть не знати, чого очікувати в майбутньому, що може призвести до паралізу або необдуманих дій. Саме тому підтримка психологічного здоров'я керівників є важливою для забезпечення ефективного управління під час війни.

Підприємствам та організаціям слід пропонувати своїм керівникам доступ до ресурсів та послуг, які допоможуть їм впоратися зі стресом, тривогою та іншими психологічними проблемами, спричиненими війною.

Для того щоб рішення було ефективним і якісним, необхідно правильно визначити цілі і врахувати можливі їхні зміни, навіть якщо виникають помилки. Процес прийняття рішень тісно пов'язаний із системою цінностей, властивою кожному керівнику, оскільки у кожного вона своя, індивідуальна. Відмінності також спостерігаються в симпатіях та антипатіях суб'єктів, що впливають на прийняття рішень та наступні дії. Тому керівники різних рівнів часто не можуть досягти згоди або прийти до спільного рішення. Іноді ці розбіжності призводять до серйозних конфліктів, які згодом створюють багато зайвих проблем. Однак, з іншого боку, неузгодженість може стати стимулом для пошуку нових можливостей та стратегій.

Підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновок, що прийняття управлінських рішень є складним процесом, який залежить від багатьох факторів, як раціональних, так і емоційних. Психологія відіграє важливу роль у цьому процесі, адже людські мислення та поведінка можуть бути схильні до когнітивних упереджень, емоційних впливів та інших факторів, які можуть призвести до нераціональних рішень. Прийняття правильних управлінських рішень – це не вроджена навичка, а навичка, яку можна розвивати та вдосконалювати з досвідом.

Список використаних джерел

1) Куліш А., Іванова Н. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. ЛОГОС. ОНЛАЙН. № 14, 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/5113> (Доступно на 05.05.2024). EOI: 10.11232/2663-4139.14.07.

2) Мартиняк О. Психологічні чинники якості управлінських рішень. Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання : матеріали ІІ Міжнародної студентської науково-технічної конференції, 25-26 квітня 2019, м. Тернопіль, ТНТУ, Україна. С. 286-287. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28466/2/SNT_2019_Martyniak_O-Psychological_factors_286-287.pdf. (Доступно на 05.05.2024).

3) Гура, Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. Вчені записки Університету «КРОК». 4(68), 2022. с. 123-131.

4) Філіппов В.Ю., Попряга А.П. Психологічний підхід до управління персоналом під час війни та післявоєнного відновлення. Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку : матеріали V Міжнародної Студентської наукової конференції, 24 листопада 2023, м. Житомир, Україна. С. 38-40.

5) Гординя Н.Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного університету оборони України. 2023. № 1 (71). С. 48-58.

ЗАЛУЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

В.В. Бутковська, здобувач PhD

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

У світлі непередбачуваних викликів і соціальних криз, що виникають у сучасному світі, благодійні фонди та громадські організації виступають важливими агентами підтримки та допомоги для найвразливіших верств населення та територіальних громад країни в цілому. Особливої актуальності нині набувають проєкти благодійних фондів, які видають гранти громадським організаціям на діяльність, спрямовану на полегшення життя найбільш вразливих груп населення.

Вибір пріоритетних цільових груп у сфері економічного розвитку істотно залежить від основних економічних характеристик громади [1]. Одним із головних викликів, які сьогодні стоять перед громадськими організаціями, є необхідність надання підтримки людям з інвалідністю. У країнах, які переживають війну або конфлікти, цей виклик стає ще більш актуальним та нагальним. В Україні вже є позитивні приклади реалізації подібних програм, проте їх частка ще досі невелика. За період роботи різних грантових програм експерти відзначають позитивні тенденції у динаміці розвитку економіки України: у кінці 2023 року показник зростання прогнозувався на рівні 4,9%; в кінці 2023 року спостерігалась значна позитивна динаміка ВВП країни на рівні 9,1% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року; сповільнився темп інфляції; збільшився товарообіг [2].

В умовах воєнних дій саме вразливі групи населення опинилась у найбільш скрутному становищі. До соціально вразливих груп населення відносять внутрішньо переміщених осіб, осіб похилого віку, пенсіонерів, сім'ї з дітьми, безробітних, дітей-сиріт, інвалідів та ін. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» [3], «вразливі групи населення – це особи/сім'ї, які мають найвищий ризик потрапляння у складні життєві обставини через вплив несприятливих зовнішніх та/або внутрішніх чинників».

Нині в Україні функціонує досить багато міжнародних організацій та благодійних фондів, робота яких тісно пов'язана з підтримкою бізнесу, науковців та окремих категорій громадян. До перших можна віднести такі:

1) Міжнародна гуманітарна організація «Людина в біді» [4] (пропонує мікрогранти переміщеному та місцевому бізнесу, що постраждав від воєнних дій після 24 лютого 2022 року, на відновлення своєї діяльності);

2) Міжнародна організація «EU4Business» [5], що створена за ініціативи Європейського Союзу (направлена на сприяння збільшення можливостей для працевлаштування громадян та розвитку регіонів, що в цілому сприятиме сталому економічному розвитку України);

3) Міжнародний фонд «Відродження» [6], що входить до складу міжнародної мережі Фундацій Відкритого Суспільства (Open Society Foundations) (надання грантів для українських громадських організацій та ініціатив, благодійних фондів);

4) Благодійний фонд «Карітас Україна УГКЦ» [7], що входить до структури Caritas Internationalis, яка є однією з найбільших міжнародних мереж благодійних організацій в Європі та світі (надання різного виду допомоги, зокрема грантових програм, всім, хто її потребує, нині серед пріоритетів якої підтримка малого та мікробізнесу, постраждалих від війни діти, молодь та сім'ї, внутрішньо переміщені особи та ін.).

Причини реалізації донорами грантових програм підтримки вразливих груп населення, зокрема людей з інвалідністю, полягають у досягненні таких цілей:

1) соціальна відповідальність: багато організацій та благодійних фондів віддають перевагу проєктам, що спрямовані на поліпшення якості життя людей з інвалідністю, як прояв своєї соціальної відповідальності перед суспільством;

2) інклюзивний розвиток: деякі донори прагнуть сприяти створенню більш інклюзивного суспільства, де кожна людина, незалежно від її здібностей чи обмежень, має рівні можливості для розвитку та самореалізації;

3) здоров'я та благополуччя: донори можуть цікавитися підтримкою проєктів, які спрямовані на збереження або відновлення фізичного та психічного здоров'я людей з інвалідністю, щоб забезпечити їм більш повноцінне життя;

4) підтримка освіти та розвитку: донори можуть бажати підтримати проєкти, спрямовані на забезпечення доступу до освіти та розвитку навичок серед людей з інвалідністю, щоб допомогти їм знаходити роботу та інтегруватися у суспільство;

5) подолання соціальних нерівностей: донори можуть бути зацікавлені в підтримці проєктів, спрямованих на зменшення соціальних нерівностей та стереотипів, що існують у суспільстві щодо людей з інвалідністю.

Перелік цілей не є вичерпним, проте об'єднує їх одне – спрямованість на поліпшення якості життя цих груп в територіальних громадах та створення більш інклюзивного та справедливого суспільства.

Реалізація проєктів, спрямованих на підтримку людей з інвалідністю, особливо в умовах війни, має кілька важливих аспектів для розвитку територіальних громад:

1) гуманітарний аспект : у військових конфліктах люди з інвалідністю особливо вразливі. Вони можуть втратити доступ до необхідної медичної допомоги, реабілітаційних послуг тощо. Підтримка таких проєктів дозволяє забезпечити їм необхідну допомогу та захист;

2) інклюзія та рівні можливості : підтримка проєктів, спрямованих на створення інклюзивного середовища та забезпечення рівних можливостей, допомагає людям з інвалідністю інтегруватися в суспільство та отримати необхідну підтримку;

3) психосоціальна підтримка : у військових конфліктах люди можуть зазнати серйозних травм, як фізичних, так і психологічних. Проєкти з психологічної підтримки та інших форм соціальної реабілітації може допомогти їм подолати травми та відновитися;

4) подолання соціальних стереотипів : підтримка проєктів для людей з інвалідністю в умовах війни сприяє формуванню більш толерантного та інклюзивного суспільства.

Нині питання підвищення рівня фінансової спроможності громади вирішують шляхом розвитку економіки на своїх територіях, забезпечення стратегічного управління розвитком територій, популяризації територій, сприяння залученню інвестицій, підтримки місцевого бізнесу та розвитку галузей [8]. Таким чином, надання грантів громадським організаціям, які працюють з людьми з інвалідністю, є важливим і ефективним способом підтримки вразливих груп населення та реалізації інклюзивних цінностей у суспільстві, особливо розвитку територіальних громад України в умовах воєнних дій, нестабільної безпекової ситуації та економічного спаду в країні.

Список використаних джерел

1) Некрасова Л.А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. Економіка харчової промисловості. 2019. Т.11. №2. С. 38-46.

2) Карнаушенко А., Єфремов А. Грантові програми та їхня роль у повоєнному відновленні України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023, (18), 183-195. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/451>

3) Закон України «Про соціальні послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

4) Міжнародна організація «Людина в біді». URL: <https://ukraine.peopleinneed.net/ua/>

5) EU4Business. URL: <https://eu4business.org.ua/>

6) Міжнародний фонд «Відродження». URL: <https://www.irf.ua/>

7) Благодійний фонд «Карітас Україна УГКЦ». URL: <https://www.caritas.ua/>

8) Некрасова Л.А., Лінгур Л.М. Вплив розвитку виробництва та регіональної децентралізації на економічне зростання територіальних громад в Україні. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70), №3. С.20-25.

СУЧАСНЕ СТАВЛЕННЯ ДО ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Ю.В. Ковтуненко, доктор економічних наук, професор
Н.С. Гелюх, здобувачка вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Поняття туризм з'явилося дуже давно, все починалося зі звичайних мандрівок та подорожей наших предків, які хотіли освоїти нові території та задовольнити свою цікавість. З часом туризм все більше розвивався, перетворювався, отримував нові форми, так як потреби людей змінювалися та розширювалися. На наш час ці потреби закривають туристичні послуги, які підходять під будь-які запити сучасного клієнта.

Метою даного матеріалу є розуміння сучасного ставлення до туристичних послуг, від чого воно залежить та виявлення актуальності й перспектив у світі та в Україні.

Туристичні послуги – це головний продукт туризму. Потрібно правильно розуміти потреби людей, їх особливості, бажання, ставлення до туризму, релігійні та політичні особливості різних регіонів та ще багато інших факторів для того, щоб зможти визвати позитивне ставлення та бажання використовувати туристичну послугу, щоб зацікавити людей та потенційних клієнтів, тобто визвати позитивний попит.

Попит на ринку туристичних послуг – це готовність та бажання споживачів отримувати, купувати та використовувати різні послуги, які пов'язані з туризмом, гостинністю та подорожами. Дуже багато факторів впливають на цей попит [1]. Міжнародний ринок сильно залежить від процесів глобалізації і будь-які коливання можуть впливати на нього. Приклад поганого коливання та великого спаду туристичних послуг став COVID-19, який визвав тяжку пандемію по всьому світу. Люди були закриті в своїх домівках, пересування було неможливе, рейси були обмежені, що призвело до глобального спаду попиту на туристичні послуги. и. Результатом запровадження таких заходів було зниження показників мобільності громадян, а показник «міжнародні туристичні прибуття» на початку 2023 р. в порівнянні із 2019 р. відновились лише на 80 %. Лише туристичні ринки країнах Середнього Сходу показали зростання у 2023 р. в порівнянні із 2019 р. на 15 % (рис. 1).

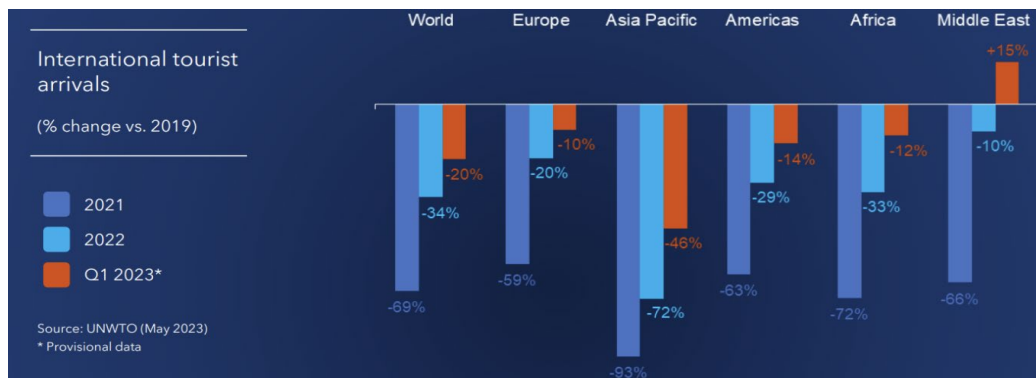


Рисунок 1 – Динаміка показника «міжнародні туристичні прибуття» [2].

Таким чином, головним фактором, який впливав на міжнародний ринок туристичних послуг у 2020-2023 рр. була пандемія COVID-19, що визвала падіння попиту на туризм по всьому світу. А вітчизняний ринок зазнав сильного відновлення у 2021 р., проте після вторгнення військ окупантів у 2022 р. на територію України попит на туристичні послуги зазнав значного різкого спаду, так як було окуповано багато територій, зруйновано велику кількість логістичної, рекреаційної та туристичної інфраструктури. Небезпека в Україні призвела до критичного спаду на попит. На даний момент динаміка ринку всередині країни дуже хитка та нестабільна. На 2024 р. є поступове відновлення надання готельно-ресторанних

та туристичних послуг в окремих регіонах, що призводить до покращення ситуації. Західні регіони є більш безпечними для внутрішнього туризму, тому попит на туристичні послуги там є більш високим, що доказує відсоток надходжень по областях (рис. 2) [2].



Рисунок 2 – Аналіз динаміки податкових надходжень [2].

Туризм виступає важливою складовою економічно-соціального розвитку. Туристичні послуги мають великий спектр розважального, ділового, оздоровчого, пізнавального, соціального, спортивного та багато іншого призначення. Для гарної перспективи розвитку туристичних послуг потрібно здійснювати комплекси заходів з підтримки туристичної індустрії, фінансово виділяти кошти та інвестувати у сферу курортів, на підтримання цілісності історичних центрів, пам'яток, природніх ландшафтів, підвищувати рівень соціальної безпеки та обізнаності громадян, розвивати культуру держави та її унікальність, влаштовувати різноманітні заходи, ярмарки, фестивалі, популяризувати власний бренд держави у світі, займатися її іміджем та маркетингом для привабливої репутації перед туристами, проведення моніторингу інвестиційних пропозицій для розбудови та вкладу в туристичну сферу, розуміти сферу бажань та очікувань туриста, з якою метою та що він хоче отримати від послуги, підвищення рівня комфорту та кваліфікації персоналу в сфері гостинності, тому що вона є невід'ємною частиною туризму [3].

Отже, можна зробити висновок, що туристична галузь та туристичні послуги мають великий попит. Незважаючи на складні часи туристичні послуги розвиваються по всьому світу, розвиваючи економіку та культурну спадщину. Вони є невід'ємною частиною міжнародного туристичного ринку та ніколи не втрачають перспектив. Ця галузь може постійно самовдосконалюватися та приносити прибуток як на державному рівні, так і на рівні окремих організацій, груп, компаній та підприємств. Туристичні послуги приносять не тільки комфорт та легкість для подорожей туристів, але і масштабно впливають на державну логістику, економіку, соціальний та культурний розвиток, що робить їх універсальним інструментом для заробітку та впливу на міжнародному ринку [4].

Список використаних джерел

- 1) Несторишен І. В., Стельмах Ю., Марчук Д. Сучасні тренди трансформації попиту на ринку туристичних послуг України. *Development service industry management*. 2023. С. 42-47.
- 2) Динаміка податкових надходжень від регіонів за I перше півріччя 2023 року. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-vid-regioniv-za-i-pershe-pivrichchya-2023-roku> (дата звернення: 20.05.2024).
- 3) Глубоченко К. О., Дорошенко О. М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 71-75.
- 4) Проблеми та перспективи управління туристичними послугами в Україні. *Все про туризм: туристична бібліотека*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/landa.htm (дата звернення: 20.05.2024).

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

О. І. Тимкович, кандидат економічних наук

С. П. Пастернак, здобувач вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка

(м. Львів, Україна)

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. До основних факторів мотивації належать:

Фінансове стимулювання визнається ефективним інструментом для підвищення мотивації працівників у різних сферах, включаючи освіту. Ось детальніша характеристика заходів фінансового стимулювання: базова заробітна плата є основною частиною винагороди, яку отримує працівник в обмін на виконану роботу в межах установленого робочого часу; бонусні винагороди: бонусні винагороди є однією з ефективних форм фінансового стимулювання працівників, яка базується на наданні додаткових винагород понад основну заробітну плату у вигляді грошових сум, акцій, подарунків чи інших матеріальних благ [1]; гранти для навчання та досліджень: гранти для навчання та досліджень є однією з форм фінансового стимулювання, яка спрямована на підтримку освіти, саморозвитку та проведення наукових досліджень (табл 1).

Таблиця 1 – Основні аспекти грантів для навчання та досліджень

Аспекти	Характеристика
Освітні та наукові можливості	Гранти спрямовані на створення можливостей для працівників розширювати свої знання та навички через участь у навчальних програмах, курсах, семінарах або конференціях
Фінансова підтримка	Присудження грантів супроводжується фінансовою компенсацією, яка може використовуватися для покриття витрат на навчання, матеріали, дослідницьку роботу, а також для забезпечення життєвого рівня працівника під час періоду навчання чи дослідження
Підтримка професійного розвитку	Гранти стимулюють професійний розвиток, дозволяючи працівникам спеціалізуватися у конкретних галузях, що сприяє підвищенню ефективності та експертизи в роботі
Можливість проведення досліджень	Індивідуальні чи групові гранти можуть надавати можливість працівникам здійснювати власні наукові дослідження або брати участь у колективних наукових проектах
Розвиток інновацій та креативності	Гранти створюють стимули для працівників розвивати інноваційні та креативні підходи в своїй роботі, що може призвести до нових ідей та рішень
Кар'єрний розвиток	Здобуття нових знань та досвіду, підтримане грантами, може впливати на кар'єрний розвиток працівника, забезпечуючи йому більше можливостей у майбутньому

До фінансового стимулювання також входить:

– система премій за якість праці: система премій за якість праці є ефективним інструментом фінансового стимулювання, спрямованим на визнання та винагородження працівників за високу якість виконаної роботи та досягнення конкретних цілей.

– програма сприяння розвитку кар'єри. програми сприяння розвитку кар'єри через фінансове стимулювання є ефективним засобом вмотивовування працівників до постійного самовдосконалення та професійного росту.

– безпечні та комфортні умови праці

– психосоціальна підтримка та тренінги:

– психосоціальна підтримка та тренінги важливі для створення безпечного та комфортного робочого середовища, які спрямовані на підтримку психічного та емоційного здоров'я працівників, запобігання стресу та підвищення ефективності роботи.

– забезпечення безпеки та охорони праці:

– забезпечення безпечних та комфортних умов праці через систему безпеки та охорони праці є важливим аспектом управління персоналом та забезпечення довгострокового успіху організації. ця сфера включає в себе ряд заходів, спрямованих на запобігання травм, збереження фізичного та психічного здоров'я працівників та створення безпечного робочого середовища.

– гнучкі графіки та робочі умови: введення гнучких графіків та робочих умов є важливим елементом стратегії забезпечення комфорту та безпеки працівників. ці заходи спрямовані на створення такого режиму роботи, який враховує індивідуальні потреби працівників, поліпшує їхню робочу ефективність та сприяє психологічному комфорту [2].

– створення зон відпочинку: створення зон відпочинку на робочому місці є важливим аспектом забезпечення безпечних та комфортних умов праці. ці зони призначені для того, щоб працівники могли відпочити, відновити енергію та зменшити стрес під час робочого дня.

– надання можливостей для розвитку: надання можливостей для розвитку працівників є ключовим аспектом створення безпечних та комфортних умов праці. ця стратегія передбачає підтримку професійного та особистісного зростання працівників через навчання, тренінги та розвиток кар'єри [6].

– соціально-правові гарантії (табл. 2).

–

Таблиця 2 – Основні елементи забезпечення соціальних прав та страхування

Елементи	Характеристика
Медичне страхування	Надання медичного страхування для працівників з метою забезпечення доступу до якісної медичної допомоги та лікування
Страхування на випадок несприятливих подій	Застосування системи страхування, яка забезпечує фінансову підтримку працівникам у випадку нещасного випадку, травми чи інвалідності.
Відпустки та відпочинок	Забезпечення відпусток, включаючи оплачувані та неоплачувані, для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників
Соціальні виплати та допомога	Надання соціальних виплат та допомоги для працівників у випадках сімейних обставин, народження дитини, смерті близької людини та інших подій
Пенсійне забезпечення	Забезпечення пенсійного фонду для працівників, щоб забезпечити їм фінансову стабільність у пізніших етапах життя

Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

Список використаних джерел

1) Міценко Н. Г., Кліпкова О. І. Особливості мотивації працівників малих підприємств. Інфраструктура ринку. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/release-dates.2018>. № 25. С. 358-363.

2) Прохоровська, С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка 2 (02) (2023): 45-48.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

М.О. Акулюшина, кандидат економічних наук, доцент

А. В. Гінкова, здобувач вищої освіти

Національного університету «Одеська політехніка»

(Одеса, Україна)

В сучасних умовах нестабільності економічного середовища, невизначеності та ризиків управління фінансовою стійкістю є вкрай необхідним для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової безпеки та сталого розвитку підприємств. Фінансова стійкість – це умова для операційного, фінансового та інвестиційного розвитку підприємства. Вона демонструє спроможність підприємства відповідати за своїми борговими зобов'язаннями та є важливою інформацією для інвесторів.

В умовах нестабільності економічних процесів, невизначеності та мінливого середовища фінансова стійкість є базисом функціонування економічних систем. Оцінка фінансової стійкості є основним елементом аналізу загальної фінансової ситуації підприємства. Позитивні показники фінансової стійкості є основою для зростання функціонального та економічного потенціалу підприємства.

Фінансово стійке підприємство має низку переваг у залученні кредитів, інвестицій, виборі контрагентів та підборі персоналу.

Фінансова стійкість показує на скільки підприємство здатне погасити власні зобов'язання, а також зростання економічного потенціалу. Вона характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном та його використанням. Неплатоспроможність підприємства, нестача коштів для розвитку або взагалі його діяльності можуть бути спричинені недостатньою фінансовою стійкістю. В свою чергу надлишкова фінансова стійкість має негативний вплив на підприємство, оскільки виступає гальмом розвитку діяльності підприємства, зростає рівень витрат для підприємства, а також нагромаджуються надлишкові резерви та запаси [2, с.38]

Основними цілями управління фінансовою стійкістю є:

- збалансування активів і пасивів (забезпечення достатності власного капіталу, гнучкої структури капіталу, організації руху капіталу);
- збалансування доходів і витрат (забезпечення достатнього рівня рентабельності, зміна структури витрат, збільшення обсягу товарообороту);
- збалансування грошових потоків (забезпечення платоспроможності та самофінансування, зниження дебіторської заборгованості, забезпеченість кредитоспроможності тощо) [3, с. 2].

Фінансова стійкість – це здатність підприємства генерувати достатній грошовий потік для підтримки своєї операційної діяльності, своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями та зберігати фінансову незалежність.

Фінансова стійкість забезпечує платоспроможність, ліквідність та кредитоспроможність підприємства, створює передумови для стабільного розширеного відтворення та зростання економічного потенціалу, дозволяє підтримувати належний рівень фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів, формує позитивний імідж та інвестиційну привабливість для залучення додаткових фінансових ресурсів. Також вона забезпечує стійкість до негативного впливу зовнішніх факторів і ризиків.

Перелік зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на фінансову стійкість зазначено на рис. 1. Де видно, що внутрішні фактори поділяються на три групи: пов'язані з фінансовою, операційною та інвестиційною діяльністю підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку в сучасних умовах невизначеності підприємствам необхідно приділяти значну увагу управлінню фінансовою стійкістю.

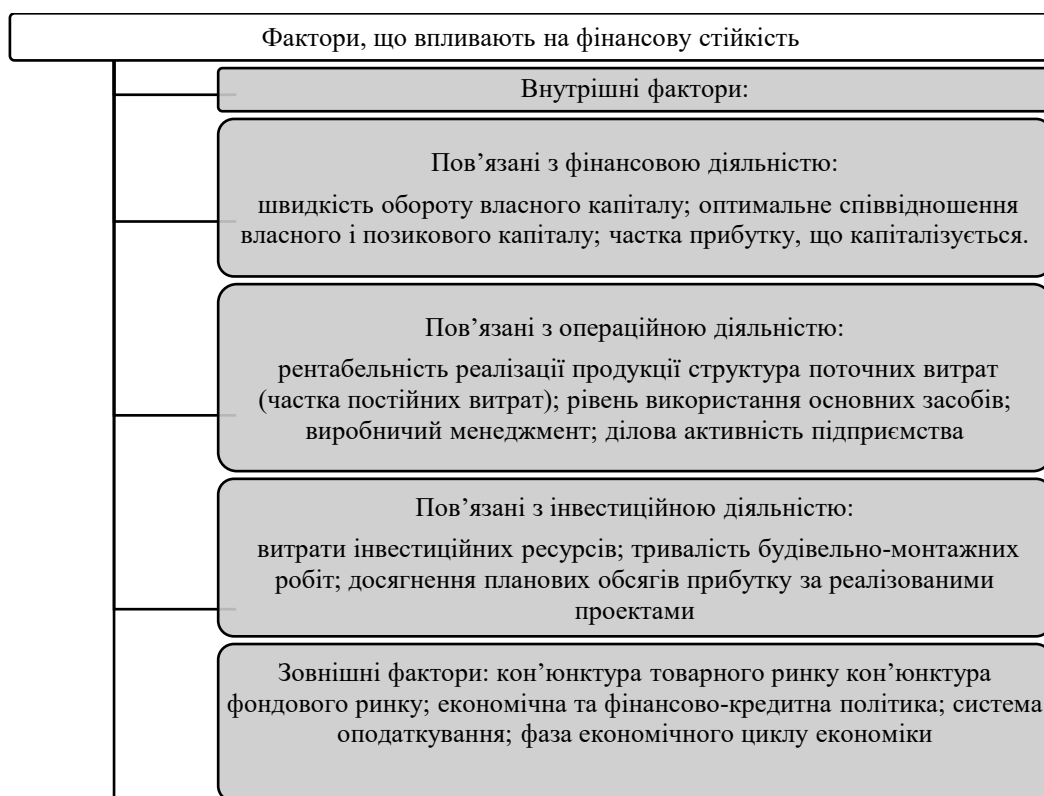


Рисунок 1 – Фактори, що впливають на фінансову стійкість
сформовано авторами на базі опрацювання [4 , с. 68]

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління ресурсами, зокрема власним капіталом, залученими коштами, активами та зобов'язаннями. Постійний аналіз та оптимізація структури капіталу, забезпечать достатній рівень власних ресурсів та раціональне використання позикових коштів. Фінансова стійкість і фінансова безпека пов'язані між собою, вони доповнюють одна одну рис. 2.



Рисунок 2 – Взаємозв'язок фінансової стійкості та фінансової безпеки
сформовано авторами на базі опрацювання [1]

З рис. 2 можна побачити, що фінансова стійкість складається з фінансової безпеки, гнучкості, стабільності та рівноваги. Фінансова безпека характеризує критичний стан фінансової стійкості, що може бути притаманний підприємству і має властивості протистояння підприємством внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Фінансова гнучкість – адаптивність структури та обсягів фінансування до зовнішніх та внутрішніх змін. Фінансова стабільність – характеризується постійністю оптимальних значень показників. Одним з показників, що для цього використовується, є середньоквадратичне відхилення. Цей показник визначається відхиленням фактичних значень показника від рекомендованих. Фінансова рівновага – визначає баланс між прибутковістю та ризиками для підприємства.

Для забезпечення фінансової стійкості важливо здійснювати ретельний моніторинг ключових фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Своєчасне виявлення негативних тенденцій дозволить вжити необхідних коригувальних заходів.

Список використаних джерел

- 1) Клочко Т. А. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. Економіка та суспільство, 2021, №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-17>
- 2) Константюк Н., Баліцький С. Управління фінансовою стійкістю та її вплив на структуру капіталу підприємства URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32974/2/FMZKPNES_2020_Konstantiuk_N-Financial_sustainability_38-40.pdf
- 3) Мороз О. О. Шварц М. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17163/3175.pdf?sequence=3>

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

О.Є. Бавико, здобувач PhD
Класичний приватний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

Характеристика будь якої системи охорони здоров'я тісно пов'язана з економічною ефективністю її функціонування. Доступність, своєчасність, якість та кількість медичних послуг мають пряму залежність від економічного розвитку закладу охорони здоров'я.

Ефективне фінансування дозволяє закладам забезпечити необхідне медичне обладнання для надання якісних медичних послуг, дає можливість розширення їх спектру, а також забезпечувати оплату праці кваліфікованому персоналу з подальшим вдосконалюванням якості надання медичної допомоги [1].

В свою чергу, об'єми витрачених ресурсів на їх створення, досвід персоналу та ефективність надання медичних послуг повинні бути збалансовані, а діяльність персоналу максимально ефективною. Це може включати в себе оптимізацію робочих процесів, вдосконалення медичного обладнання та структури закладу, а також постійне навчання та розвиток персоналу. В результаті, якість медичних послуг підвищується, а витрати можуть бути оптимізовані.

Економічний стан галузі охорони здоров'я різних країн може значно відрізнятися через різні системи організації та фінансування.

США: Система охорони здоров'я у США відома своєю складністю та високими витратами. Це пов'язано з приватним страхуванням, великою кількістю приватних медичних закладів та високими витратами на високотехнологічні медичні послуги. Однак доступність та якість послуг неоднакові для всіх верств населення.

Канада: У Канаді існує система загального доступу до медичних послуг, що фінансується з державного бюджету. Ця система ґрунтується на принципах універсальності та безоплатної медичної допомоги для всіх громадян. Витрати на охорону здоров'я забезпечуються державними коштами, але ефективність та доступність послуг може відрізнятися в залежності від провінції.

Велика Британія: Велика Британія має систему Національної служби охорони здоров'я (National Health Service, NHS), яка надає безкоштовні медичні послуги для всіх громадян. Ця система фінансується з податків і відома своєю загальною доступністю та низькими витратами на адміністрування порівняно з приватною системою.

Швейцарія: Швейцарська система охорони здоров'я відома своєю частковою державною підтримкою та приватною ініціативою. Це означає, що громадяни мають велику свободу вибору страхових компаній та медичних закладів, але витрати на охорону здоров'я можуть бути високими.

Кожна система має свої переваги та недоліки, і успішність економіки галузі охорони здоров'я визначається не лише витратами, але й якістю, доступністю та ефективністю наданих послуг [2].

В Україні економіка закладів охорони здоров'я має свої власні особливості, які впливають на її стан.

Фінансування. Однією з ключових проблем української системи охорони здоров'я є недостатнє фінансування. Велика частина бюджетних коштів, призначених для охорони здоров'я, спрямовується на покриття зарплати медичного персоналу та оплату комунальних послуг, що часто призводить до недостатнього фінансування на оновлення застарілого медичного обладнання та закупівлю необхідних медичних препаратів в повному обсязі.

Нерівномірність доступу до медичних послуг. Існує проблема нерівномірного доступу до медичних послуг в різних регіонах України. Великі міста зазвичай мають кращу доступність до спеціалізованих закладів та медичних послуг порівняно з сільськими районами.

Корупція та недостатня ефективність управління. Проблема корупції і недостатня ефективність управління є серйозними викликами для системи охорони здоров'я. Це може впливати на якість медичних послуг та рівень довіри громадян до системи.

Низькі зарплати медичного персоналу. Зарплати медичного персоналу в Україні часто є низькими, що може викликати масовий відтік кваліфікованих кадрів за кордон або в інші галузі.

Нестабільність системи. Часті зміни у правовому та фінансовому середовищі можуть призводити до нестабільності в системі охорони здоров'я, що ускладнює розвиток закладів та планування їхньої діяльності [1].

Сучасний стан фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я в Україні, в умовах нинішньої фінансової кризи та військового стану характеризується зростанням витрат та обмеженістю ресурсів, в тому числі кадрових [3].

Незважаючи на ці виклики, українська система охорони здоров'я постійно розвивається, зокрема через реформи та заходи, спрямовані на покращення фінансування, ефективності управління та якості медичних послуг.

За останні 5 років у системі охорони здоров'я України відбувся процес трансформації та реформування, який розпочався з прийняттям Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» та безпосередньо запровадженням Програми медичних гарантій (ПМГ).

Принцип «гроші слідують за пацієнтом» став основою змін у фінансуванні системи охорони здоров'я, покращення доступу до основних лікарських засобів, а також основою для впровадження нової системи управління якістю послуг.

Запровадження фінансування закладів охорони здоров'я за надані медичні послуги мало безпосередній вплив на їх економічний стан та спроможність до розвитку.

Економічний розвиток закладів охорони здоров'я в сучасних умовах може включати в себе кілька ключових аспектів.

Оптимізація витрат. Аналіз та оптимізація витрат на закупівлю медичного обладнання, медичних та розхідних матеріалів може допомогти знизити витрати і вивести організацію на новий рівень ефективності.

Розвиток інфраструктури. Модернізація медичних приміщень, створення комфортних та функціональних умов для пацієнтів і персоналу, а також впровадження технологічних інновацій можуть покращити якість надання медичних послуг.

Навчання та розвиток персоналу. Інвестування в навчання та професійний розвиток медичного персоналу дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації та стимулювати зростання компетентності.

Впровадження ефективного управління. Використання сучасних методів управління, таких як Lean або Six Sigma, може допомогти виявити та усунути недоліки в робочих процесах, що веде до економії часу та ресурсів.

Стратегічне планування і розвиток нових послуг. Аналіз потреб споживачів та ринкових тенденцій може допомогти закладу розробити нові медичні послуги або поліпшити існуючі, що в свою чергу може сприяти збільшенню обсягу пацієнтів і рівня прибутковості.

Список використаних джерел

- 1) Економіка охорони здоров'я: Підручник / За заг. ред. д.мед.н., проф. Парія В.Д.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: Бук-Друк, 2021. 288 с.
- 2) Муляр Г.В. Зарубіжний досвід функціонування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення реалізації права на охорону здоров'я. Вісник АПСВТ. 2020. № 1-2. С. 47-48.
- 3) Посилкіна О.В. Гладкова О.В. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 43-47.

УМОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

М.О. Акулюшина, кандидат економічних наук, доцент

Л. Г. Зотова, здобувач вищої освіти

Національного університету «Одеська політехніка»

(Одеса, Україна)

Управління виробництвом – це управління об'єктами або процесами, які виробляють товари або надають послуги [1].

Тому теорія управління виробництвом широко використовується в різних видах діяльності та ситуаціях поза виробництвом: сфера послуг, охорона здоров'я, громадське харчування, індустрія розваг та дозвілля, банківська справа, туризм, готельне господарство, торгівля, транспортні сфери тощо.

Виробничий менеджмент (ВМ) – це діяльність, пов'язана з перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у результати виробництва [2].

Іншими словами, операційні функції – це те, чим в першу чергу займається організація. Це може бути будь-який етап бізнесу: наукові дослідження, проектні та проектні роботи, видобуток сировини, постачання та закупівлі [2].

Оскільки метою основної операційної функції є забезпечення споживачів товарами чи послугами, які відповідають їхнім потребам, це визначає ймовірність того, що організація стане конкурентоспроможною на ринку. Тому в якості основних операційних функцій визначаються ті види діяльності, які організація виконуватиме так само, як і краще, ніж у конкурентів. Це забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Виробляти, складати, продавати, розповсюджувати або надавати послуги.

Діяльність, яка створює товари та послуги, присутня в усіх організаціях і називається операціями.

Тому весь виробничий ланцюжок ділиться на наступні етапи:

- 1) Проектування продукту (проектування, планування);
- 2) Видобуток сировини;
- 3) Виробництво (перетворення сировини на компоненти);
- 4) Монтаж (об'єднання компонентів у готові вироби);

5) Дистрибуція (відвантаження готової продукції оптовикам, роздрібним торговцям або кінцевим споживачам) [3].

Сучасний виробничий процес характеризується взаємозв'язком і переплетенням основного процесу, допоміжного процесу та обслуговуючого процесу, серед яких останні два процеси відіграють дедалі більшу роль у всьому виробничому циклі. Це пояснюється тим, що ступінь механізації та автоматизації виробництва і обслуговування відстає від оснащення основних виробничих процесів. У цих умовах все більш актуальною стає стандартизація технології виконання та організації як основних виробничих, так і допоміжних і обслуговуючих процесів.

Виробнича діяльність – це діяльність, яка здійснюється в рамках виробничої системи і спрямована на створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (різних ресурсів) на виходи (готові товари та послуги).

Виробнича функція складається з дій, які призводять до виробництва товарів і послуг, що надаються організацією зовнішнім споживачам.

Функцію «виробництва» виконують усі без винятку організації, інакше їх не було б взагалі.

Виробнича функція включає такі поняття:

1) Аналіз роботи виробництва – визначення результатів виконання виробничих завдань щодо підвищення продуктивності праці;

2) Аналіз операцій управління: вивчення факторів, що впливають на продуктивність діяльності; система дослідження основних факторів, що впливають на загальні методи виконання цієї операції;

3) Виробничий час – час, необхідний для виконання заданого набору послідовних дій або операцій, пов'язаних з виробничою або службовою одиницею;

4) Діаграма операційного аналізу – документ, який перераховує всі основні фактори, що впливають на ефективність роботи, що використовується для перевірки, аналізу та забезпечення повноти;

5) Післяопераційна схема виробничого процесу – графічне зображення надходження матеріалів і послідовності контрольних-технічних операцій (за винятком операцій транспортування матеріалів) [4].

Управління організацією передбачає управління її продуктивною діяльністю. Решта діяльності підприємства спрямована на забезпечення нормального функціонування виробництва. Саме за виробництво продукції відповідає операційний менеджмент. Розробка наукових основ управління та виділення умовно самостійних частин (центром яких є операційний менеджмент) може сприяти більш ефективному управлінню підприємствами.

Виробничий менеджмент є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Ефективне управління виробництвом дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечує високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Стратегічне формування виробничого менеджменту потребує комплексного підходу, який включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення стратегічних цілей та розробку ефективних стратегій управління виробництвом.

Розвиток виробничого менеджменту є постійним процесом, оскільки умови ринку та технологічний прогрес постійно змінюються. Тому підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої підходи до управління виробництвом, впроваджувати нові методи та технології. Успішність сучасного підприємства в значній мірі залежить від ефективного управління виробництвом. Це означає, що виробничий менеджмент має вирішальне значення для забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Список використаних джерел

1) Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В.. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. Економічний дискурс. 2022. Випуск 1-2. С. 106-116.

2) Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т., Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 1-2. С. 29-40.

3) Баглей Р., Операційний менеджмент як складова частина ефективної системи управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47447>

4) Драчук Ю.З., Колосов А.М. Рязанов Н.О. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Операційний менеджмент. 2021. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8544/1/2021-2021.pdf>

ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

М.О. Акулюшина, кандидат економічних наук, доцент

А. Є. Ісламова, здобувач вищої освіти

Національного університету «Одеська політехніка»

(Одеса, Україна)

Управління персоналом – багатофункціональний та складний процес, який потребує комплексного підходу та уваги до деталей. Впливаючи на людський чинник у робочому середовищі, керівник може істотно вплинути на результати діяльності організації та рівень мотивації співробітників. У той самий час, для ефективної роботи необхідна наявність як вітчизняного так і зарубіжного досвіду в управлінні персоналом. Управління персоналом у нашій країні, як і за кордоном, має певні свої своєрідні особливості та ґрунтується на відповідних національних традиціях. Однак, сучасні підходи та методи до управління персоналом часто мандрують з однієї країни в іншу. Глобалізація та розвиток інформаційних технологій сприяють обміну досвідом та адаптації передових практик з урахуванням особливостей кожної країни [1].

На сьогоднішній день в Україні спостерігається нестабільна економічна ситуація, яка включає в себе політичні, економічні та фінансові нестабільності, а також збільшення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Цей стан в країні призводить до зменшення обсягів виробництва і зростання інфляції, що в свою чергу негативно впливає на функціонування підприємств. В умовах такої складної ситуації однією з ключових проблем для підприємств є пошук шляхів для збільшення продуктивності управління персоналом. Таким чином, вирішення цієї проблеми, включаючи пошук нових методів для оптимізації управління персоналом, стає надзвичайно актуальним завданням для бізнесу [2]. Результати дослідження відомих учених-управлінців у різних компаніях України свідчать про те, що керівники на різних рівнях використовують різноманітні методи управління персоналом. Величина організації визначає, які саме методи застосовуються. Наприклад, для великих промислових чи торговельних компаній характерний авторитарний стиль керівництва, що включає команди, накази, категоричні вимоги та чітку розподіл обов'язків. Вважається, що на таких підприємствах важливо ретельно розподілити обов'язки серед співробітників і контролювати їх виконання для забезпечення ефективності і безперебійності діяльності [3].

Для компаній малого і середнього бізнесу більш популярним є демократичний стиль управління, який використовує такі методи, як пояснення, непряме схвалення, поради, заборона і осудження. Це пов'язано з тим, що на таких підприємствах менше кількість працівників сприяє колективній роботі, спільному прийняттю рішень, обговоренню проблем та знаходженню спільних рішень. З іншого боку, у компаніях малого і середнього бізнесу простіше перерозподілити обов'язки між працівниками для пошуку нових ідей та способів вирішення проблем, що зазвичай призводить до кращих результатів діяльності.

Порівнюючи ефективність управління персоналом у різних галузях українського господарства, можна зазначити, що приватні підприємства мають більше можливостей і ресурсів для мотивації своїх працівників до більш продуктивної роботи, порівняно з державними установами. У той же час, у комерційних організаціях працівники мають меншу захищеність, оскільки власник чи керівник приватної фірми може звільнити особу, змінити її умови праці чи посаду, без особливих пояснень. Проте це також супроводжується можливостями отримати високу заробітну плату, швидке кар'єрне зростання та професійний розвиток. У демократичному суспільстві люди визначають свої цілі та шляхи досягнення, ризикуючи своїм комфортом та безпекою з метою досягнення вищих прагнень і розвитку [4].

Однією з ключових передумов успішного функціонування підприємств в Україні є врахування інтересів персоналу в усіх сферах діяльності. Без цього не можна досягти підвищення ефективності у соціально-економічному плані. Управління персоналом в Німеччині відрізняється від управління персоналом в інших країнах своєю стійкістю до змін.

Німецькі компанії дотримуються консервативних підходів до управління персоналом, що полягає в наданні великого значення стабільності робочих місць, розвитку співпраці між роботодавцями та працівниками, а також вдосконаленні кадрової політики.

До кінця Другої світової війни на підприємствах Німеччини був застосований жорсткий авторитарний стиль управління, що був обумовлений абсолютистською військовою структурою країни. Основним принципом було виконання лише тих дій, які були наказані, і працівники не мали жодних прав, а лише обов'язки. З поразкою Німеччини у війні виникло питання переорієнтації військових підприємств, розвитку промисловості та відновлення країни. Для забезпечення ефективної діяльності підприємств потрібні були не просто працівники-виконавці, а кваліфіковані спеціалісти, які здатні творчо підходити до вирішення проблем та брати на себе відповідальність за свої рішення.

Десь з 1960-х років в Академії управлінських кадрів у місті Бад-Гарцбург, під керівництвом Райнхарда Хена, була розроблена модель управління, відома як «модель Гарцбурга». Ця модель стала широко відомою та успішно впроваджувалася на німецьких підприємствах, досягаючи високих результатів. Основна ідея полягає в передачі відповідальності на нижні рівні управління та делегуванні права прийняття підприємницьких рішень найбільш компетентним особам у відповідних питаннях. Це сприяє взаємодії та рівній участі всіх співробітників. Такий підхід до управління враховує зміни в економіці, технологіях та суспільстві [2].

Під час поетапного впровадження моделі управління на підприємстві ретельно враховували наступні аспекти: керівництво підприємства визначало обсяг поставлених завдань, які мали бути виконані; було чітко визначено сфери, в межах яких делегувалася відповідальність; розроблялася «загальна конструкція керівництва» або «загальна директива управління», що визначала загальні принципи та стратегію управління, які використовувалися в усіх аспектах діяльності підприємства.

Досвід сучасних німецьких підприємств демонструє значні переваги моделі управління персоналом, яка базується на принципах «моделі Гарцбурга». Ця модель допомагає мобілізувати додаткові резерви праці та зміцнює ідентифікацію працівника з підприємством. Вона також сприяє покращенню співпраці на всіх рівнях підприємства, що призводить до зменшення витрат на координаційні дії керівників. Дана модель стимулює відкрите виявлення помилок та недоліків, а також дозволяє працівникам на нижньому рівні діяти в межах своїх повноважень, що гарантує правильний підхід до розв'язання проблем та позитивну поведінку персоналу. Кожен працівник знає, які конкретні завдання він повинен виконувати та за які аспекти він відповідає [2].

Згідно з вище аналізованою інформацією можемо зробити висновки, що обидві країникладають значні зусилля у створення комфортних умов праці та закликають до розвитку корпоративної культури. Це допомагає як уникнути конфліктів на робочому місці, так і підвищити загальну продуктивність колективу. Управління персоналом в Україні та Німеччині має свої особливості, проте вони намагаються створити сприятливі умови для розвитку своїх працівників та досягнення спільних цілей.

Список використаних джерел

- 1) Управління персоналом: Навч. посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 226 с.
- 2) Дубянська Т. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020.
- 3) Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С., Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. Економіка і суспільство, (19). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-97>
- 4) Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: кол. моногр./за ред. Е. М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2018. 383 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

М.О. Акулюшина, кандидат економічних наук, доцент

А.А. Дискіна, кандидат економічних наук, доцент

В.В. Кедік, здобувач вищої освіти

Національного університету «Одеська політехніка»

(Одеса, Україна)

В сучасних умовах глобалізації та мінливого зовнішнього середовища ефективна збутова діяльність є надзвичайно важливою для забезпечення успішного функціонування підприємств. Стратегічне управління збутовою діяльністю стає ключовим інструментом для збереження конкурентних позицій на ринку та отримання максимального прибутку. В умовах війни даний напрям діяльності на підприємстві стає ще більш актуальним, оскільки навколишнє середовище, ринок та потреби споживачів постійно змінюються. Тому підприємства стикаються з потребою розробки планів та стратегії організації процесу збуту таким чином, аби забезпечити максимізацію прибутку та конкурентоспроможності на ринку, що є важливим як для функціонування окремого підприємства, так і економіки країни в цілому.

Науковці визначають збутову діяльність як комплексний процес, що включає в себе планування обсягів продажів з урахуванням очікуваного рівня прибутку, пошук і вибір оптимального партнера - постачальника або покупця, проведення торгів зі встановленням цін відповідно до якості товарів та попиту, а також активне використання можливостей для прискорення збуту і збільшення прибутку [1]. Тобто, це сукупність процесів та заходів, які повністю спрямовані на продаж товарів і послуг, щоб в повній мірі задовольнити потреби покупців. Також, збутова діяльність забезпечує основний потік грошей для функціонування підприємства. Успіх чи невдача на ринку залежить від ефективності збутової діяльності. Щоб досягти успішного управління збутом, потрібно створити систему, яка відповідає цілям та стратегіям збуту, орієнтованим на потреби кінцевого споживача [2]. Відзначимо, що управління збутовою діяльністю підприємства спрямоване на досягнення цілей, і включає в себе створення попиту на товари і послуги виробника та їх ефективну реалізацію через збільшення цього попиту [1]. Управління збутовою діяльністю та стратегічне управління збутовою діяльністю це два різних підходи до управління процесами збуту товарів або послуг, тому виокремимо особливості стосовно саме стратегічного управління збутовою діяльністю, серед яких [3]: мета, полягає в забезпеченні сталості конкурентних позицій на ринку та максимізація прибутку, враховуючи потреби споживачів; основний метод досягнення в динамічній збалансованості у нестабільному середовищі; рівень абстрактності і конкретності в управлінні, визначається концептуальним і аналітичним підходом; використання комплексного аналізу; виступає центральним показником в конкурентній боротьбі; короткострокова оцінка ефективності в точності прогнозування і оперативній адаптації до змін зовнішнього середовища; надзвичайна важливість приділяється персоналу як найсуттєвішому ресурсу у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

Тобто, стратегічне управління збутовою діяльністю виходить за рамки простого управління збутом і є більш комплексним та охоплює велику кількість аспектів. Крім того, стратегічне управління збутовою діяльністю передбачає не лише реакцію на поточні події, але й активне формування та реалізацію стратегій, які сприяють досягненню довгострокових цілей підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін та невизначеності на ринку. В процесі здійснення збутової діяльності використовують різні стратегії, такі як [4]: стратегії взаємодії у каналі збуту продукції, до яких відносять, стратегію дистрибуції, яка охоплює основні рішення, що робить власник каналу; базові стратегії логістики розподілу, такі як стратегія мінімізації загальних логістичних витрат, спрямована на оптимізацію транспортування та зберігання продукції, та стратегія підвищення рівня логістичного обслуговування, яка спрямована на поліпшення якості логістичних операцій; стратегії охоплення ринку в сфері збуту, такі як інтенсивний збут, який прагне до

максимального охоплення ринку за допомогою забезпечення доступності продукту, селективний збут, що передбачає співпрацю з обмеженою кількістю посередників у певній області, і ексклюзивний збут, що включає співпрацю виробника з одним роздрібним посередником на конкретній географічній території за умови, що останній не продає конкуруючі товари тієї ж категорії. У діяльності підприємств вибір стратегій здійснення збутової діяльності та їхнє ефективне використання є ключовими елементами успішного управління. Тобто, можна стверджувати, що основними аспектами стратегічного управління збутової діяльності є формування, вибір, впровадження та оцінка стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Проте, протягом останніх років світ швидко змінюється, відбувається розвиток технологій та цифровізація багатьох процесів, в таких умовах підприємства стикаються з необхідністю адаптації стратегічного управління збутовою діяльністю відповідно до нових реалій. Тому пропонуємо розглянути пріоритетні напрями стратегічного управління збутовою діяльністю в сучасних умовах: впровадження новітніх цифрових технологій для поліпшення процесів здійснення збутової діяльності, наприклад, через використання електронної комерції, інтернет-маркетингу та взаємодії зі споживачами; перехід до омніканального підходу, тобто об'єднання кількох каналів збуту, наприклад онлайн та офлайн, що створить зручні умови як для клієнта, так і для підприємства; використання персоналізованого підходу до бажань та потреб клієнта, що сприятиме підвищенню лояльності та попиту серед споживачів; налагодження стратегічного партнерства та співпраці з іншими компаніями з метою розширення ринку збуту та створення спільних маркетингових кампаній; підтримка репутації та бренду компанії, зокрема, через дотримання високої якості продукції та постійне її вдосконалення. Впровадження даних стратегічних напрямів управління збутовою діяльністю допоможе підприємствам адаптуватись до нових умов сучасного глобального середовища. Вже понад два роки українські підприємства працюють в умовах війни, що змінює збутову діяльність і потребує нових стратегій управління, зокрема:

- забезпечення безпечного та безперервного постачання сировини, матеріалів і готової продукції;
- розширення ринків збуту для зменшення ризиків втрати попиту;
- адаптація маркетингової стратегії до воєнних умов;
- налагодження комунікацій з клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими сторонами для створення сприятливих умов співпраці;
- захист репутації підприємства для збереження конкурентних позицій, адже під час війни можуть виникати наклепи, наприклад, щодо співпраці з країною-агресором.

Реалізація даних напрямів стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства допоможе підприємству втримувати конкурентні позиції та ефективно працювати, зокрема в умовах війни.

Отже, враховуючи швидкі зміни в бізнес-середовищі стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим елементом його успішної діяльності на ринку, адже передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку та вибір оптимальних стратегій збуту, а також їх ефективне впровадження і контроль результатів. Успішне стратегічне управління збутовою діяльністю дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг, задовольняти потреби клієнтів та зміцнювати свою позицію на ринку.

Список використаних джерел

- 1) Чернець І.В. Наукові підходи до визначення сутності збутової діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вип. 101, 2021. С. 252-259.
- 2) Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. Економічні горизонти, (1(19), 2022. С. 22–31. DOI: 10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802.

ХАССП ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент

С.Р. Гончарук, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

В сучасному глобалізованому світі, де виробництво та постачання продуктів харчування перетинає національні кордони, забезпечення високої якості та безпеки харчових продуктів стає пріоритетним завданням для всіх учасників харчового ланцюга. Споживачі стають все більш поінформованими та вимогливими до якості та безпеки харчових продуктів, що вони споживають. У зв'язку з цим, харчові підприємства стикаються з підвищеними вимогами до управління якістю, відповідності міжнародним стандартам та забезпечення стабільного рівня безпеки своєї продукції.

Системи управління якістю (СУЯ) є фундаментальною частиною стратегії будь-якої сучасної організації, орієнтованої на забезпечення високої якості своєї продукції або послуг. Система управління якістю – це комплекс планів, процесів, процедур і ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості та спрямованих на забезпечення постійного поліпшення наданих послуг [1, с.84]. СУЯ допомагають організаціям структуровано підходити до процесів планування, контролю, забезпечення якості та безпеки, а також постійного вдосконалення своєї діяльності.

Однією з найважливіших та найефективніших систем управління безпекою харчових продуктів є методологія НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points). В рамках підписаної Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, нашою країною взято зобов'язання наблизити національне законодавство до законодавства європейських країн, у тому числі й у галузі санітарних та фітосанітарних норм [2]. З початку 2017 року всі підприємства, що виготовляють харчові продукти з необробленими інгредієнтами тваринного походження, а також виробники соків, цукерок, заклади громадського харчування, кондитерські та пекарні, зобов'язані мати сертифікацію НАССР [3, с.8]. Основною метою НАССР є ідентифікація, оцінка та контроль ризиків, що можуть виникнути у процесі виробництва харчових продуктів. Методологія НАССР базується на принципах превентивного управління ризиками, що дозволяє попереджати виникнення небезпечних ситуацій ще на етапі їх можливого виникнення.

Підхід НАССР відрізняється від контролю готової продукції тим, що вибірковий контроль не завжди дає об'єктивну інформацію про наявність дефектів. Крім того, виправлення ситуації після завершення технологічного процесу може бути дуже складним і дорогим для організації. Система управління якістю за концепцією НАССР перекладає контроль з лабораторії безпосередньо на виробництво, забезпечуючи безперервний моніторинг. Таким чином НАССР дозволяє виявляти та усувати потенційні небезпеки на ранніх етапах, запобігаючи можливим проблемам до завершення технологічного процесу.

Впровадження методології НАССР на підприємстві вимагає комплексного підходу та залучення кількох ключових сфер, які співпрацюють для забезпечення систематичного контролю над безпекою та якістю харчових продуктів на всіх етапах виробництва. Ефективність системи залежить від команди НАССР — експертів, які займаються її розробкою. Серед них фахівці різних галузей, таких як мікробіологія, хімія, технологія виробництва, забезпечення якості, закупівлі та логістика. Спільна робота та взаємодія між різними фахівцями забезпечують комплексний підхід до управління безпекою харчових продуктів, що дозволяє ефективно ідентифікувати та контролювати ризики на всіх етапах виробництва та постачання.

В процесі розробки системи експерти мають керуватися певними принципами, які сприяють забезпеченню безпеки харчових продуктів на всіх етапах виробництва. Перш за все,

цей підхід охоплює ідентифікацію та оцінку небезпечних факторів (біологічних, хімічних, фізичних), пов'язаних з кожною стадією виробничого процесу, від приймання сировини до відвантаження готової продукції кінцевому споживачеві. При цьому небезпечні чинники оцінюються з точки зору їхнього впливу на безпеку продукту. На основі проведеного аналізу визначаються критичні контрольні точки (ККТ), де необхідно здійснювати постійний контроль для запобігання або усунення небезпечних чинників. Далі розробляються процедури моніторингу та ведення записів, що дозволяють постійно контролювати стан ККТ і вчасно реагувати на будь-які відхилення шляхом визначення коригувальних дій у випадку перевищення критичних меж та впровадження процедур верифікації для підтвердження ефективності системи [4, с.94].

Виділимо ключові переваги досліджуваної система НАССР [5, с.31; 6, с.70]: забезпечує системний підхід до виробництва продукції та безперервний контроль якості на всіх етапах виробництва; запобігає виробництву небезпечних харчових продуктів; оптимізує використання внутрішніх ресурсів та зменшує втрати від рекламацій; встановлює чіткий розподіл відповідальності за безпеку продуктів серед персоналу; легко інтегрується з іншими системами управління якістю; відповідність міжнародним стандартам і законодавчим вимогам сприяє можливості експорту на міжнародні ринки; підвищує інвестиційну привабливість та покращує імідж організації; розширює коло клієнтів та ділових партнерів.

Варто відмітити, що НАССР та СУЯ працюють разом для досягнення спільної мети – забезпечення якості та безпечності харчових продуктів. Обидві системи спрямовані на запобігання дефектам та небезпекам, підвищення ефективності виробничих процесів та задоволення споживачів. НАССР забезпечує детальний контроль над безпекою на критичних етапах виробництва, тоді як СУЯ охоплює ширший спектр, включаючи аспекти управління персоналом, планування, управління постачаннями та інші елементи. Однак між цими системами існують відмінності стосовно сфери застосування, принципів та підходів, точок фокусу, контролю та документації (табл.1).

Таблиця 1. – Відмінності між НАССР та СУЯ

Категорія	НАССР	СУЯ
Сфера застосування	Специфічно до безпеки харчових продуктів, включаючи всі етапи від приймання сировини до кінцевого споживача.	Застосовується до всіх аспектів діяльності підприємства, не обмежуючись лише харчовою безпекою. Вона включає управління якістю в усіх виробничих та організаційних процесах.
Принципи	Базується на семи принципах: проведення аналізу небезпечних чинників, визначення критичних контрольних точок (ККТ), встановлення критичних меж, моніторинг ККТ, коригувальні дії, верифікація та ведення документації.	Базується на загальних принципах управління якістю, таких як орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами.
Підхід	Превентивний підхід, зосереджений на запобіганні небезпекам ще до їх виникнення, шляхом ідентифікації та контролю критичних точок у виробничому процесі.	Системний підхід до управління всіма аспектами якості, включаючи планування, контроль та постійне вдосконалення процесів та продукції.
Точка фокусу	Безпека харчових продуктів через контроль біологічних, хімічних, фізичних чинників.	Загальна якість продукції та послуг, включаючи безпеку, але також враховуючи вимоги споживачів, нормативні вимоги та організаційні цілі.
Контроль	Зосереджений на критичних контрольних точках у виробничому процесі, де найбільш ймовірна поява небезпечних чинників.	Охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи якість процесів, продукції, управління персоналом та ресурсами.
Документація	Специфічна документація щодо аналізу небезпечних чинників, визначення та моніторингу ККТ, коригувальних дій, процедур верифікації.	Охоплює всі аспекти управління якістю, такі як політика якості, плани якості, процедури, інструкції, звіти про внутрішні аудити, результати аналізу даних, плани поліпшення.

Джерело: розроблено на основі [1,4,5]

Хоча НАССР та СУЯ мають спільну мету забезпечення безпеки та якості харчових продуктів, вони відрізняються за своєю специфікою, принципами та підходами. НАССР зосереджена на управлінні небезпеками, що впливають на безпеку харчових продуктів, тоді як СУЯ охоплює більш широкий спектр управління якістю, забезпечуючи стабільність та відповідність продукції вимогам споживачів і нормативним стандартам. Інтеграція цих двох систем на підприємстві забезпечить всебічний підхід до управління якістю та безпекою харчових продуктів. Але тут також постають певні виклики перед вітчизняними підприємствами, серед яких: необхідність додаткового навчання та підвищення кваліфікації персоналу; початкові витрати на розробку та впровадження системи; потреба у безперервному моніторингу та веденні детальної документації.

У багатьох країнах, включаючи Україну, впровадження системи НАССР є обов'язковою вимогою для підприємств харчової промисловості. Тому її введення на великих підприємствах призвело до значного зниження рівня забруднення продуктів та збільшення рівня довіри споживачів. До прикладу, ТОВ «АКВАФРОСТ» – українське приватне підприємство, що є виробником продукції з сурімі, а також морепродуктів, є яскравим прикладом успішного впровадження системи НАССР у свою виробничу діяльність.

На підприємстві була створена міждисциплінарна робоча група, до складу якої увійшли фахівці з якості, технології виробництва та гігієни. В рамках цього процесу були визначені критичні контрольні точки (ККТ), де можливі небезпеки могли бути найкраще виявлені та контрольовані. Для кожної ККТ були встановлені критичні параметри, включаючи температуру, час обробки та інші важливі показники, необхідні для підтримки безпеки продукції. Крім того, впроваджено процедури постійного моніторингу та ведення записів для кожної ККТ. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення від встановлених норм, забезпечуючи тим самим ефективний контроль та управління ризиками у процесі виробництва.

Отже, впровадження системи управління якістю та методології НАССР є невід'ємною складовою успішної діяльності харчових підприємств у сучасних умовах. Її впровадження дозволить ефективно ідентифікувати та контролювати критичні точки виробничого процесу, мінімізуючи ризики контамінації та підвищуючи якість кінцевої продукції. Завдяки систематичному підходу до управління ризиками, НАССР сприяє зміцненню довіри споживачів і партнерів, а також підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1) Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С.352-356.

2) Застосування системи НАССР в Україні. Веб сайт: Dominus Law firm. URL <https://www.dominuslegal.com/zastosuvannya-sistemi-haccp-v-ukrayini/> (дата звернення 14.05.2024)

3) Гавриляк М. Я. Системний підхід до безпечності харчової продукції в ЄС та Україні. Товарознавчий вісник. 2017. Вип. 10. С. 5-13.

4) Орленко О.В. Система управління безпечністю харчової продукції: запровадження системи ХАССП на підприємствах круп'яної індустрії. Інфраструктура ринку. 2016, Вип.1. С. 91-97.

5) Мостенська Т.Л. Управління якістю продукції на підприємствах харчової промисловості. 2017 р., 47 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10f894b9-6215-4e65-bc2f-1de570b7b6a4/content> (дата звернення 14.05.2024)

6) Дудко П.М. Переваги від впровадження системи НАССР на підприємствах харчової промисловості України. Економіка, фінанси і управління в ХХІ столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку: зб. тез міжнар.наук.-практ. конф. (21 березня, 2017 р., м. Київ). К.: Фінансова рада України, 2017. Т. 2. С. 69-71.

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ: ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент

І.М. Максимичева, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

У сучасному світі, де ринки перенасичені різноманітними продуктами та послугами, комунікації банку набувають особливого значення. Вони стають ключовим інструментом не тільки для залучення нових клієнтів, але й для утримання існуючих. Через високий рівень конкуренції на ринку, банки вимушені розробляти інноваційні та цілеспрямовані комунікаційні підходи, які допомагають підтримувати їхню репутацію, а також адаптуватися до динамічних і часто непередбачуваних змін умов ринку. Таким чином, ефективна комунікація стає фундаментальним фактором, який забезпечує не лише розвиток і розширення клієнтської бази, але й здатність банківських установ вести бізнес у складних економічних умовах.

Повна сукупність комунікаційних зусиль банку розгортається в рамках його комунікаційної політики. Комунікаційну політику, найчастіше, розглядають як ціль грошово-кредитної політики і систему дій, спрямованих на підвищення рівня освітленості агентів щодо стану та перспектив розвитку монетарної політики і формування позитивного іміджу влади [1]. Вона є не лише важливим елементом стратегічного управління банку, але й підтримує стабільність, сприяючи його стійкому розвитку в сфері банківських послуг. За умов, коли ринок характеризується високим рівнем конкуренції, для банку є недостатнім розробка високоякісного продукту чи послуги, встановлення на них оптимальної ціни та вибір результативного каналу дистрибуції. Велику увагу потрібно приділяти також і комунікаціям з різними суб'єктами зовнішнього середовища, що є частиною комплексної комунікаційної політики банку.

У висококонкурентному фінансовому секторі банки стикаються з необхідністю постійно підтримувати позитивний імідж у громадськості. Ефективна комунікаційна політика допомагає у цьому, забезпечуючи ясність та відкритість у всіх повідомленнях та взаємодіях, що, у свою чергу, сприяє формуванню довіри та лояльності серед широкої аудиторії, включаючи потенційних інвесторів, партнерів та регуляторів.

Слід зазначити, що важливість комунікаційної політики в банківському секторі посилюється з розвитком цифрових технологій. Сьогодні банки використовують різноманітні цифрові канали для комунікації з клієнтами, такі як соціальні мережі, мобільні додатки, електронні листування. Підтримка подібних каналів вимагає ретельного планування та координації для забезпечення послідовного та результативного спілкування.

У банківських установах комунікаційна політика пов'язана не лише з розширенням впізнаваності кредитної установи, але й з корпоративною відповідальністю та зобов'язаннями перед суспільством, що включає прозоре інформування про продукти та послуги, етичні підходи до реклами та спілкування, а також забезпечення захисту даних клієнтів [2].

Розглядаючи необхідність формування діючої комунікаційної політики в банківських установах, стає зрозуміло, що успіх у цій сфері в значній мірі залежить від слідування завчасно сформованим принципам (рис. 1). Вони є основою для встановлення і підтримки довірчих відносин з клієнтами, підвищення їхньої лояльності та формування позитивного іміджу в суспільстві, а також для забезпечення відповідності всім необхідним нормативним стандартам. Відсутність чітких комунікаційних принципів може призвести до недовіри й втрати контрагентів.

Регулярна та зрозуміла комунікація щодо нових продуктів, змін у тарифах чи умовах обслуговування допомагає клієнтам відчувати себе поінформованими та важливими. Це, у свою чергу, підвищує їхню лояльність та бажання продовжувати співпрацю з банком.

Прозорість та відповідальність • відкритість до критики та надання інформації для прийняття рішень; • визнання помилок, пояснення невдач.	Інтегрованість та збалансованість • системні, координовані, сплановані комунікації; • комунікації за всіма напрямками діяльності.	Проактивність та орієнтованість на майбутнє • комунікації з урахуванням майбутніх ризиків та потреб; • формування очікувань цільових аудиторій.	
Таргетованість та доступність сприйняття • вибір каналів та інструментів в залежності від аудиторії; • легко сприйнятна мова, зрозуміла цільовим аудиторіям.	Нейтральність та регулярність • позиція поза політикою; • систематичне оприлюднення інформації з визначеною періодичністю.	Рівний доступ та зворотній зв'язок • однаковий доступ до публічної інформації для всіх аудиторій; • двосторонні взаємовідносини з аудиторіями.	Послідовність та політика "єдиного голосу" • послідовність повідомлень; • єдина позиція, уникнення розбіжностей у комунікаціях.

Рисунок 1 – Принципи, якими керуються банківські установи для формування комунікаційної політики

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Відкритість у комунікаціях, готовність до діалогу та відповідальність за свої слова і дії допомагають банку створювати і підтримувати репутацію надійного та чесного партнера.

З урахуванням наведених принципів можна зробити висновок, що стратегія комунікаційної політики в банківських установах базується на глибокому та комплексному підході, який враховує широкий спектр принципів. Банки прагнуть до створення такої політики, яка була б не тільки ефективною з погляду досягнення короткострокових цілей, але й сприяла б довгостроковому розвитку відносин з усіма зацікавленими сторонами, укріпленню репутації та зміцненню довіри до банку. Особлива увага приділяється також реакції на зміни в зовнішньомусередовищі, адаптації до різних цільових аудиторій та забезпеченню взаємодії на основі прозорості та відкритості.

Розглядаючи роль принципів формування комунікаційної політики в банківському секторі, необхідно звернути увагу на інструменти, що можуть використовуватися кредитними установами для реалізації власних комунікацій. У табл. 1 представлено опис цих інструментів, включаючи їх категорії та приклади реалізації.

Наведені дані свідчать про різноманітність засобів комунікації у сучасному інформаційному світі. Вони демонструють, що результативна комунікація вимагає багатогранного підходу, який включає різні формати та платформи. Ключ до успіху полягає в здатності правильно обирати засоби комунікації, які найкраще відповідають цілям банківської установи. Адаптація до цих вимог може здійснюватися через впровадження цілеспрямованих ініціатив, спрямованих на покращення комунікаційної політики: впровадження інтерактивних навчальних модулів для підвищення фінансової грамотності; застосування віртуальних асистентів для персоналізації обслуговування клієнтів; використання блокчейн-технологій для гарантування безпеки транзакцій (безпечні платежі та передача даних через зашифровані канали); інтеграція аналітики big data для оптимізації продуктових пропозицій (аналіз клієнтської поведінки для покращення продуктових ліній); залучення алгоритмів штучного інтелекту до аналізу поведінкових патернів (прогнозування клієнтських потреб на основі їх історії взаємодій); організація онлайн-форумів для залучення відгуків від клієнтів;

впровадження гейміфікації для навчання клієнтів банківським продуктам (освітні ігри для кращого розуміння фінансових інструментів – особливо актуально з появою «дитячих карток»); розміщення QR-кодів для швидкого доступу до інформації про банківські продукти; впровадження інтерактивних фінансових дашбордів для особистого бюджетування (забезпечує клієнтам детальний огляд їхніх доходів та витрат).

Таблиця 1 – Інструменти, що використовуються банками для реалізації сформованої комунікаційної політики

Категорія інструментів	Приклади реалізації
Комунікаційні матеріали	Коментарі, прес-релізи, інформаційні повідомлення, factcheck, Q&A.
Публікації	Електронні та друковані видання, звіти (річні, інфляційні, про фінансову стабільність).
Звіти та виступи	Доповіді перед Радою Національного банку, Президентом України, Верховною Радою України, профільними комітетами.
Публічні заходи для ЗМІ	Прес-брифінги, прес- конференції, інформаційні дні.
Заходи для засобів масової інформації	Семінари, зустрічі, конференції для аналітиків, бізнесу, банків.
Заходи з обмеженим доступом	Заходи в “режимі тиші”, “off record”, ембарго.
Виступи на зовнішніх заходах	Виступи на публічних заходах для засобів масової інформації та ін. цільових аудиторій.
Освітні ініціативи	Лекції, онлайн курси, екскурсії, конкурси.
Дистанційні комунікаційні інструменти	Онлайн трансляції, чати для прийому питань, конференц-зв'язок з іноземними аналітиками.
Матеріали на онлайн-ресурсах	Інтерв'ю, статті, колонки на онлайн платформах.
Візуальні матеріали	Презентації, фото- та відеоматеріали, інфографіки,
Аудіоматеріали	Подкасти та інші аудіозаписи.

Отже, формування сучасної комунікаційної політики вимагає від організацій бути різносторонніми, гнучкими та здатними адаптуватися до швидкозмінних умов, що передбачає не тільки вміння швидко реагувати на зовнішні виклики, але й комплексного розуміння потреб та очікувань цільової аудиторії. Важливим аспектом є спроможність організацій швидко і адекватно реагувати на зовнішні виклики, що ставить перед ними вимогу до постійної оптимізації своїх комунікаційних стратегій та процесів. Зокрема, критичним є здатність використовувати релевантні комунікаційні інструменти, які дозволяють своєчасно задовольняти інформаційні потреби різних груп аудиторії. Інтеграція новітніх технологій підсилює здатність фінансових установ оперативно реагувати на зміни у потребах та очікуваннях споживачів, забезпечуючи при цьому не лише гнучкість та доступність послуг, але й їх безпеку.

Список використаних джерел

- 1) Кривич, Я., Сердюк, К. Комунікаційна політика центрального банку країни у контексті відновлення суспільної довіри до фінансового сектору країни. Вісник університету банківської справи. 2019. В. 1 (34). С. 115-121.
- 2) Волохата В.Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. Бізнес-інформ. 2019. Вип. 6. С. 234-239.
- 3) Національний Банк України: Основні положення стратегії комунікацій Національного банку України. URL: <http://surl.li/swyuvq> (дата звернення: 20.04.2024).

АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

О.М.Савастєєва, доктор економічних наук, доцент
Одеський національний університет імені І.І.Мечникова
(м. Одеса, Україна)

В умовах сьогодення, які характеризуються військовим станом, інфляційними процесами, а також загальною дестабілізацією макроекономічної ситуації, ефективність банківської діяльності на території нашої держави є виступає необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку. Отже, основною передумовою досягнення економічного відновлення є фінансова стійкість банків, наявність якої, в свою чергу, визначається ефективною і зваженою стратегією антикризового управління банківською системою з боку регулятора.

За визначенням М. Зверякова, антикризовий менеджмент представляє собою управління, завданнями якого є створення умов для збереження фінансової стійкості та довіри до банків шляхом передбачення загроз кризових явищ, аналізу їх симптомів на мета-, макро- та мікрорівнях, розробки та впровадження ефективних дій щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання впливу її чинників для формування подальшої стратегії розвитку банків [1, с. 61].

Сучасний стан функціонування вітчизняних банківських установ характеризується тим, що в умовах існування великих відсоткових ставок, суттєвої операційної результативності, а також норм помірному резервуванню, впродовж 2023 року банки продемонстрували 86,5 млрд грн. чистого прибутку. Зазначений результат побудований на основі враховування збільшення ставки податку на прибуток до 50 %. Збитковість діяльності продемонстрували тільки сім переважно невеликих банківських установ на загальну суму 0,2 млрд. грн. [2].

Якщо до кількості функціонуючих банків, то станом на 01.01.2024 їх налічується 63 установи. Впродовж 2023 р. було виведено з фінансового ринку чотири банки: «Форвард», «Айбокс», «Конкорд», а також «Укрбудінвест». Загальна питома вага зазначених банків складає менше 1 % сукупної вартості активів платоспроможних банків [2], отже, їх ліквідація жодним чином не вплинула на роботу банківського сектору загалом. Головними порушеннями, які стали критичними в контексті функціонування цих банків, стали порушення вимог законодавства в сфері фінансового моніторингу.

«З початком військових дій банківська система України пережила беспрецедентні потрясіння та змогла адаптуватися до нових стресових умов функціонування. Банківські установи продовжують своє функціонування, намагаючись дотримуватися усіх вимог і зобов'язань, а також обов'язкових нормативів Національного банку України» [3].

Необхідно зазначити, що вітчизняні банки України сьогодні знаходяться під дією шокової ситуації, яка спричинена подовженням військових дій; втратою клієнтської бази внаслідок скорочення платоспроможності домогосподарств і нефінансових корпорацій, а також нестачею висококваліфікованих кадрів для банківського бізнесу, яка виникла внаслідок міграційних процесів; збільшенням рівня банківських кібер-ризиків; загальною макроекономічною нестабільністю, що спричиняє зростання системного ризику. В зазначених умовах банківська система знаходиться в пошуках внутрішніх фінансових джерел протистояння, а також необхідності використання ефективного антикризового інструментарію з метою підтримки власної стійкості функціонування. Тому, задля подолання сучасних викликів необхідним є застосування антикризового менеджменту банківської системи з боку центрального банку, яка має ґрунтуватися на розробці інноваційних заходів та використанні ефективних методів в системі управління.

Потрібно також зауважити, що інструментарій антикризового фінансового менеджменту доцільно обирати залежно від стадії фінансової кризи. При цьому можуть застосовуватися застосовують аналітичні інструменти – для попередження кризової ситуації,

фінансові – з метою подолання першочергових поточних проблем, організаційно-управлінські – для подолання глибоких кризових явищ та її наслідків. В контексті зазначеного потрібно відмітити, що в травні 2023 р. Національний банк України презентував Стратегію із назвою «Фінансова фортеця», що націлена на нейтралізацію негативного впливу фактора військового вторгнення на умови функціонування фінансової системи і сфокусована на захисті фінансової стабільності, а також повоєнного відновленні [4].

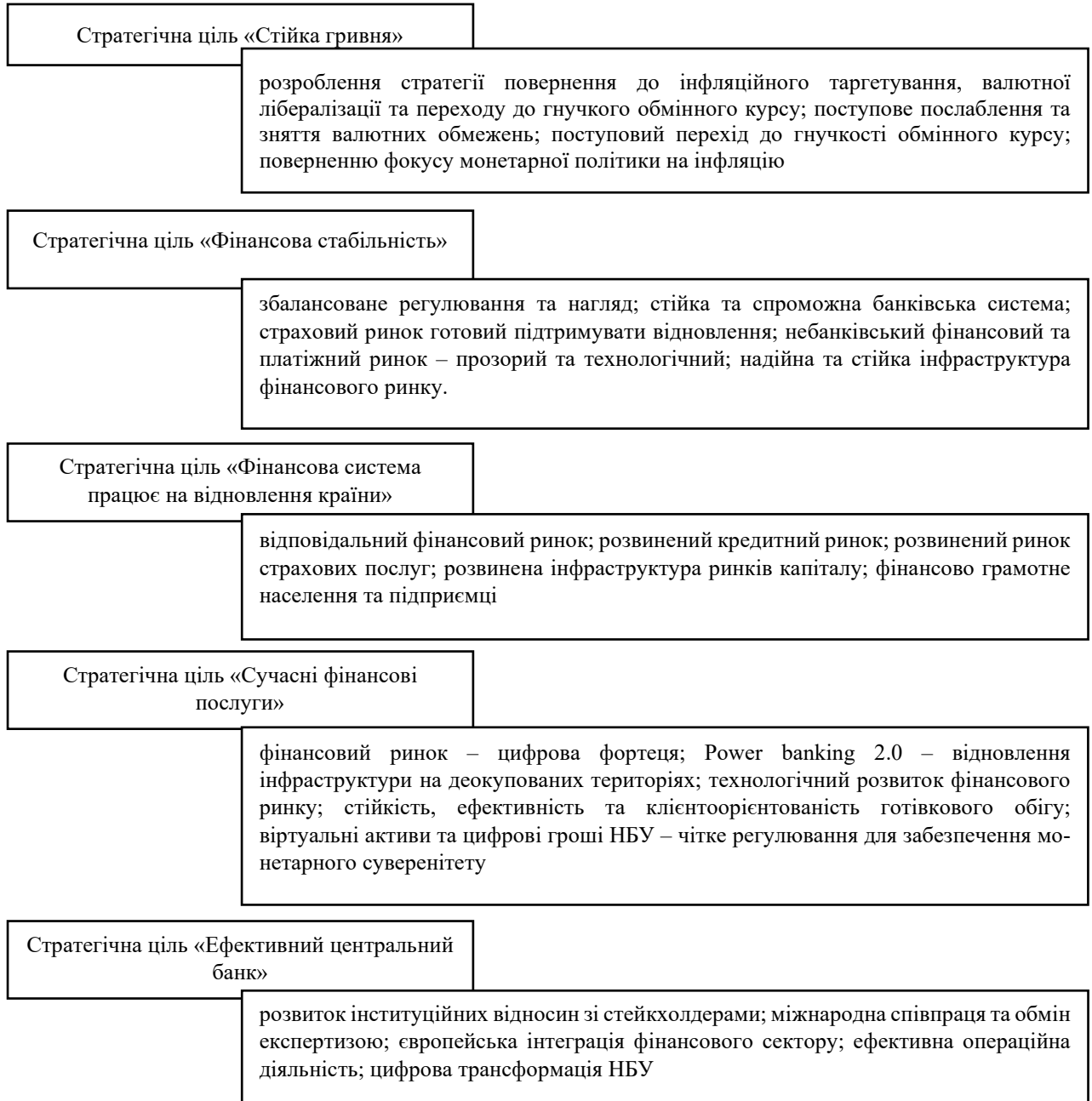


Рисунок 1 – Цілі стратегії Національного банку України в умовах війни
Джерело: систематизовано на основі [4].

Саме в системі регулятора має відбуватися основна генерація потенціалу розвитку банківського сектору, особливо в кризові періоди. Як зазначає Д.В.Мартинів, «регулятор формує антикризову програму, яка містить у собі чітке формулювання цілей програми розвитку банківського сектору; опис заходів коротко- та довгострокового характеру; визначення кількісних та якісних результатів запропонованих заходів; має узгоджуватися з програмами та політикою розвитку держави й економіки тощо» [5].

За результатами оцінювання фінансової стійкості банків в 2023 році було встановлено, що в межах банківської системи присутній достатній обсяг капіталу і суттєвий запас міцності. Зазначене демонструє той факт, що центральний банк держави в подальшому буде здійснювати заходи щодо відновлення і посилення вимог до капіталу. Так, починаючи з травня 2024 р. банки мають актуалізувати розрахунок розміру операційного ризику; а вже з серпня повинні виконувати нові вимоги до структури капіталу і запроваджувати врахування в нормативах достатності капіталу ринкового ризику. Регулятор також планує в поточному році представити графік запровадження буферів консервації капіталу і системної важливості. Дотримання банками зазначених вимог можливе через акумуляцію прибутку, після чого можуть бути послаблені обмеження щодо виплати дивідендів.

Отже, в умовах безпрецедентних викликів екзогенного характеру, з якими продовжує стикатися банківська система України, регулятор має надзвичайно зважено відноситися до формування макропруденційної політики і обирати найбільш ефективні інноваційні методи і інструменти регулювання банківського сектору, зокрема, системи фінансової аналітики і цифрові платформи управління даними.

Підсумовуючи викладене вище, потрібно зазначити, що антикризовий фінансовий менеджмент в рамках вітчизняної банківської системи має бути націлений на те, щоб допомогти банкам України зберегти стійкість власних позицій. Вони мають стабільно продовжувати надавати послуги клієнтам, забезпечувати платіжний обіг, сприяти розвитку національної економіки тощо.

Список використаних джерел

- 1) Зверяков М.І., Зверяков А.М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів: монографія. Одеса : ОНЕУ, 2015. 418 с.
- 2) Національний банк України: Огляд банківського сектору, лютий 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7 (дата звернення 18.05.2024)
- 3) Савастєєва О.М., Кальнєва А.С. Фінансова безпека банків: забезпечення в умовах війни. Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2023 року, м. Одеса). Одеса: Олді+, 2023. с.133-138.
- 4) Strategy «Financial Fortress of Ukraine»] (2023). URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (дата звернення 20.05.2024).
- 5) Мартинов Д.В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-08-02/2024-11-08-02> (дата звернення 18.05.2024).

ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ

О.В. Степова, старший кафедри менеджменту та маркетингу
В. Д. Ханумян, здобувач вищої освіти
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
(м. Одеса, Україна)

Мобільні застосунки стали невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, і не дарма. Вони не лише полегшують наше життя, але й допомагають економити час.

Однією з найважливіших переваг мобільних застосунків є їхня універсальність. Незалежно від того, чи це управління фінансами, планування подорожі, контроль за здоров'ям або пошук нових розваг, існує додаток майже для всіх потреб. І ця різноманітність постійно зростає, охоплюючи все більше аспектів нашого життя.

За допомогою мобільних застосунків ми можемо ефективніше керувати нашим часом. З його допомогою ми можемо спілкуватися з колегами та друзями, оплачувати рахунки швидко, використовувати навчальні програми для покращення своїх навичок і навіть грати в головоломки, щоб розвивати розум. Все це допомагає нам краще використовувати час і зосереджуватися на більш важливих речах у нашому житті.

Більше того, мобільні додатки дозволяють користувачам зручно та ефективно виконувати широкий спектр завдань, навіть коли вони перебувають у дорозі або далеко від комп'ютера. Тому додатки стали незамінними в ритмі сучасного життя, де час є найціннішим ресурсом.

Зростання кількості застосунків також відображає тенденцію до глобалізації мобільного ринку. Розробники з усього світу беруть активну участь у розробці мобільних застосунків, створюючи програми, які підходять для різних культурних і мовних контекстів. Це призвело до розширення асортименту застосунків, які пропонують користувачам більший вибір, незалежно від того, де вони живуть і якою мовою розмовляють.

Однією з найважливіших тенденцій у розробці мобільних застосунків є постійне збільшення кількості застосунків, доступних у Apple App Store та Google Play. Цей ринок стрімко розвивався протягом останніх кількох десятиліть, і це відображено в багатьох статистичних даних і тенденціях [1].

Коли мобільні застосунки вперше стали популярними у 2012 році, їх кількість, була відносно невеликою. Але зі зростанням інтересу до мобільних технологій та збільшенням кількості користувачів смартфонів і планшетів кількість додатків стрімко зростала.

На початку 2020-х років кількість застосунків в App Store і Google Play перевищила мільйони. Це означає, що користувачі отримали доступ до широкого спектру застосунків для різноманітних потреб - від ігор та розважального контенту до практичних застосунків для роботи, навчання та здоров'я.

Зростаюча кількість додатків свідчить про постійну активність розробників у цій галузі. Вони постійно створюють нові ідеї, вдосконалюють наявні продукти і реагують на мінливі потреби користувачів і технологічний прогрес.

Однак зі зростанням кількості додатків виникають нові проблеми, такі як конкуренція за увагу користувачів, необхідність ефективного просування, забезпечення якості та безпеки програмного забезпечення. Тому важливо не тільки створювати нові додатки, а й розробляти стратегії для досягнення успіху на ринку.

Крім того, зростання кількості додатків стимулює інновації та конкуренцію. Розробники постійно шукають нові способи вдосконалення своїх продуктів, впроваджуючи нові функції, пропонуючи унікальний дизайн та забезпечуючи високу якість виконання. Це сприяє підвищенню якості мобільних додатків загалом і забезпечує користувачам більше можливостей для вибору оптимального програмного забезпечення для своїх потреб (рис.1) [2,5].

1	 TikTok 850M	6	 Messenger 404M
2	 WhatsApp 600M	7	 Snapchat 281M
3	 Facebook 540M	8	 Telegram 256M
4	 Instagram 503M	9	 Google Meet 254M
5	 Zoom 477M	10	 Netflix 223M

Рисунок 1 – ТОП-10 найбільш популярних застосунків за рейтингом 2023 р.

Якщо роздивлятися функції, які частіше використовують для залучення користувачів перше на що привертає увага це персоналізація.

Сучасні мобільні додатки все частіше намагаються зробити індивідуальними для кожного користувача. Розширення цієї функціональності означає розробку алгоритмів рекомендацій, які враховують індивідуальні вподобання користувача, його минулу поведінку та інші контекстні фактори.

Так як користувачі використовують різноманітні застосунки, наприклад додаток для онлайн зустрічей, щоб підвисити до нього інтерес було б добре якщо у календарі з'являвся би запис про зустріч та нагадування. Це називається інтеграція зі сторонніми застосунками.

Оскільки мобільні застосунки стають важливими для виконання різних завдань, інтеграція з іншими поширеними сервісами стає все більш важливою. Розширення функціональності може включати підтримку інтеграції з календарями, сервісами онлайн-платежів, соціальними мережами та іншими інструментами, які полегшують життя користувачів.

Зі збільшенням загроз кібербезпеки розробники мобільних додатків зосереджуються на підвищенні рівня захисту даних користувачів. Це включає двофакторну автентифікацію, шифрування даних та посилений контроль доступу до персональних даних.

Однією з ключових функцій розширення функціональності мобільних додатків є спрощення рутинних задач та підвищення продуктивності користувача. Це включає в себе покращену організацію завдань, можливість роботи офлайн, а також підтримку спільної роботи над проектами [3,9].

З часом стає все складніше виділятися на тлі конкурентів і привертати увагу користувачів. Розробники постійно шукають нові способи диференціації своїх продуктів, щоб отримати конкурентну перевагу.

Розширення функціональності є важливою частиною цього процесу, але вимагає ретельного аналізу ринку та розуміння потреб цільової аудиторії.

Поряд з удосконаленням, розробники також повинні покращувати якість своїх додатків. Помилки, недоліки та низька продуктивність шкодять репутації бренду та довірі користувачів. Тому розширення функціоналу має супроводжуватися тестуванням і постійним моніторингом якості продукту.

Зі збільшенням кількості функцій зростає і складність програми, що може негативно вплинути на продуктивність і швидкість роботи. Розробники повинні забезпечити оптимальну

роботу додатків, незважаючи на велику кількість функцій. Це вимагає ретельної оптимізації коду та використання ефективних алгоритмів.

З розширенням функцій виникають проблеми сумісності з різними пристроями та операційними системами. Розробники повинні враховувати різноманітність платформ і забезпечити безперервну роботу програми на різних пристроях.

Розширення функціональності може вимагати додаткових витрат на розробку та додатку. Для малих стартапів чи незалежних розробників це може стати серйозною перешкодою в конкурентному середовищі [4,5,8].

Розробка мобільних додатків для конкретних галузей передбачає постійне розширення їх функціоналу для задоволення все більш специфічних потреб користувачів. У сучасному суспільстві мобільні додатки стали невід'ємною частиною бізнесу та життя людей. Це відкриває нові можливості для персоналізації та підвищення якості послуг у різних сферах життя.

Мобільні додатки для охорони здоров'я надають можливість інтегруватися з натільними пристроями для ведення медичного щоденника, планування та звітування про прийом ліків, онлайн-консультацій з лікарем та моніторингу стану здоров'я. Додатки для управління фінансами дозволяють складати бюджети, відстежувати витрати, оплачувати рахунки, вести облік інвестицій та аналізувати фінансове становище користувача.

У галузі освіти мобільні додатки надають можливість онлайн-навчання, інтерактивні уроки та тестування, а також спілкування з викладачами. Для сільського господарства розробляються додатки для ведення обліку сільськогосподарських робіт, моніторингу врожаю та управління складами.

У галузі туризму мобільні застосунки допомагають планувати подорожі, бронювати готелі та квитки, відстежувати маршрути та місця, а також спілкуватися з іншими мандрівниками. Розвиток цих додатків сприяє зручності та ефективності у кожній зазначеній галузі, що сприяє їхньому популярному використанню серед користувачів.[7]

Список використаних джерел

- 1) "Multimedia Functionality in Mobile Applications"
- 2) Data.ai. (2020). 2020: What Happened in Mobile and How to Succeed in 2021. Retrieved from <https://www.data.ai/en/insights/market-data/2020-mobile-recap-how-to-succeed-in-2021/>
- 3) Mobile Application Development: New Opportunities and Challenges (David J. Weiss)
- 4) "Enhancing Mobile App Functionality through Personalization Techniques"
- 5) "Integration of Third-party Services in Mobile Applications"
- 6) Johnson, R. (2019). The Role of Mobile Applications in Industry-Specific Solutions. *Journal of Mobile Technology*. 8(2), 112-125.
- 7) Chen, L., & Wang, H. (2021). Mobile Application Development for Specific Industries: A Review of Recent Advances. *International Conference on Mobile Computing and Networking Proceedings*. 45-58.
- 8) Evans, D. S. (2018). The antitrust economics of multi-sided platform markets. *Competition Policy International*. 14(1), 3-19.
- 9) Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

А.О. Левченко, кандидат економічних наук, професор

О.М. Романчук, здобувач PhD

Центральноукраїнський національний технічний університет

(м. Кропивницький, Україна)

Сучасний світ зазнає значних змін у всіх сферах життя, включаючи ринок праці. Розвиток технологій, глобалізація, зміни у соціальних очікуваннях і структурах значно впливають на організацію трудової діяльності. У таких умовах перед підприємствами постає завдання не лише збереження конкурентоспроможності, але й забезпечення ефективності та продуктивності праці своїх співробітників. Використання нових інструментів для підвищення ефективності стимулювання праці стає критично важливим елементом у досягненні цих цілей.

Дослідження теми використання нових інструментів підвищення ефективності стимулювання праці є актуальним і необхідним для розуміння сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами. Вивчення і впровадження інноваційних практик дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до викликів сьогодення, покращувати продуктивність праці та досягати високих результатів у своїй діяльності.

Використання нових інструментів для підвищення ефективності стимулювання праці стає ключовим чинником успіху сучасних підприємств. В умовах швидких змін та високої конкуренції, інноваційні методи управління персоналом дозволяють не лише зберігати мотивацію працівників, але й значно підвищувати їхню продуктивність. Розглянемо основні новітні інструменти, що сприяють підвищенню ефективності стимулювання праці [1, 4]:

1. Гейміфікація передбачає використання елементів гри у неігрових процесах для підвищення мотивації і залученості працівників. Це можуть бути системи змагань, нагороди за досягнення, лідерборди та інші інтерактивні інструменти, які роблять роботу цікавішою та стимулюють працівників досягати кращих результатів.

2. Цифрові платформи управління продуктивністю – це сучасні цифрові платформи, такі як системи управління проєктами (наприклад, Asana, Trello) та платформи для моніторингу продуктивності (наприклад, Time Doctor), дозволяють ефективно відстежувати прогрес завдань, аналізувати результати та оперативно реагувати на зміни. Ці інструменти сприяють прозорості і підвищують відповідальність працівників.

3. Програми розвитку та навчання, зокрема інвестиції у розвиток навичок працівників через корпоративні тренінги, онлайн-курси та програми менторства підвищують їх професійну компетентність і мотивацію. Платформи для навчання (наприклад, Coursera for Business, LinkedIn Learning) дозволяють створювати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного співробітника.

4. Запровадження гнучких графіків роботи, можливості віддаленої роботи та вільного вибору робочих годин сприяє підвищенню задоволеності працівників. Це особливо актуально в умовах постпандемічного світу, де гнучкість стає новою нормою.

5. Емоційний інтелект та благополуччя – це програми підтримки ментального здоров'я, такі як консультації психологів, воркшопи з розвитку емоційного інтелекту та створення комфортного робочого середовища, позитивно впливають на загальне благополуччя працівників, що, в свою чергу, підвищує їх ефективність.

6. Аналітика даних та штучний інтелект, зокрема використання аналітики даних для вивчення поведінкових патернів працівників та прогнозування їх потреб і проблем дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення. Інструменти штучного інтелекту можуть автоматизувати рутинні завдання, звільняючи час для творчої та стратегічної діяльності.

Впровадження цих інструментів сприяє створенню динамічного, інноваційного та продуктивного робочого середовища, яке стимулює працівників досягати високих результатів і розвивати свої професійні навички.

Цифрові платформи управління продуктивністю відіграють ключову роль на підприємствах, дозволяючи оптимізувати робочі процеси, підвищувати ефективність та забезпечувати прозорість діяльності. Вони надають інструменти для планування, моніторингу та аналізу завдань і проектів, що сприяє кращому управлінню часом і ресурсами. Розглянемо основні характеристики та переваги використання таких платформ.

До основних характеристик цифрових платформ управління продуктивністю можна віднести:

1. Планування завдань та проектів, такі платформи забезпечують можливість створення і організації завдань, проектів та підзавдань. Вони дозволяють встановлювати дедлайни, пріоритети та відповідальних осіб, що сприяє структурованості роботи.

2. Моніторинг прогресу коли користувачі можуть в реальному часі відстежувати статус виконання завдань та проектів, бачити, хто чим займається, і як просувається робота. Це сприяє прозорості та відповідальності в команді.

3. Спільна робота та комунікація відзначається робота платформ коли надають можливості для обміну інформацією, обговорення завдань, обміну файлами та документами. Це значно полегшує командну роботу, особливо у віддаленому форматі.

4. Інструменти аналітики дозволяють генерувати звіти про продуктивність, оцінювати ефективність роботи команди та окремих працівників, ідентифікувати вузькі місця та проблеми.

5. Інтеграція з іншими системами відбувається коли багато платформ можуть інтегруватися з іншими інструментами та сервісами (електронна пошта, календарі, CRM-системи), що забезпечує більш узгоджену і зручну роботу.

До переваг використання цифрових платформ управління продуктивністю відносяться такі чинники:

1. Підвищення ефективності здійснюється завдяки чіткому плануванню, координації та контролю виконання завдань, працівники можуть працювати більш продуктивно та зосереджуватися на важливих задачах.

2. Забезпечення прозорості - керівники та члени команди мають змогу бачити, хто і що робить, на якому етапі знаходиться той чи інший проект, що сприяє відкритості і відповідальності.

3. Покращення комунікації відбувається при застосуванні цифрових платформ, які створюють централізоване місце для обміну інформацією та обговорення питань, що значно зменшує потребу в численних зустрічах та листуваннях.

4. Оптимізація часу та ресурсів відбувається завдяки можливостям планування та відстеження завдань, організації можуть ефективніше використовувати свій час і ресурси, уникати перевантажень та дублювання зусиль.

5. Гнучкість та адаптивність застосування платформ дозволяють швидко адаптуватися до змін, переназначати завдання, змінювати пріоритети та оперативно реагувати на нові виклики.

Слід відмітити популярні платформи управління продуктивністю на підприємстві [2, 3]:

1. Trello - проста у використанні платформа, що використовує методологію Канбан для візуалізації завдань за допомогою карток та дошок.

2. Asana - потужний інструмент для управління проектами та завданнями, який підтримує планування, співпрацю та відстеження прогресу.

3. Monday.com - гнучка платформа, яка дозволяє створювати індивідуальні робочі процеси для різних типів проектів і команд.

4. Jira - особливо популярна серед ІТ-команд, ця платформа підтримує методології Agile та Scrum, забезпечуючи потужні інструменти для управління розробкою програмного забезпечення.

5. ClickUp - всеосяжний інструмент, який об'єднує функції планування завдань, управління проектами, відстеження часу та співпраці в одному місці.

Використання цифрових платформ управління продуктивністю допомагає організаціям оптимізувати свої процеси, підвищити ефективність роботи команд і досягати кращих результатів у конкурентному середовищі.

Платформи підвищення ефективності стимулювання праці є важливим інструментом для сучасних організацій, оскільки вони допомагають оптимізувати робочі процеси, покращити мотивацію співробітників та підвищити загальну продуктивність. Ці платформи зазвичай включають функції для управління завданнями, аналітики продуктивності, комунікації, навчання та розвитку персоналу. Розглянемо декілька популярних платформ та їхні основні функції (табл.1).

Таблиця 1 - Платформи підвищення ефективності стимулювання праці, їх основні функції та переваги

Назва	Основні функції	Переваги
Workday	Управління продуктивністю Аналітика та звітність Управління талантами Платформа для навчання та розвитку Управління компенсаціями та пільгами	Комплексний підхід до управління персоналом Можливість інтеграції з іншими бізнес-системами Зручність використання та налаштування
SAP Success Factors	Управління продуктивністю Управління навчанням та розвитком Планування та аналітика робочої сили Управління компенсаціями Інструменти для залучення та утримання талантів	Гнучкість налаштувань Потужні аналітичні можливості Підтримка глобальних процесів управління персоналом
15Five	Щотижневі звіти працівників Встановлення та відстеження цілей (OKR) Оцінка продуктивності Інструменти для зворотного зв'язку Платформа для визнання та нагородження працівників	Підтримка регулярного зворотного зв'язку Зручний інтерфейс користувача Інтеграція з іншими інструментами для управління продуктивністю
Lattice	Оцінка та відстеження продуктивності Встановлення та відстеження цілей (OKR) Управління зворотним зв'язком Аналітика продуктивності Інструменти для залучення працівників	Потужні можливості для управління цілями Інтеграція з іншими бізнес-системами Орієнтація на розвиток та залучення працівників
Betterworks	Управління цілями та OKR Оцінка продуктивності Управління зворотним зв'язком Аналітика та звітність Інструменти для розвитку та навчання працівників	Зручні інструменти для управління цілями Підтримка прозорості та відповідальності Можливість налаштування під потреби організації

Узагальнено на підставі [4, 5, 6]

Переваги використання платформ підвищення ефективності стимулювання праці полягають в наступному: регулярна оцінка, зворотний зв'язок та визнання досягнень сприяють збільшенню мотивації та задоволеності працівників; автоматизація рутинних процесів дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку талантів; чітке відстеження цілей та завдань сприяє підвищенню відповідальності працівників та забезпечує прозорість у роботі; інструменти для зворотного зв'язку та обговорень дозволяють створити більш відкриту та конструктивну комунікацію в команді; платформи надають можливості для постійного навчання та розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їх кар'єрному зростанню.

Таким чином, використання сучасних платформ для підвищення ефективності стимулювання праці дозволяє організаціям створити сприятливе робоче середовище, де працівники можуть реалізовувати свій потенціал та досягати високих результатів.

Список використаних джерел

1) Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.

- 2) Карпенко Н., Галан О. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
- 3) Кучіна С.Е., Майстро Р.Г. Продуктивність праці та ефективність виробництва. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2022. No1. С. 37 – 40. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.1.37.
- 4) Томах В., Сігасва Т., Мартиненко М. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. 2023. №18. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
- 5) Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>
- 6) Шахно А.Ю., Кутова Н.Г., Козир А.А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». 2021. № 1. С.226-232. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-40
- 7) Teófilo Crisóstomo-Berrocal, Fernando Sierra-Liñan, Cabanillas Carbonell-Michael. Digital platform based on geomarketing as an improvement in micro and small enterprises. Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science. 2022. 27(1). pp. 395-403 <http://doi.org/10.11591/ijeecs.v27.i1.pp395-403>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАДРІВ НА ПІДПРИЄСТВІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

А.О. Левченко, кандидат економічних наук, професор

В.О. Чернявський, здобувач PhD

Центральноукраїнський національний технічний університет

(м. Кропивницький, Україна)

У сучасних умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери діяльності, професійний розвиток кадрів на підприємствах набуває нового значення. Діджиталізація змінює підходи до навчання та розвитку працівників, забезпечуючи їм необхідні навички та знання для роботи з новітніми технологіями. Ці зміни вимагають від підприємств адаптації своїх стратегій навчання, впровадження нових методик і використання інноваційних інструментів для професійного розвитку кадрів.

Професійний розвиток кадрів на підприємстві в умовах діджиталізації відбувається через впровадження сучасних технологій та новітніх підходів до навчання. Нижче наведено основні методи та інструменти, що використовуються в процесі професійного розвитку кадрів у цифровому середовищі (рис.1).

Цифрова трансформація відкриває нові горизонти для навчання та розвитку працівників, дозволяючи використовувати інноваційні підходи та технології. Сучасні методи професійного розвитку, такі як електронне навчання (e-learning), мобільне навчання (m-learning), віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR), гейміфікація, соціальне навчання та менторинг, стають ключовими інструментами для підвищення кваліфікації та продуктивності працівників.

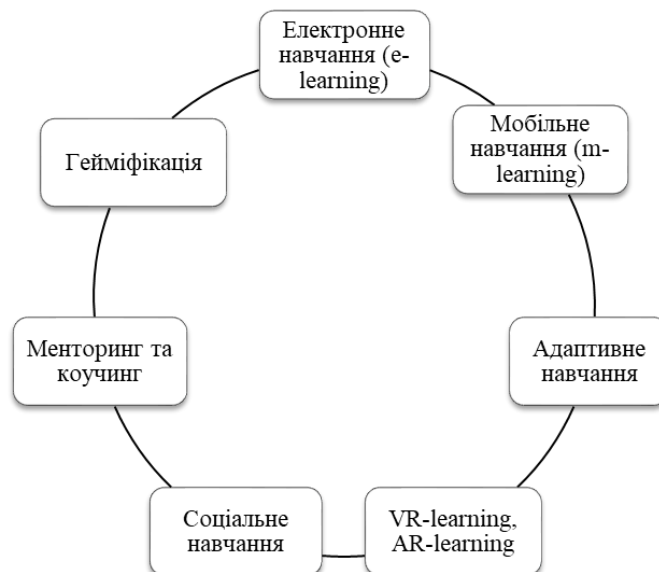


Рисунок 1 – Методи та інструменти професійного розвитку в умовах діджиталізації
Узагальнено на підставі [2, 3, 4]

Так, методи та інструменти професійного розвитку в умовах діджиталізації:

1. Електронне навчання (e-learning) та онлайн-курси передбачають: створення платформи онлайн-навчання, де підприємства, які використовують такі платформи, як Coursera, Udemy, LinkedIn Learning та інші, для забезпечення доступу до широкого спектру онлайн-курсів. Це дозволяє працівникам навчатися у зручний для них час; запроваджувати внутрішні навчальні системи, зокрема розробка власних корпоративних платформ для електронного навчання, де співробітники можуть проходити курси, створені з урахуванням специфіки підприємства; корпоративні системи управління навчанням (LMS) та їх

використання для створення та управління навчальними курсами, відстеження прогресу працівників та оцінки їхніх знань.

2. Мобільне навчання (m-learning) враховує: короткі модулі у вигляді подачі навчального матеріалу у вигляді коротких, структурованих модулів, що дозволяє працівникам швидко отримувати необхідні знання без відриву від роботи; мобільне навчання, що передбачає доступ до навчальних матеріалів через мобільні пристрої, що забезпечує гнучкість та зручність у навчанні.

3. Адаптивне навчання включає: персоналізовані програми, тобто використання алгоритмів та аналітики для створення індивідуальних навчальних планів, які адаптуються під рівень знань та потреби кожного працівника; моніторинг прогресу, зокрема використання інструментів для відстеження прогресу та ефективності навчання кожного співробітника, що дозволяє своєчасно коригувати навчальний процес.

4. Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) включає: VR-тренінги - використання VR та AR для створення інтерактивних тренінгів, які дозволяють працівникам практикувати навички у віртуальному середовищі, максимально наближеному до реального; симуляції - моделювання складних виробничих процесів або ситуацій, що дозволяє працівникам відпрацьовувати дії та приймати рішення без ризику для реального виробництва; AR-додатки - використання доповненої реальності для інтерактивного навчання та надання інформації безпосередньо на робочому місці.

5. Соціальне навчання та обмін знаннями передбачають: внутрішні соціальні мережі, зокрема створення платформ для обміну знаннями та досвідом між працівниками, що сприяє колективному навчанню та розвитку; проведення групових тренінгів, вебінарів та семінарів для колективного навчання та розвитку командних навичок.

6. Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів у навчанні для підвищення мотивації та залученості працівників. Система винагород - впровадження системи балів, змагань та винагород за успішне проходження навчальних модулів, що стимулює працівників до активного навчання.

7. Менторинг та коучинг здійснюється за допомогою: програми менторства, зокрема призначення досвідчених працівників як менторів для новачків, щоб допомогти їм адаптуватися та розвивати необхідні навички; індивідуальні коучинг-сесії відбуваються шляхом проведення індивідуальних сесій з коучами для розвитку професійних та особистих навичок працівників.

Використання цих методів дозволяє підприємствам створювати індивідуальні та адаптивні програми навчання, забезпечуючи кожному працівникові можливість отримати необхідні знання та навички у зручний для нього спосіб. Це сприяє не лише професійному зростанню окремих співробітників, але й підвищенню загальної ефективності та інноваційної здатності підприємства.

Виклики та можливості, які виникають у процесі впровадження цифрових технологій у навчання та розвиток працівників, є надзвичайно важливі та потребують уваги. З одного боку, діджиталізація надає доступ до різноманітних навчальних ресурсів, дозволяє створювати персоналізовані програми навчання та використовувати інноваційні методики, такі як електронне навчання (e-learning), мобільне навчання (m-learning), віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR). Ці технології дозволяють працівникам навчатися у зручний для них час та у зручному місці, що підвищує ефективність навчання та сприяє швидшому освоєнню нових знань і навичок.

Процес впровадження цифрових методів навчання відбувається в розрізі аналізу потреб підприємства у нових знаннях та навичках, визначення пріоритетних напрямків розвитку кадрів; вибору відповідних платформ для електронного та мобільного навчання, VR/AR рішень, систем управління навчанням та інших інструментів; створення навчальних програм з урахуванням сучасних вимог та потреб працівників, розробка інтерактивних та адаптивних курсів; проведення тренінгів для працівників щодо використання нових навчальних платформ та інструментів, забезпечення постійної підтримки; відстеження прогресу працівників, аналіз ефективності навчальних програм, внесення необхідних коректив.

Таким чином діджиталізація відкриває нові горизонти для професійного розвитку кадрів на підприємствах, надаючи можливості для ефективного та гнучкого навчання. Використання сучасних технологій та інноваційних підходів дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії навчання до вимог часу, забезпечуючи своїм працівникам необхідні знання та навички для успішної роботи в умовах цифрової економіки. Використання електронного навчання, мобільних додатків, VR та AR, гейміфікації, соціального навчання та інших інструментів дозволяє підприємствам підвищувати кваліфікацію своїх працівників, забезпечуючи їх необхідними навичками для роботи в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

- 1) Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
- 2) Якімова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитком персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. №32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>
- 3) Karasek, A. The use of information technology in human resource management in American enterprises. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, 2019. Vol. 53, №. 2. pp.37-44.
- 4) Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20. Issue 4. pp. 1–7

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

**XIII International
Scientific and Practical
Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 4.
МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ
НОВІТНІХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

**SECTION 4.
MODELS FOR THE FORMATION AND
ORGANIZATION OF MODERN ECONOMIC
SYSTEMS UNDER TRANSFORMATIONAL
CHANGES**

**24 травня 2024 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 24, 2024
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

ОПТИМІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ СТВОРЕННЯ ВІРТУАЛЬНОГО ДЕПАРТАМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В.Ю. Філіппов, доктор економічних наук, професор

А.М. Шевченко, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Одним із ключових аспектів при оцінці успішності та ефективності системи управління підприємством є створення цінності, яку вона генерує у рамках виконуваних процесів для зацікавлених сторін, таких як керівництво організації, отримувачі вигод від змін у структурі кадрів, зростання кадрового потенціалу, його розвитку чи оптимізації. Визначальним фактором у визначенні цінності, створеної системою управління в компанії, зазвичай, є думка самого керівництва. Якщо система управління не надає їм необхідної підтримки у вирішенні проблем і в більш ефективному виконанні завдань, то інші зацікавлені сторони, як правило, утворюють думку про низьку цінність від функціонування системи управління компанії. У зв'язку з цим керівник, починаючи вдосконалення системи управління, має ідентифікувати ключових зацікавлених осіб і надалі активно виявляти та керувати їхніми очікуваннями від роботи системи управління, забезпечуючи надання цінних для них послуг на узгодженому рівні якості.

Одним із таких рішень може стати створення віртуального департаменту управління персоналом, яке передбачає забезпечення ефективного спілкування членів команди під час спільного виконання завдань, що можливе лише за умови наявності розвинених засобів зв'язку, комп'ютерної техніки та специфічного програмного забезпечення, технічних засобів зв'язку, різноманітної оргтехніки, сучасних інформаційних технологій тощо[1]. В умовах пост COVID-19 та воєнного стану, це рішення є особливо актуальним, оскільки дозволяє компанії адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи стабільність та безпеку працівників [2].

Загалом, створення віртуального департаменту управління персоналом дозволить забезпечити підтримку кадрового управління компанії, сприятиме збільшенню прибутку підприємства шляхом скорочення завдань, виконаних із затримкою, та зменшенню частки робіт, які виконуються субпідрядниками.

На основі аналізу діяльності підприємств, що спеціалізуються на управлінні персоналом, їх систем менеджменту, аналізу процесу організації та управління персоналом було визначено низку проблем, таких як:

- затримки у нарощуванні кадрового потенціалу призводять до перенесення завдань, особливо через збільшення планових і позапланових змін у структурі кадрів.
- зростання обсягу робіт, здійснюваних підрядними компаніями, може призвести до втрати прибутку, зниження якості виконуваних завдань та затримок у виконанні робіт.
- перевищена завантаженість персоналу, який одночасно зайнятий на декількох завданнях, ускладнює їх розуміння специфіки та відстеження термінів виконання робіт.
- відсутність єдиної команди для кожного завдання призводить до затримок у термінах розробки документації через розташування співробітників у різних групах або містах.

Віртуальний департамент управління персоналом допоможе удосконалити процес управління персоналом у компанії. Практична значимість запропонованих заходів удосконалення системи управління полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть позитивно вплинути на діяльність компанії в цілому, а також сприяти її подальшому розвитку. Крім того, вищий рівень управління персоналом може зробити діяльність компанії більш стабільною, знизити ризики та, в подальшому, покращити фінансово-економічні показники.

Ключові завдання розробки віртуального департаменту управління персоналом включають: зниження перевантаження співробітників компанії, що може призвести до збільшення кількості працівників.

При цьому істотно важливо визначити відповідальних осіб за реалізацію окремих компонентів процесу впровадження віртуального департаменту управління персоналом. Декомпозиція комплексу заходів з метою підвищення результативності системи управління:

Оптимізація процесу кадрового управління на підприємстві: виявлення критичних точок в умовах змін; формування концепції віртуального управління; призначення адміністратора; дизайн бізнес-процесів за допомогою віртуального департаменту управління; визначення керівних осіб за конкретними центрами відповідальності; встановлення програмного забезпечення та організація мережі для комунікацій між учасниками віртуального департаменту управління; навчання персоналу щодо взаємодії у віртуальному просторі департаменту.

З урахуванням етапів впровадження віртуального департаменту управління та їх термінів можна розробити календарний графік. Це дозволить визначити паралельні етапи впровадження заходів та зменшити часові витрати. Впровадження віртуального департаменту матиме і соціальні переваги, які позитивно позначаться на результативності системи управління, а саме:

- зниження рівня навантаження. Створення офісу дозволить співробітникам відповідних центрів відповідальності розробляти проєктну документацію, що сприятиме розгрузці та скороченню затримок у виконанні робіт.

- підвищення мотивації працівників, що призведе до збільшення продуктивності праці та якості виконання робіт.

- скорочення коефіцієнта плинності кадрів, що допоможе зберегти висококваліфікованих спеціалістів усередині компанії та сформувати єдину команду для комфортної роботи.

- покращення комунікації між командою проєкту.

В умовах пост COVID-кризи та військового стану впровадження віртуального департаменту управління дозволить компанії [3]: скоротити терміни розробки проєктної документації на 8%, що дозволить знизити трудові витрати на розробку проєктів; зменшити частку робіт, що виконуються компаніями-підрядниками, що призведе до збільшення прибутку та якості проєктів; знизити навантаження працівників; підвищити мотивацію співробітників; скоротити плинність кадрів; покращити комунікації між командою проєкту та обмін досвідом.

Впровадження віртуального департаменту управління може суттєво покращити ефективність компанії після COVID-кризи та військового стану. Ці заходи допоможуть забезпечити гнучкість управління та забезпечити безпеку працівників у складних умовах. Крім того, покращене управління проєктами може зробити діяльність компанії стабільнішою, знизити ризики і поліпшити фінансові показники. Впровадження віртуального департаменту управління персоналом може стати ключовим для оптимізації процесів управління персоналом та змін у структурі кадрів, дозволяючи компанії пристосуватися до нових умов і забезпечити стійкий розвиток у складних умовах сучасного бізнесу.

Список використаних джерел

1) Нові інформаційні технології управління бізнесом. Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2019. 340 с. URL: <http://www.andriystav.cc.ua/Downloads/Thesis/Збірник тез.pdf>. [in Ukrainian].

2) Башинська І.О., Філіппов В.Ю., Кондратьєва Л.С. Вплив пандемії COVID-19 та воєнного стану на трудові ресурси підприємства. Наукові перспективи. № 10(40). 2023. С. 498-509. DOI: 10.52058/2708-7530-2023-10(40)-498-509.

3) Volodymyr Y. Filippov. Review and analytical document of the impact of the COVID-19 pandemic on labor resources. Удосконалення напрямів розвитку України в умовах сучасної світової кон'юнктури : кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 96-108. (182 с.). DOI: 10/61718/mon-2023-5.

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

М.М. Брик, кандидат економічних наук, доцент

Н.З. Масло, здобувач вищої освіти

Західноукраїнський національний університет

(м. Тернопіль, Україна)

Формування фінансових ресурсів, оптимізація структури та ефективне використання – ключові завдання фінансового менеджменту, що потребують ретельного дослідження та розробки організаційних, інформаційних та аналітичних підходів, а також методичного забезпечення, яке визначає актуальність цього дослідження.

Проблеми управління фінансовими ресурсами підприємств висвітлювали в своїх працях такі українські науковці, як А. В. Нечипоренко [1], І. М. Цуркан [2], Л. Г. Соляник [2], Д. М. Хома [3], С. А. Матюх [3], В. Г. Лопатовський [3] та інші. Однак необхідно і далі розвивати та обґрунтовувати теоретичні та методичні засади управління формуванням фінансових ресурсів підприємств, що є важливою складовою фінансового менеджменту підприємства.

Метою нашого дослідження є узагальнення теоретичних та методичних засад управління формуванням фінансових ресурсів підприємства як важливої складової його фінансового менеджменту.

У науковій літературі існує багато різних визначень поняття "фінансові ресурси підприємства". Однак, згідно з [2], основні трактування цього терміну можна узагальнити так: фінансові ресурси підприємства розглядаються як невід'ємна складова частина виробничих відносин; їх створення і використання відбувається в рамках фінансових відносин; термін "ресурси" також можна розуміти як запаси (включаючи грошові кошти), які використовуються для конкретних цілей.

Структура фінансових ресурсів визначається їхніми джерелами формування, серед яких розрізняють власні джерела (як внутрішні, так і зовнішні) та позикові джерела. Основними складовими фінансових ресурсів, за думкою дослідників, є чистий прибуток, амортизаційний фонд та надані кредити.

Обсяг та структура фінансових ресурсів, а також їхні джерела на підприємстві є предметом управлінських рішень різного рівня - стратегічного, тактичного та оперативного. У цьому контексті ключовим є розробка раціональної політики управління фінансовими ресурсами підприємства. Ця політика включає в себе формулювання відповідної фінансової стратегії, створення фінансових відділів, впровадження інформаційних систем, проведення аналізу та планування фінансового стану підприємства, а також здійснення контролю за впровадженням управлінських рішень.

Ефективне формування фінансових ресурсів підприємства вимагає реалізації важливої функції фінансового управління, яка полягає у фінансовому плануванні. Фінансове планування можна визначити як обґрунтований процес, спрямований на визначення джерел та напрямків використання фінансових ресурсів підприємства для забезпечення його ефективної діяльності та розвитку у майбутньому [1]. Це означає розробку планів щодо прибутковості, доходів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Ефективне формування фінансових ресурсів підприємства неможливе без передбачення потреб у цих ресурсах та реально можливого їх обсягу у майбутньому. Прогнозування фінансових потреб і можливого обсягу ресурсів в прогнозованому періоді є ключовим етапом у фінансовому плануванні. Серед методів прогнозування фінансових потреб найбільш поширеними є методи експертних оцінок, методи екстраполяції та методи економіко-математичного моделювання [1].

Ефективне управління формуванням фінансових ресурсів підприємства має значний вплив на забезпечення його економічної безпеки. Згідно з думкою науковців [3], результатом бюджетування щодо забезпечення безпеки є фінансовий план, в якому визначено необхідний

обсяг фінансових ресурсів для реалізації запланованих заходів з підвищення безпеки підприємства, а також джерела їх фінансування. Цей значний вплив фінансових ресурсів на фінансову безпеку підприємства пояснюється тим, що фінансові ресурси єдині у тому, що їх можна швидко трансформувати в будь-який інший вид ресурсів підприємства за мінімальний час.

Отже, управління формуванням фінансових ресурсів підприємства відіграє ключову роль у фінансовому менеджменті, враховуючи фінансову політику підприємства. Цей процес включає розробку відповідної стратегії, планування та прогнозування, спрямовані на забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Список використаних джерел

- 1) Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 10. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/653> (дата звернення: 20.05.2024) DOI: 10.32702/2307-2105.2022.10.17
- 2) Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Сорокіна І. Р. Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9406> (дата звернення: 20.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.71
- 3) Хома Д. М., Лопатовський В. Г., Матюх С. А. Концептуальний базис фінансового менеджменту в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 4. С. 145-152.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ

Н.М. Богацька, кандидат економічних наук, доцент

Е.В. Мазур, здобувач вищої освіти

Вінницький торговельно - економічний інститут
Державного торговельно - економічного університету
(м. Вінниця, Україна)

У сучасному світі ринок праці відіграє важливу роль у розвитку економіки та добробуті суспільства. Це комплексний механізм, який поєднує в собі економічні, соціальні та правові аспекти. Розуміння соціально-економічної природи ринку праці є надзвичайно важливим для держави, роботодавців та працівників для ефективного управління ринком праці.

Ринкова сфера є невід'ємною частиною всього ринкового механізму. Перш ніж розглядати її соціально-економічну природу, рекомендується проаналізувати концепцію ринку в цілому. У класичній політичній економії поняття ринку розглядається з різних позицій, які можна узагальнити в чотирьох напрямках. На перший погляд, ринок визначається як місце продажу товарів. Представники другого напрямку розглядають ринок як сукупність продавців і покупців, в якості третього - сукупність відносин між товаром і грошима, спосіб координації дій учасників або як форму комунікації між виробниками товарів. Вчені четвертого напрямку розглядають ринок як механізм і технологію обміну і розподілу товарів.

Узагальнюючи поняття ринку, можна сказати, що ринок - це сукупність економічних відносин, пов'язаних з купівлею-продажем. Вона характеризується економічною незалежністю, свободою вибору суб'єктів (продавця і покупця), вільним ціноутворенням в конкурентному середовищі [1].

В економічній літературі існує чотири різні способи зрозуміти, що таке ринок праці (або група людей, які шукають роботу). Перша група розглядає ринок праці як місце купівлі-продажу товару «робоча сила» і як унікальний спосіб його включення в економічну систему, що базується на товарно-грошових відносинах. Друга група вчених визначає ринок праці, розбиваючи його на основні складові – попит і пропозицію. Третя за чисельністю група вчених розглядає ринок праці з соціальної точки зору. Вони вважають, що ринок праці — це система економічних взаємодій, структур і методів, які спрямовані на збалансування та контроль потреб і прав людей, які володіють і наймають роботу, і працівників, які її виконують. Вони досягають складну систему економічних зв'язків на ринку праці, де люди обмінюють свої навички на ресурси, необхідні для виживання, і своє становище в соціальній структурі, заснованій на правилах виробництва і розподілу товарів[2].

Для тих, хто вивчає четвертий напрямок, з одного боку, важливим є спосіб визначення ринку праці, як метод контролю кількості необхідної роботи. Автор стверджує, що економіка базується на здатності працівників пересуватися та заробляти гроші, і це не те, що контролюється урядом чи ринком, безпосередньо регулює процес купівлі-продажу. Робоча сила відповідає за задоволення попиту та пропозиції товарів і послуг, але вона лише допомагає збалансувати інтереси роботодавця та працівників. Як результат - це робота за наймом.

Чотири підходи до визначення ринку праці не є абсолютно протилежними, але є різними його аспектами. Частина дослідників стверджує, що вони різні. Висновок: це довгий заголовок, перефразуйте його точно такою ж кількістю слів: і серед них неідентичні поняття І.Ф. Гнебіденко. Крім того, ми також погоджуємося з ними. Вони однакові й використовуються однаково.

Він має бути фінансово життєздатним і порівнянним. Терміни «ринок праці» і «ринок праці» тісно пов'язані між собою, вони взаємодіють у процесі ринкових взаємодій, переходячи від одного до іншого. Робоча сила — це сукупність фізичних і розумових здібностей, які організм, людина використовує для створення цінності для споживачів. Робоча сила вважається товаром, якщо людина володіє та контролює нею і не залежить від засобів

виробництва чи існування. Коли єдиним способом продажу товарів є його дохід, він вважається частиною «робочої сили»[3].

Люди займаються роботою, щоб виробляти як фізичні, так і духовні речі. задовольнити потреби кожної людини і всієї громади.

Здатність до праці не тотожна самій праці, її результатам, але в процесі використання робочої сили ці категорії переплітаються. Ринок готовий тільки купувати. Здатність особи заробляти на життя, за яку продається. Результат: конкретні часові рамки в кредит, коли працівник дає своєму роботодавцю гроші, які потім повертаються протягом певного періоду часу (зазвичай на місяць)[1].

Значення ринку праці можна зрозуміти, дослідивши його роль у суспільстві та економіці. виробничий процес і роль праці в ньому є основними факторами, що визначають функціонування ринку праці, оскільки він є основним джерелом доходу. Головна мета ринку праці — забезпечити людям достатньо грошей і щастя, а також зберегти свої навички та таланти. Ця функція стала більш важливою, оскільки тепер широко визнано, що людський капітал відіграє головну роль у зростанні та прогресі суспільства.

Основне завдання ринку праці полягає в тому, щоб переконатися, що люди, які хочуть працювати, можуть знайти роботу, що робота є справедливою та безпечною, а люди, які працюють, добре використовують свої навички. Цю функцію виконує певна група працівників, які здатні бути підприємцями, володіють необхідною кваліфікацією та необхідними навичками.

Надаючи економічні дані людям, залученим в економіку країни, можна виконувати корисні функції. повідомляється про вартість праці. Ця інформація дозволяє реальним працівникам приймати зважені рішення щодо перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійної освіти. Система соціально-трудових відносин, яка ґрунтується на цій інформації, сприяє збереженню балансу інтересів найманих працівників, роботодавців і держави.

Стимулююча функція ринку праці базується на попередньо отриманій ним інформації. Це сприяє суперництву між учасниками, посилює ентузіазм до ефективної роботи, підвищує кваліфікацію та трансформує професію. це довгий заголовок, будь ласка, перефразуйте цей заголовок такою ж кількістю слів: Конкуренція на ринку праці відбувається в кількох напрямках. Людина, яка приводить працівника, конкурує з іншими працівниками за кращі умови продажу їхньої праці, особа, яка наймає працівника, конкурує з іншими працівниками за кращі умови купівлі їх праці, особа, яка приводить працівника, конкурує з іншими працівниками за кращі умови продаючи свою працю, і особа, яка наймає працівника, конкурує з іншими працівниками за кращі умови купівлі їх праці одночасно.

Регулюючі функції стимулюють здатність ринку праці до саморегулювання і в більшості випадків вимагають додаткового регулювання ззовні. Ринок праці регулює ціни, потоки робочої сили, рівень зайнятості та інші показники. Тобто ринок праці регулює надмірне та оптимальне розміщення та ефективне використання людських ресурсів.

Згідно з різними опитуваннями, проведеними сайтами з працевлаштування, зарплати в приватному секторі знизилися в середньому на 25-50% в порівнянні з довоєнними часом. Згідно з опитуванням Національного банку України, більшість з них припадає на видобувну промисловість і будівництво. Частка компаній, які знизили заробітну плату на 10-50%, поступово зростає, особливо в сферах енергетики, послуг, транспорту і торгівлі. Серед тих, хто не змінював і не підвищував заробітну плату, переважають сільськогосподарські підприємства. Як результат, до 2025 року три чверті робочої сили складатимуться з тисячоліть. Цими людьми керують принципи, а не грошова вигода. Їм потрібна автономія та адаптивність, а не постійність, і вони мотивовані бажанням розвивати та реалізувати свій потенціал. Отже, роботодавець повинен співпрацювати зі своєю професією, розвивати почуття участі, забезпечувати шляхи для зростання, а також пропонувати щедрі винагороди. [4].

Однак виділяються й інші класифікації функцій, зокрема посередницькі (ринок праці встановлює зв'язки між роботодавцями та працівниками, що виходять на ринок для задоволення взаємних вигод і потреб на вигідних умовах купівлі-продажу товарів «робоча сила»). Відтворення (ринок праці одночасно встановлює баланс між попитом і пропозицією

робочої сили, тут застосовується закон вартості, відбувається загальне визнання витрат на робочу силу, які відтворюють товар "робоча сила" і його соціальну корисність); активізація (ринок праці надає можливість отримати перевагу в конкурентна боротьба за працівників з найвищими показниками якості робочої сили).

Соціально-економічна сутність ринку праці полягає в тому, що він визначає взаємовідносини між працівником і роботодавцем щодо найму і використання робочої сили. Цей ринок визначає рівень заробітної плати, умови праці, безробіття та можливості працевлаштування. Тобто він впливає на життя і добробут населення, розподіл ресурсів і виробництва, стабільність економічної системи.

Список використаних джерел

1) Павлюк Т.І. Соціально-економічна сутність ринку праці. Поточний випуск. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/41-pavlyuk-t-i-sotsialno-ekonomichna-sutnist-rinku-pratsi> (дата звернення: 16.05.2024).

2) Гнибіденко І.Ф. Ринок праці та соціальна інфраструктура на селі: можливі перспективи розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2009. № 2. С. 79-89.

3) Сутність соціально-економічної категорії «ринок праці» : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/25358/> (дата звернення: 16.05.2024).

4) Богацька Н. Вплив ринку праці на конкурентоспроможність соціального підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-1>

ЦИФРОВІ РИНКИ ТА ТОРГОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ

К.О. Юзефович, здобувач вищої освіти

А.І. Бурковська, доктор філософії з економіки,
старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Миколаївський національний аграрний університет
(м. Миколаїв, Україна)

У сучасному світі швидкого розвитку технологій цифрові ринки та торгові платформи стають ключовим інструментом для трансформації агропродовольчого сектору. Ці інноваційні підходи до торгівлі та збуту сільськогосподарської продукції відкривають нові можливості для сільських виробників, постачальників та споживачів, дозволяючи їм здійснювати ефективний обмін продукцією та послугами на міжнародному рівні. Цифрові ринки та торгові платформи надають сільським виробникам можливість легко знаходити нових клієнтів та партнерів, розширюючи свої ринки збуту та забезпечуючи стабільний потік доходів. Крім того, ці платформи сприяють оптимізації ланцюжків постачання, забезпечуючи швидкий та ефективний обмін інформацією про замовлення, поставки та оплату. Однак успішне впровадження цифрових ринків та торгових платформ у сферу агропродовольчого сектору потребує ретельного аналізу викликів та можливостей. Зокрема, необхідно враховувати особливості сільського господарства, такі як сезонність виробництва, велика різноманітність продукції та складність ланцюжків постачання.

Впровадження цифрових технологій у сільське господарство відкриває широкий спектр стратегічних можливостей. Починаючи від оперативного збору та аналізу великої кількості даних і закінчуючи прийняттям обґрунтованих та критично важливих рішень - це лише кілька з переваг, які ці технології надають аграріям. Проте, для досягнення потенційних вигод від цифровізації сільського господарства необхідна значна трансформація у виробничих, маркетингових, логістичних та інших аспектах діяльності агропідприємств. Крім того, зміни впливають на всі сфери економіки, включаючи сільське господарство, соціальну інфраструктуру та управління природними ресурсами [1].

У сучасному світі зростає значення цифрових технологій у всіх сферах економіки, включаючи сільське господарство та продовольчий сектор. Цифрові ринки та торгові платформи стають важливим інструментом для сприяння обміну продукцією між виробниками, постачальниками та споживачами.

Цифрові ринки дозволяють сільським виробникам з усього світу займатися торгівлею своєю продукцією без географічних обмежень. Це розширює їх можливості знаходження нових партнерів і покупців, збільшуючи обсяги та прибуток від продажу. Цифрові платформи дозволяють створювати більш ефективні та прозорі ланцюжки постачання. Вони спрощують співпрацю між виробниками, дистриб'юторами та роздрібними торговцями, забезпечуючи швидкий обмін інформацією про замовлення, поставки та оплату. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати багато процесів управління та торгівлі сільськогосподарською продукцією. Це допомагає зменшити адміністративні витрати, оптимізувати складські запаси та збільшувати швидкість виконання замовлень. Цифрові платформи можуть бути використані для відстеження походження продуктів, їх якості та відповідності стандартам безпеки. Це дозволяє споживачам отримувати достовірну інформацію про продукцію, що сприяє підвищенню довіри до брендів та зменшенню ризиків споживчої недовіри. Розвиток цифрових ринків та торгових платформ сприяє залученню інноваційних технологій у сільське господарство. Вони створюють сприятливе середовище для впровадження нових методів вирощування, обробки та зберігання продукції, що сприяє підвищенню її якості та конкурентоспроможності на ринку.

Для поліпшення конкурентоспроможності, керівники повинні активно займатися підвищенням кваліфікації свого персоналу. Зазвичай фахові знання працівники можуть

отримати у вищих навчальних закладах. Однак, на сьогоднішній день існують різноманітні сервіси, веб-сайти та заходи, які надають інформацію щодо сучасного цифрового світу та сприяють підвищенню аграрного інтелектуального рівня. Найпоширенішим методом для збільшення знань є участь у онлайн-курсах, які можна відвідувати в будь-який зручний час за наявності доступу до Інтернету на будь-якому пристрої - смартфоні, планшеті тощо. У віртуальному просторі Інтернету споживчу поведінку активно впливають різноманітні посередники, які формують інтернет-екосистему. Такі інтернет-посередники можуть бути представлені торговими рядами, аукціонами, торговельними майданчиками та інформаційними проектами, такими як контентні портали. Торговий ряд, наприклад, це спеціально організована платформа, де продавці можуть демонструвати свою продукцію, а покупці мають можливість переглядати асортимент та здійснювати покупки онлайн. Аукціони в інтернеті - це ще один спосіб проведення торгівельних операцій, де товари пропонуються на продаж через віртуальні торги, можуть бути як прямими, так і зворотніми, в залежності від умов.

Торговельні майданчики, у свою чергу, надають можливість здійснювати торгові операції одночасно декільком покупцям і продавцям, сприяючи швидкому та ефективному обміну товарами та послугами. Інформаційні посередники, як каталоги, пошукові системи, горизонтальні та вертикальні портали, забезпечують доступ до інформації про товари та послуги, що сприяє зручності та швидкості пошуку потрібної інформації для прийняття рішення про покупку.

Усі ці інструменти взаємодії онлайн-користувачів і продавців допомагають сприяти розвитку онлайн-торгівлі продовольчими продуктами, хоча цей процес може бути повільним, проте стабільним і має потенціал для подальшого зростання [2].

Отже, до основних інформаційно-комунікаційних технологій, що застосовуються у сільському господарстві, належать різноманітні пристрої, такі як стільникові телефони (смартфони), планшети, ноутбуки та персональні комп'ютери. Ці пристрої можуть бути оснащені спеціалізованими аграрними платформами, мобільними додатками та месенджерами, що дозволяє підвищити комунікаційний та інформаційний рівень у сфері сільського господарства. Вони забезпечують можливість збирати, зберігати та аналізувати дані, а також швидко обмінюватися необхідною інформацією у будь-який час, 24/7 [3].

Отже, головною метою використання електронних аграрних ринків та застосунків є забезпечення всіх учасників ринку доступом до прозорої інформації та створення єдиного інструменту впливу на ринкові ціни. Застосування цифрових технологій на сільськогосподарських підприємствах дозволяє ефективно зберігати та аналізувати великі обсяги даних, що в свою чергу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє мінімізації витрат, максимізації прибутку та підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва.

Список використаних джерел

1) Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.90 (дата звернення: 16.10.2022)

2) Поведінка споживачів у реально-віртуальному середовищі: монографія / Л.В. Капінус, О.П. Сологуб, Н.П. Скригун та ін. К., ПП. Сердюк. – 2017. – 190 с.

3) Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2019. № 23.

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

О.О. Тараненко, кандидат економічних наук, доцент

С.М. Андрієнко, здобувач PhD

В.В. Соболев, здобувач PhD

Полтавський університет економіки і торгівлі

(м. Полтава, Україна)

Видова різноманітність туристичної діяльності дозволяє її розвивати у будь-якій територіальній громаді України. Кожна з них володіє природними, історико-культурними, гастрономічними та економічними ресурсами. Їх комбінація дозволяє обрати туристичну спеціалізацію для кожної територіальної громади. Це важливо також для розвитку в'їзного туризму. Про що свідчать результати опитування, згідно яких іноземним туристам найбільше сподобалася українська природа (85%), національна кухня (82%), архітектура (79%), історичні та культурні пам'ятки (75%) [1].

В структурі туристичних потоків України до початку пандемії домінували виїзні потоки, що негативно впливало на доходи вітчизняних суб'єктів туристичної сфери та податкові надходження. Поширення пандемії коронавірусу та бойові дії на території України вплинули на такі тенденції.

Пандемія коронавірусу вплинула на співвідношення туристичних потоків українських туристів, але тенденція до переважання виїзних потоків залишилася. У 2020 році порівняно із 2019 роком доходи від в'їзного туризму в Україні зменшилися на близько 1,5 млрд дол., але збільшилася кількість внутрішніх туристів. Зокрема, у південні регіони у 2020 році прибуло на 30-170% більше туристів порівняно з 2019 роком. Також, значні обсяги зростання внутрішнього туризму у Західній Україні, Карпатському регіоні, м. Києві та Київській області [2]. Протягом 2020-2021 років туристична індустрія України поступово адаптувалася до функціонування в умовах санітарно-епідеміологічних обмежень. Про це свідчить зростання обсягів туристичного збору до бюджету громад, який у 2021 році становив 244 млн грн, що на 86,8% перевищує показник 2020 року (130,6 млн грн) та на 20% вищий за аналогічний показник 2019 року (196 млн грн) [3]. З початком військових дій на території України ситуація у сфері туризму знову ускладнилася. Про це свідчить зменшення на 33,34% податкових надходжень від галузі за дев'ять місяців 2022 року порівняно з аналогічним періодом 2021 року та кількості платників податків, які займаються туристичною діяльністю на 28% за даний період (кількість юридичних осіб зменшилася на 36%, а фізичних – на 25%). У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася і завдяки туристичній діяльності на територіях вільних від активних бойових дій, податкові надходження від туристичної сфери зросли на 32% в порівнянні з 2022 р. [4].

В нинішній час сфера туризму розвивається у 18 регіонах України. Пріоритетними напрямками стали внутрішній та в'їзний туризм. В післявоєнній перспективі це сприятиме активному розвитку вітчизняного туристичного ринку, адже наявний туристичний потенціал відповідає сучасним світовим туристичним трендам. Експерти ВТО ООН до них відносять наступні:

- стійкість і всеохопність. Тенденції щодо збереження навколишнього середовища, відповідального управління ресурсами, використання альтернативних джерел енергії відповідають концепції сталого розвитку, що сприяє екологізації відпочинку, харчування та сприяє сталому розвитку дестинацій;

- зростання популярності нових напрямків. Для задоволення туристичними подорожами туристи мають отримувати яскраві та неповторні емоції. Для цього все більшим попитом користуються нові маловідомі дестинації та маршрути;

- зростання популярності внутрішніх подорожей. Нинішня економічна ситуація в багатьох країнах світу характеризується значними інфляційними процесами в сфері енергоресурсів. Це зумовлює зростання цін на більшість товарів і послуг. В туризмі зростає

вартість транспортування, проживання та харчування, що є основними туристичними послугами. Тому альтернативою дороговартісним міжнародним подорожам стають тури, що дозволяють ознайомитися з місцевою культурою, традиціями та гастрономічними особливостями в невеликих містечках і селах своєї країни;

– гастрономічний туризм. Гастрономічна складова присутня в кожному турі. Але DESTИНАЦІЇ, що мають давні унікальні традиції місцевої чи національної кухні, можуть використовувати це як тУроутворюючий чинник і саме цим приваблювати туристів, зокрема через організацію різних гастрономічних заходів;

– екологічний туризм та заповідні території. Очікується зростання попиту на спокійний та розмірений відпочинок з використанням природного середовища. Тому в туризмі зростає роль національних парків та різних природних об'єктів [5].

Важливим аспектом повоєнного розвитку внутрішнього туризму є створення безбар'єрного середовища в туристичній інфраструктурі з метою забезпечення доступності туристичних послуг для всіх груп населення. Це, в першу чергу, включає фізичну (об'єкти фізичного оточення доступні для всіх соціальних груп), інформаційну (люди незалежно від їх функціональних порушень чи комунікативних можливостей мають доступ до інформації в різних форматах та з використанням технологій) та цифрову (адаптованість цифрових публічних сервісів (веб-сайти, додатки, цифрові послуги) для людей з різними фізичними, психологічними та інтелектуальними обмеженнями) безбар'єрність [6].

Розвиток внутрішнього туризму стримується низкою проблем, пов'язаних з диспропорцією розвитку різних форм туризму, недостатнім рівнем розвитку туризму в регіонах зі значним туристичним потенціалом, невідповідністю якості та ціни туристичних послуг, невідповідністю туристичної інфраструктури міжнародним вимогам, недосконале оподаткування у сфері туризму. З початком бойових дій на території України до цих проблем додалися неможливість використання частини території, що охоплена активними бойовими діями, руйнування туристичної інфраструктури, зменшення платоспроможності населення та втрата частини кадрового забезпечення сфери туризму через виїзд за кордон [7].

Таким чином, ресурсне забезпечення сфери туризму в Україні дозволяє відповідати світовим туристичним трендам. Вирішення низки проблем організаційного, правового та економічного характеру стимулюватиме перетворення внутрішнього та в'їзного туризму на вагоме джерело надходжень до бюджетів різних рівнів.

Список використаних джерел

- 1) ДАРТ оприлюднює масштабні туристичні дослідження. URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-oprilyudnyuie-masshtabni-turistichni-doslidzhennya>
- 2) Графська О., Підвальна О., Боднарчук Х. Перспективи розвитку внутрішнього туризму в умовах пандемії COVID-19 // Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/306/294>
- 3) Україна отримала рекордні 244 млн грн туристичного збору. URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru>
- 4) У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovyi-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoienniy-riven>
- 5) Автентика та гармонія з природою: головні туристичні тренди майбутнього. URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/avtentika-ta-garmoniia-z-prirodoyu-golovni-turistichni-trendi-maybutnogo>.
- 6) Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження : схвалене КМУ 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>.
- 7) Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період // Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2592>.

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА ІНІЦІАТИВИ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

С.О. Нейков, кандидат економічних наук, в.о. проректора
Одеський інститут підприємництва та права
(м. Полтава, Україна)

Соціальні інновації та ініціативи бізнесу під час воєнного стану набувають особливого значення, оскільки вони спрямовані на вирішення гострих соціальних проблем і підтримку населення у кризових умовах. В Україні, яка переживає збройний конфлікт, ці ініціативи стають не тільки необхідністю, але й можливістю для бізнесу продемонструвати свою соціальну відповідальність і сприяти зміцненню суспільства. Важливо відзначити, що соціальні інновації є двигуном змін, що дозволяють швидко адаптуватися до нових викликів. Вони включають у себе нові способи організації та надання послуг, розробку та впровадження нових технологій, а також створення нових форм співпраці між урядом, бізнесом і громадськими організаціями. Під час воєнного стану соціальні інновації можуть охоплювати такі сфери, як медична допомога, забезпечення житлом, освіта та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

Бізнес-ініціативи в цей період можуть включати адаптацію виробництва для задоволення нагальних потреб населення, такі як виготовлення медичних засобів, продуктів харчування та інших життєво необхідних товарів [1]. Крім того, бізнес може активно підтримувати волонтерські та благодійні проекти, надаючи фінансову та матеріальну допомогу, а також залучаючи своїх співробітників до волонтерської діяльності.

Залучення інвестицій у соціальні проекти та стартапи, що спрямовані на вирішення соціальних проблем, є ще однією важливою ініціативою. Це сприяє не тільки вирішенню нагальних проблем, але й створенню нових робочих місць та розвитку економіки в цілому. Інноваційні підходи до фінансування, такі як краудфандинг, також можуть стати важливим інструментом для залучення ресурсів. В умовах війни важливою є також підтримка ментального здоров'я населення. Бізнес може ініціювати та підтримувати проекти, спрямовані на надання психологічної допомоги та створення умов для соціальної адаптації постраждалих. Це включає створення гарячих ліній підтримки, організацію тренінгів та консультацій, а також проведення заходів, спрямованих на покращення емоційного стану людей.

Важливість соціальних інновацій та бізнес-ініціатив у забезпеченні стійкості та стабільності суспільства під час воєнного стану, а також співпраця між різними секторами економіки та суспільства може значно підвищити ефективність зусиль, спрямованих на подолання наслідків конфлікту та створення умов для сталого розвитку України.

Соціальні інновації та бізнес-ініціативи під час воєнного стану в Україні мають потенціал для створення довгострокових позитивних змін. Одна з важливих сфер, де бізнес може зіграти вирішальну роль, – це освіта. Війна значно порушила навчальний процес, особливо в регіонах, які зазнали найбільшого впливу. Бізнес може інвестувати в розвиток онлайн-освіти, створення нових освітніх платформ та забезпечення доступу до інтернету для учнів та студентів. Це сприятиме збереженню безперервності навчання та підвищенню рівня освіти навіть у кризових умовах.

Іншим важливим напрямком є підтримка малого та середнього бізнесу, який зазнав значних втрат через війну. Корпорації можуть розробляти програми менторства, надавати консультаційну допомогу та фінансову підтримку підприємцям, що дозволить відновити та розвивати бізнес-діяльність. Це не тільки сприятиме економічному відновленню, але й допоможе створити нові робочі місця, що є критично важливим для подолання наслідків безробіття, викликаного війною.

Крім того, соціальні інновації можуть включати розвиток нових форм соціального підприємництва. Це підприємництво, яке спрямоване не тільки на отримання прибутку, але й на вирішення соціальних проблем. Під час воєнного стану соціальні підприємства можуть займатися, наприклад, виробництвом товарів першої необхідності для постраждалих,

організацією харчування для внутрішньо переміщених осіб або наданням послуг реабілітації для постраждалих.

Розвиток технологій також відкриває нові можливості для соціальних інновацій. Використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інновацій може значно підвищити ефективність соціальних програм та ініціатив. Наприклад, блокчейн може бути використаний для забезпечення прозорості та підзвітності благодійних зборів, що сприятиме підвищенню довіри з боку донорів та громади.

В таблиці 1, проілюстроване ключові напрямки соціальних інновацій та ініціатив бізнесу під час воєнного стану в Україні. Вона надає стислий огляд основних напрямків діяльності, які можуть допомогти у вирішенні соціальних проблем під час воєнного стану в Україні.

Таблиця 1. Ключові напрямки соціальних інновацій та ініціатив бізнесу під час воєнного стану в Україні

Напрямок	Приклади діяльності
Медична допомога	Виготовлення медичних засобів, організація мобільних медичних бригад, забезпечення лікарень необхідним обладнанням.
Забезпечення житлом	Будівництво тимчасових притулків, забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, ремонт пошкоджених будинків.
Освіта	Розробка онлайн-освітніх платформ, забезпечення доступу до інтернету для учнів та студентів, створення дистанційних навчальних програм.
Працевлаштування	Програми менторства для малого та середнього бізнесу, фінансова підтримка підприємців, створення нових робочих місць через соціальні підприємства.
Психологічна допомога	Організація гарячих ліній підтримки, проведення тренінгів та консультацій, заходи для покращення емоційного стану населення.
Фінансування	Використання краудфандингових платформ для збору коштів, партнерство з міжнародними донорами, інвестиції у соціальні стартапи та проекти.
Технологічні інновації	Використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій для підвищення ефективності соціальних програм, створення інноваційних рішень для вирішення соціальних проблем.
Гуманітарна допомога	Організація логістики для доставки гуманітарної допомоги, забезпечення населення продуктами харчування, одягом та іншими необхідними речами.
Енергозабезпечення	Впровадження альтернативних джерел енергії, забезпечення стабільного енергопостачання в умовах кризи, ремонт та обслуговування енергетичної інфраструктури.
Комунікації та інформація	Розробка інформаційних платформ для надання актуальної інформації, організація гарячих ліній та інформаційних центрів, підтримка медіа для поширення правдивої інформації.
Реабілітація та інтеграція	Програми реабілітації для постраждалих, соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб, підтримка ветеранів війни та їхніх сімей.
Екологічні ініціативи	Відновлення природних ресурсів, створення екологічно чистих виробництв, реалізація проектів з озеленення та збереження навколишнього середовища.
Підтримка волонтерства	Заохочення волонтерської діяльності, організація навчальних програм для волонтерів, координація волонтерських ініціатив на місцевому та національному рівнях.
Інфраструктурні проекти	Відновлення та будівництво критичної інфраструктури, ремонт доріг та мостів, покращення транспортних мереж для забезпечення доступу до необхідних послуг та ресурсів.

У наведеній таблиці наведено досить широкий спектр соціальних інновацій та бізнес-ініціатив, які можуть суттєво вплинути на покращення ситуації в Україні під час воєнного стану. Ключовими напрямками є медична допомога, забезпечення житлом, освіта, працевлаштування, психологічна допомога, фінансування та технологічні інновації. Додаткові сфери включають гуманітарну допомогу, енергозабезпечення, комунікації та інформацію, реабілітацію та інтеграцію, екологічні ініціативи, підтримку волонтерства та інфраструктурні проекти. Кожен із цих напрямків вносить вагомий вклад у загальну стійкість та розвиток суспільства. Ініціативи бізнесу, спрямовані на соціальну підтримку, демонструють високу відповідальність і здатність адаптуватися до кризових умов, створюючи нові можливості для співпраці з урядом та громадськими організаціями. Партнерство між різними секторами економіки дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси і забезпечує синергію в подоланні викликів. Реалізація цих ініціатив і інновацій сприяє не тільки негайному вирішенню актуальних проблем, але й створює фундамент для довгострокового відновлення та розвитку України. Спільні зусилля бізнесу, уряду та громадських організацій забезпечують стійкість суспільства та допомагають створити умови для його процвітання навіть у найскладніші часи.

Підкреслюючи роль міжсекторального співробітництва у впровадженні соціальних інновацій та бізнес-ініціатив важливо відзначити співпрацю між урядом, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами дозволить створити синергію, що значно підвищить ефективність зусиль, спрямованих на подолання соціальних проблем та забезпечення стійкості суспільства. Це співробітництво може включати спільні проекти, обмін знаннями та досвідом, а також координацію дій на різних рівнях. В умовах війни соціальні інновації та ініціативи бізнесу набувають особливого значення, оскільки вони спрямовані на вирішення гострих соціальних проблем, підтримку населення та забезпечення стійкості суспільства. Завдяки активній участі бізнесу та впровадженню інноваційних підходів, Україна має шанс не тільки подолати наслідки війни, але й створити основу для сталого розвитку у майбутньому.

У підсумку, соціальні інновації та ініціативи бізнесу в умовах війни мають величезний потенціал для позитивних змін в Україні. Завдяки активній участі бізнесу та впровадженню інноваційних підходів, країна може не тільки подолати наслідки війни, але й створити основу для сталого розвитку в майбутньому. Це підкреслює важливість співпраці між різними секторами суспільства для забезпечення соціальної стабільності та економічного відновлення. Соціальні інновації та ініціативи бізнесу під час воєнного стану відіграють вирішальну роль у підтримці суспільства та вирішенні нагальних соціальних проблем. В Україні, яка зазнає значних потрясінь через збройний конфлікт, ці інновації та ініціативи стають не лише необхідністю, але й можливістю для бізнесу продемонструвати свою соціальну відповідальність та сприяти зміцненню соціальної стійкості.

Список використаних джерел

- 1) Бакушевич І., Шевчук Л., Папп В. Соціальна економіка : Навч. посібник. Тернопіль: Ужгород: ФОП Бреза А.Е., 2015. 344 с.
- 2) Шергіна Л.А., Нотевський Є.В., Жемба А.Й. Соціальне підприємництво в контексті сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 3 (2). С. 160-165.
- 3) Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Вип. № 3 (19). С. 21-32.
- 4) Коробка С.В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2021. Вип. 100. С. 88-96.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДЖЕРЕЛО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

Дін Сяофан, здобувачка 3-го рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Соціальне підприємництво має величезний потенціал для стимулювання розвитку суспільства, оскільки воно поєднує економічну діяльність з вирішенням соціальних проблем. На відміну від традиційного бізнесу, соціально орієнтоване підприємництво ставить на перше місце соціальну місію, прагнучи створювати позитивні зміни в суспільстві. Спершу слід зазначити, що соціальне підприємництво надає нові можливості для працевлаштування, особливо для вразливих груп населення. Підприємства, які мають соціальну мету, часто створюють робочі місця для людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій. Це сприяє їх інтеграції в суспільство та покращенню якості їхнього життя.

Далі, соціальне підприємництво сприяє розвитку місцевих громад. Підприємства, орієнтовані на вирішення соціальних проблем, часто залучають місцеві ресурси, підтримують місцевих виробників та сприяють економічному розвитку регіонів. Це допомагає зменшити рівень бідності та сприяє економічній стабільності на місцевому рівні.

Крім того, соціально орієнтоване підприємництво стимулює інновації. Прагнення вирішити соціальні проблеми спонукає підприємців шукати нові, ефективні рішення. Інноваційні підходи, які виникають у сфері соціального підприємництва, можуть бути застосовані й в інших секторах економіки, сприяючи загальному прогресу та розвитку суспільства. Соціальне підприємництво також відіграє важливу роль у формуванні соціальної відповідальності бізнесу. Воно демонструє, що бізнес може бути не лише прибутковим, але й корисним для суспільства. Це сприяє зміні мислення у бізнес-середовищі та стимулює традиційні підприємства до впровадження соціально відповідальних практик.

Окрім цього, соціальне підприємництво допомагає зміцнити соціальну згуртованість. Підприємства, які працюють над вирішенням соціальних проблем, залучають до своєї діяльності різні групи населення, сприяючи взаємодії та співпраці між ними. Це зміцнює соціальні зв'язки та підвищує рівень довіри в суспільстві. Важливим аспектом соціального підприємництва є його здатність до самофінансування. На відміну від традиційних благодійних організацій, соціальні підприємства здатні генерувати власні доходи, що дозволяє їм бути фінансово стійкими та незалежними від зовнішнього фінансування. Це забезпечує їхню стабільну роботу та довгостроковий вплив [1].

Соціальне підприємництво виступає потужним інструментом для розвитку суспільства, поєднуючи економічну ефективність з соціальною користю. Воно створює нові можливості для працевлаштування, підтримує місцеві громади, стимулює інновації, формує соціальну відповідальність бізнесу, зміцнює соціальну згуртованість та забезпечує фінансову стійкість. Таким чином, розвиток соціального підприємництва сприяє створенню справедливого та стійкого суспільства.

Таблиця 1 відображає основні напрямки, приклади діяльності та результати для суспільства, що демонструють вплив соціального підприємництва на розвиток суспільства [2].

Таблиця 2. Основні напрямки, приклади діяльності та результати для суспільства, що демонструють вплив соціального підприємництва на розвиток суспільства

Джерело розвитку	Приклади діяльності	Результати для суспільства
Працевлаштування	Створення робочих місць для людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді та інших вразливих груп.	Інтеграція вразливих груп у суспільство, зменшення безробіття, підвищення якості життя.

Продовження таблиці 1.

Розвиток місцевих громад	Підтримка місцевих виробників, залучення місцевих ресурсів, реалізація проектів з розвитку інфраструктури.	Економічна стабільність регіонів, зменшення бідності, підвищення якості життя в громадах.
Інновації	Впровадження нових технологій та підходів для вирішення соціальних проблем, створення інноваційних продуктів та послуг.	Підвищення ефективності вирішення соціальних проблем, розвиток нових секторів економіки.
Соціальна відповідальність	Впровадження соціально відповідальних практик у бізнесі, підтримка благодійних ініціатив, участь у соціальних проектах.	Підвищення рівня соціальної відповідальності в бізнес-середовищі, формування позитивного іміджу компаній.
Соціальна згуртованість	Організація заходів для взаємодії різних груп населення, підтримка громадських ініціатив, сприяння співпраці між різними секторами суспільства.	Зміцнення соціальних зв'язків, підвищення рівня довіри та співпраці в суспільстві.
Фінансова стійкість	Генерація власних доходів соціальними підприємствами, зменшення залежності від зовнішнього фінансування, реінвестування прибутку у соціальні проекти.	Стабільність та незалежність соціальних підприємств, довгостроковий вплив на вирішення соціальних проблем.
Освіта та розвиток	Підтримка освітніх програм, професійне навчання, створення можливостей для саморозвитку.	Підвищення рівня освіти, розвиток професійних навичок, створення умов для особистісного зростання.
Екологічна стійкість	Реалізація екологічних проектів, впровадження стійких практик, розвиток зелених технологій.	Збереження навколишнього середовища, підвищення екологічної свідомості, створення екологічно чистого середовища.
Підтримка здоров'я	Організація програм здорового способу життя, підтримка медичних проектів, надання психологічної допомоги.	Підвищення рівня здоров'я населення, зменшення навантаження на медичну систему, покращення якості життя.
Партнерство та співпраця	Співпраця з іншими організаціями, участь у міжнародних проектах, розширення мережі контактів.	Збільшення ресурсів та можливостей для реалізації соціальних проектів, підвищення ефективності завдяки синергії.

Загалом, соціальне підприємництво не лише вирішує поточні соціальні проблеми, але й створює умови для сталого розвитку суспільства. Воно сприяє формуванню справедливого та інклюзивного суспільства, де кожен має можливість реалізувати свій потенціал та зробити внесок у спільне благо. У світлі цього, розвиток соціального підприємництва має стати одним із пріоритетів для України, сприяючи її відновленню та процвітанню в майбутньому

Список використаних джерел

- 1) Огінок С., Когут А. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. Підприємництво та інновації. 2024. №30 С. 102-106. DOI: 10.32782/2415-3583/30.16.
- 2) Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. №37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-40.

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУР

Д.К. Ткач, здобувач 3-го рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Цифрові інновації (ЦІ) є потужним двигуном розвитку сучасної економіки та бізнес-структур, і Україна має значний потенціал для їх впровадження та використання. У сучасному світі, де цифрові технології швидко змінюють ландшафт ринків, Україна повинна активно інтегрувати ці інновації для зміцнення своєї економіки та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Вони стимулюють розвиток нових секторів економіки. ІТ-індустрія в Україні демонструє стрімке зростання, забезпечуючи значний внесок у ВВП країни. Створення та розвиток стартапів у сфері фінансових технологій (FinTech), агротехнологій (AgriTech), біотехнологій (BioTech) та інших галузях сприяють диверсифікації економіки та створенню нових робочих місць. Впровадження цифрових технологій підвищує ефективність бізнес-процесів. Автоматизація виробництва, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT) дозволяють компаніям оптимізувати операційні витрати, підвищити продуктивність та поліпшити якість продукції та послуг. Це, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність українських компаній на глобальному ринку.

ЦІ сприяють покращенню бізнес-клімату в країні. Розвиток електронного урядування (e-government) та впровадження електронних послуг для підприємців зменшує бюрократичні бар'єри, полегшує доступ до адміністративних послуг та підвищує прозорість державного управління. Це створює сприятливі умови для ведення бізнесу та залучення іноземних інвестицій. Цифрові платформи та інструменти відкривають нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Онлайн-торгівля, цифровий маркетинг, платформи для краудфандингу та електронної комерції дозволяють малим та середнім підприємствам виходити на нові ринки, залучати нових клієнтів та отримувати фінансування для розвитку своїх проектів.

Маючи великий потенціал, цифрові інновації у сфері освіти та розвитку людського капіталу. Впровадження онлайн-освітніх платформ, дистанційного навчання та програм з розвитку цифрових навичок сприяє підвищенню кваліфікації робочої сили, що є важливим чинником для розвитку економіки в цілому. Також вони можуть сприяти розвитку інфраструктури та підвищенню якості життя громадян. Інтелектуальні міста (Smart Cities), системи управління транспортом, цифрові системи охорони здоров'я та інші технологічні рішення дозволяють створити комфортніше та безпечніше середовище для життя. Цифрові інновації виступають ключовим чинником розвитку економіки України та бізнес-структур. Вони сприяють створенню нових секторів економіки, підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню бізнес-клімату, розвитку МСБ, освіти та інфраструктури. Інтеграція цифрових технологій в усі сфери життя є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності України на світовій арені.

Важливу роль у цифровій трансформації відіграє розвиток фінансових технологій. FinTech-сектор в Україні активно зростає, надаючи нові рішення для банківських послуг, електронних платежів, криптовалют та інших фінансових інновацій. Це полегшує доступ до фінансових ресурсів для бізнесу і споживачів, сприяючи зростанню економічної активності та фінансової інклюзії.

Автоматизація бізнес-процесів дозволяє підприємствам значно знизити операційні витрати та підвищити ефективність. Використання роботизованих процесів автоматизації (RPA) у рутинних завданнях, таких як обробка документів або управління запасами, дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних і творчих завданнях, що сприяє зростанню продуктивності.

Інтернет речей (IoT) відкриває нові можливості для бізнесу у сфері управління виробничими процесами та контролю якості. Підключені пристрої та сенсори дозволяють збирати та аналізувати дані в реальному часі, забезпечуючи точніше прогнозування та оптимізацію виробництва. Це допомагає знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) знаходять застосування в різних сферах бізнесу, від маркетингу та продажів до управління персоналом та обслуговування клієнтів. Аналіз великих обсягів даних за допомогою AI дозволяє компаніям краще розуміти своїх клієнтів, передбачати їх потреби та пропонувати персоналізовані рішення. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє зростанню доходів.

Цифрові маркетингові стратегії, включаючи використання соціальних медіа, пошукової оптимізації (SEO) та контент-маркетингу, дозволяють бізнесам ефективніше взаємодіяти зі своєю аудиторією та залучати нових клієнтів. Аналітика маркетингових даних допомагає компаніям відстежувати ефективність своїх кампаній та коригувати стратегії для досягнення кращих результатів. Електронна комерція забезпечує нові можливості для підприємств, особливо для малого та середнього бізнесу. Онлайн-торгівля дозволяє бізнесам розширювати свій ринок збуту, знижувати витрати на оренду фізичних торгових площ та забезпечувати зручність покупок для клієнтів. Платформи електронної комерції надають інструменти для управління запасами, обробки замовлень та аналізу продажів.

Інтелектуальні міста (Smart Cities) та цифрові інфраструктури створюють комфортніше та безпечніше середовище для громадян, підвищуючи якість життя. Системи управління транспортом, енергоефективні рішення, цифрові послуги для мешканців – все це сприяє розвитку урбаністичних територій та покращенню екологічної ситуації. Навчання та розвиток персоналу в умовах цифрової трансформації набувають особливої ваги. Програми підвищення кваліфікації та перепідготовки допомагають працівникам оволодівати новими навичками, необхідними для роботи з сучасними технологіями. Це забезпечує безперервний професійний розвиток та підвищує конкурентоспроможність робочої сили.

Співпраця між бізнесом, урядом та освітніми закладами сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку інновацій. Спільні проекти, дослідницькі ініціативи та програми стажування допомагають інтегрувати нові технології в бізнес-процеси та забезпечують підготовку кваліфікованих фахівців.

Відтак, цифрові інновації відіграють ключову роль у розвитку економіки України та її бізнес-структур. Вони сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та створенню нових можливостей для зростання та розвитку. Інтеграція цифрових технологій у всі сфери життя є необхідною умовою для досягнення сталого економічного зростання та покращення якості життя громадян.

Список використаних джерел

1) Павлішина Н. М., Харін А. В. Інновації в епоху цифровізації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1 (84). С. 179-187. DOI: 10.35546/kntu2078-4481.2023.1.24 (дата звернення: 14.05.2024).

2) Антипенко Н. В., Турова Л. Л., Литвишко Л. О., Пальчик І. М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 2 (261). DOI: 10.5281/zenodo.7895628 (дата звернення: 13.05.2024).

3) Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26№Ч. 1. С. 56-60.

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

**XIII International
Scientific and Practical
Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 5.
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НОВА РЕАЛЬНІСТЬ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

**SECTION 5.
CHANGE GOVERNANCE AS THE NEW REALITY
OF MANAGEMENT**

**24 травня 2024 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 24, 2024
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

СТРАТЕГІЯ УТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА БАЗІ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ДЛЯ СТАЛОГО ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

В.Ю. Філіппов, доктор економічних наук, професор
О.М. Мороз, здобувачка 3-го рівня вищої освіти
Т.В. Панчоха, здобувачка 1-го рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(*м. Одеса, Україна*)

Соціально орієнтоване підприємництво, утворене на базі благодійних установ, є важливим інструментом для вирішення соціальних проблем, що виникають під час воєнного стану. В Україні, яка переживає серйозні виклики через збройний конфлікт, створення таких підприємств має особливе значення.

Такі питання, що спрямовані на висвітлення основних стратегічних підходів до створення соціально орієнтованого підприємництва в контексті України, вже підіймалися в роботах провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: Богатир Н., Голуб'як Н., Корнецький А., Малиш Л., Косович Б., Лановська І.І., Мельник О. В., Орел Ю. Л. [1], Свинчук А., Сотула О., Кифяк В. [2], Малиш Л., Ільченко В. [4], Пістунова В. та багато інших.

Перш за все, необхідно провести детальну оцінку потреб і визначити пріоритети. В умовах воєнного стану в Україні зростає кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують допомоги та підтримки. Аналіз актуальних соціальних проблем та потреб населення дозволяє визначити пріоритетні напрямки для діяльності соціально орієнтованого підприємства. Серед таких напрямків можуть бути забезпечення житлом, медична допомога, психологічна підтримка, освіта та працевлаштування [3].

Далі, слід розробити ефективну бізнес-модель, яка забезпечить фінансову стійкість підприємства і одночасно сприятиме вирішенню соціальних проблем. Особлива увага приділяється інноваційним підходам та використанню сучасних технологій. Наприклад, цифрові платформи можуть використовуватись для координації допомоги, залучення волонтерів та збору коштів.

Залучення ресурсів є ключовим елементом успіху. Стратегії мобілізації фінансових, людських і матеріальних ресурсів включають можливості партнерства з іншими організаціями, залучення міжнародних донорів та використання краудфандингу. В Україні вже є приклади успішного залучення ресурсів через краудфандингові платформи для реалізації соціальних проєктів.

Моніторинг та оцінка ефективності діяльності підприємства дозволяють визначити ключові показники успіху та методи їхнього вимірювання. Важливо забезпечити прозорість і підзвітність, що сприятиме довірі з боку громади та донорів.

Гнучкість у стратегічному плануванні та здатність адаптуватися до швидкоплинних змін в умовах воєнного стану є надзвичайно важливими. Врахування ризиків та розробка планів їхнього мінімізації допомагають підприємству залишатися ефективним і стабільним. Для України це означає готовність до роботи в умовах нестабільності та оперативне реагування на нові виклики.

Соціально орієнтоване підприємництво відіграє критично важливу роль в сучасній економіці України, особливо в умовах воєнного стану. Воно поєднує комерційну діяльність з соціальною місією, спрямованою на вирішення актуальних соціальних та екологічних проблем, що сприяє покращенню якості життя населення та зміцненню соціальної стабільності.

В умовах війни такі підприємства демонструють високу гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових викликів, надаючи необхідну гуманітарну допомогу, підтримуючи внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інші вразливі групи населення.

Соціальні підприємства активно залучають міжнародні гранти, донорські кошти та інвестиції, що дозволяє їм продовжувати свою діяльність навіть у складних умовах. Вони співпрацюють з урядом, міжнародними організаціями та громадськими структурами, створюючи ефективні партнерства для реалізації соціальних програм.

Інтеграція бізнесу та соціальних цілей через соціально орієнтовані підприємства дозволяє поєднати фінансові ресурси та бізнес-інновації з соціальною місією, що забезпечує стійке та ефективне вирішення актуальних соціальних проблем.

Крім того, навіть не соціально орієнтовані підприємства в умовах війни активно долучаються до донатів, зборів коштів та іншої волонтерської діяльності. Вони підтримують Збройні Сили України, допомагають у забезпеченні гуманітарних потреб, організовують виготовлення продукції для фронту та співпрацюють з волонтерськими організаціями. Це свідчить про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу в цілому, що сприяє загальному економічному та соціальному відновленню країни.

Узагальнюючи, соціально орієнтоване підприємництво є незамінним учасником економічного та соціального відновлення країни. Їхня діяльність сприяє зменшенню соціальних та економічних ризиків, зміцненню економічної стійкості та підтримці населення в умовах війни. Інтеграція бізнесу та соціальних цілей через соціально орієнтовані підприємства забезпечує довгострокову соціальну та економічну стабільність, що є ключовим фактором у подоланні викликів, зумовлених воєнним станом.

Головне – це важливість інтеграції соціально орієнтованого підприємництва в діяльність благодійних установ для забезпечення сталого розвитку та соціальної стабільності під час кризових ситуацій в умовах воєнного стану в Україні, такі підприємства можуть стати ключовими агентами змін, сприяючи відновленню та розвитку суспільства. Інвестиції в соціально орієнтоване підприємництво також сприяють розвитку економіки та створенню робочих місць, що є надзвичайно важливим у період кризи. Розвиток таких підприємств стимулює інновації, сприяє впровадженню нових технологій і методів управління, що в довгостроковій перспективі зміцнює економічну стабільність країни. Крім того, соціально орієнтовані підприємства можуть сприяти формуванню нової соціальної культури, де підприємницька діяльність поєднується з соціальною відповідальністю, що, у свою чергу, сприяє побудові більш згуртованого та справедливого суспільства.

Відтак, інтеграція соціально орієнтованого підприємництва в діяльність благодійних установ є надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку та соціальної стабільності в Україні під час війни. Соціально орієнтовані підприємства можуть стати ключовими агентами змін, сприяючи відновленню та розвитку суспільства, допомагаючи найбільш уразливим верствам населення та будуючи основу для майбутнього процвітання країни.

Список використаних джерел

1) Орел Ю. Л. Соціальне підприємництво: сучасний стан та перспективи розвитку. Державне регулювання соціального підприємництва та соціально-відповідального бізнесу: Матеріали І міжнародної науково-практичної конференції (11 грудня 2008 р.) / за заг. ред. О. Ю. Амосова. Харків: ХОМО «Союз молодих підприємців», 2008. С. 78

2) Кифяк В., Малиш Л. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 275.

3) Філіппов В.Ю. Вплив моделі розвитку національної соціально-економічної системи на моделі управління розвитком підприємництва: ключові функціональні та структурні зміни. Економічні інновації. 2020. Вип. 2 (75), Т. 22. С. 112-121. DOI: 10.31520/ei.2020.22.2(75).112-121.

4) Ільченко В., Пістунова В. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2023. №26. С. 47-51. DOI: 10.32782/2415-3583/26.7.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Ю.В. Ковтуненко, доктор економічних наук, професор

Є. Г. Гайдаржи, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Цифровізація (або діджиталізація) – це процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти функціонування бізнесу, суспільства та економіки. Це включає в себе впровадження нових цифрових платформ і інструментів, які полегшують аналіз великих кількостей даних, автоматизацію процесів, розробку нових бізнес-моделей і підвищення продуктивності компанії. Цифровізація має на меті створити більш гнучку, адаптивну та ефективну структуру бізнесу, яка може швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

На сьогодні цифрова економіка виступає ефективною основою розвитку системи державного управління, економіки, бізнесу, соціальної сфери і всього суспільства. Формування цифрової економіки – це також питання національної безпеки і незалежності України, конкуренції вітчизняних компаній, позиції країни на світовій арені на довгострокову перспективу [1].

До основних технологій цифровізації можна віднести: Хмарні обчислення (Cloud Computing), Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), Великі дані (Big Data) і тощо. Вони дозволяють організаціям знизити витрати на ІТ-інфраструктуру, швидко масштабувати ресурси відповідно до потреб бізнесу і забезпечувати високу доступність та безпеку даних.

Водночас слід зазначити, що серед науковців і практиків не існує єдиного підходу до визначення поняття цифрової економіки. У класичному розумінні «цифрова економіка» – це діяльність, в якій ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність / продуктивність у різних видах економічної діяльності. Також «цифровою економікою» називають економіку, котра застосовує цифрові технології та сервіси [2].

Цифрові технології здійснюють суттєвий вплив на трансформацію бізнес-процесів, забезпечуючи такі переваги:

- автоматизація та оптимізація (впровадження цифрових інструментів дозволяє автоматизувати повторювані завдання, зменшуючи витрати людських ресурсів та часу, оптимізувати бізнес-процеси, виявляючи проблемні місця та надаючи рекомендації для їх усунення);
- підвищення ефективності та продуктивності (скорочуються витрати на обслуговування та підтримку, завдяки автоматизації та більш ефективному управлінню даними);
- покращення взаємодії з клієнтами (забезпечення ефективності підтримки клієнтів та персоналізація послуг та продуктів);
- інноваційні бізнес-моделі (цифрові технології дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів, залишаючись конкурентоспроможними).

Таким чином, цифровізація є потужним інструментом, що забезпечує комплексну трансформацію бізнесу, підвищуючи його ефективність, конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Відбувається трансформування традиційних організаційних структур більш гнучкі, децентралізовані та адаптивні. Завдяки цифровим інструментам, рішення можуть прийматися на різних рівнях організації, що підвищує оперативність і залученість співробітників до процесу управління.

В наш час діджиталізація також застосовується в управлінні персоналом, роблячи процеси більш ефективними та прозорими. Наприклад, штучний інтелект та великі дані можна використовувати для аналізу резюме, підбору кандидатів та адаптації нових співробітників, що дозволяє скоротити час і витрати на ці процеси, цифрові платформи для навчання надають

можливість безперервного підвищення кваліфікації співробітників, забезпечуючи доступ до різноманітних навчальних матеріалів і курсів. Таким чином, цифровізація не лише змінює традиційні підходи до управління бізнесом, але й створює нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності компаній у сучасному динамічному середовищі [3].

Розглянемо переваги та недоліки цифровізації:

1. Переваги.

- автоматизація процесів: використання цифрових технологій дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних і творчих завданнях, що підвищує загальну продуктивність організації;

- швидкий доступ до інформації: цифрові системи полегшують доступ до необхідних даних, що прискорює прийняття рішень і виконання завдань;

- економія на інфраструктурі: хмарні сервіси забезпечують гнучкість і масштабованість, що дозволяє уникнути значних витрат на фізичну іт-інфраструктуру;

- персоналізація клієнтів: дані про клієнтів можна збирати та аналізувати за допомогою цифрових інструментів, що дозволяє створювати кращі пропозиції та кращі умови сервісу відповідно до потреб кожного клієнта;

- підвищення точності та надійності: використання та автоматизація аналітики покращують точність виконання завдань і знижують кількість помилок.

2. Недоліки.

- загрози кібербезпеки: оскільки більше людей мають доступ до інтернету та більше даних, організації стають більш вразливими до кіберзагроз, таких як хакерські атаки, зломи та витоки даних;

- захист конфіденційної інформації: компанія повинна впроваджувати надійні заходи безпеки та дотримуватися нормативних вимог, щоб захистити конфіденційні дані клієнтів;

- культурний опір: співробітники, які звикли до традиційних методів роботи та можуть боятися змін або втрати роботи, часто протистоять впровадженню нових технологій;

- постійний розвиток навичок: для того, щоб працівники могли ефективно використовувати нові інструменти та системи, необхідно постійно навчатися в умовах швидкого розвитку технологій;

- інвестиції в навчання: щоб підтримувати розвиток навичок співробітників, організації повинні інвестувати в навчальні програми та системи. це може вимагати значних ресурсів і часу.

Отже, можна зробити висновок, що цифровізація має значний потенціал для подальшого розвитку, забезпечуючи трансформацію бізнесу на всіх рівнях. Вона є новим етапом для розвитку суспільства, формуються кращі механізми управління, розширюється доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищується якість та охоплення державних послуг, розширюється спосіб співпраці людей. Також відкриваються широкі можливості для підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення якості послуг, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними в сучасному динамічному середовищі. Однак є і недоліки, такі як кібербезпека, опір змінам і необхідність постійного навчання персоналу. Для успішної реалізації цифрових трансформацій організаціям необхідно ретельно планувати свої стратегії, враховуючи як переваги, так і можливі ризики.

Список використаних джерел

5) Фішук В. Цифрова економіка – це реально. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html>

6) Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. К.: МАУП, 2007. 488 с.

7) Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 105-112.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ ТА НАДОМНОЇ РОБОТИ ЯК ОДИН ІЗ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

С.Г. Козловська, кандидат технічних наук, доцент
Т.В. Козловська, здобувач вищої освіти
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова
(м. Черкаси, Україна)

В умовах повномасштабного вторгнення більшість роботодавців намагаються відшукати найоптимальніші, найкомфортніші й при цьому найбезпечніші для найманих працівників умови праці. Найбільше це стосується підприємств на тимчасово окупованих територіях або в регіонах, умовно, небезпечних через постійні обстріли. Тому постає питання пошуку методів організації віддаленої діяльності, які уможливають подальшу роботу компаній і водночас забезпечать підлеглих робочим місцем. Проте передовсім у цьому аспекті варто розмежувати два схожих поняття – дистанційний працівник і надомний працівник.

З 27 лютого 2021 року в Україні запроваджено дві самостійні форми організації праці: дистанційну й надомну [1]. У першому випадку йдеться про працю у будь-якій локації на вибір співробітника. Важливим при цьому є його змога перебувати на зв'язку з роботодавцем у певний, встановлений у контракті чи за домовленістю робочий час. Надомний формат роботи має здебільшого заздалегідь погоджене місце для трудової діяльності. Це означає, що підлеглий «прив'язаний» до вказаної у трудовому договорі адреси й може змінити її лише з дозволу роботодавця.

Важливість надомної форми роботи особливо розкривається у контексті того, що далеко не всі підприємства здатні надати працівникам змогу працювати віддалено. Так, скажімо, працювати в будь-якій точці світу можуть ІТ-фахівці, маркетологи чи дизайнери. Водночас технічні, інженерні, дослідницькі спеціальності й низка інших потребують спеціального робочого місця, особливих умов чи обладнання, що зазвичай можуть бути встановленими лише в окремо визначеному середовищі.

Найбільших вкладень надомна праця вимагає із фінансового погляду. Передовсім йдеться про облаштування робочого місця. Так, основними сферами діяльності, що почали ефективно застосовувати надомний формат, стали [2]: складання і ремонт різних видів техніки (побутової, автомобільних приладів, комп'ютерів) і меблів; дизайнерські послуги; медична допомога; приготування обідів, виготовлення окремих видів кулінарної продукції для реалізації; виготовлення різних швейних і в'язаних виробів, взуття, прикрас, деталей інтер'єру, ікебан тощо.

Так, наприклад, до надомної праці в контексті релокації бізнесу вдався у березня 2022-го року засновник компанії етнічного одягу ETNODIM Андрій Черуха. За його словами, після падіння ракети неподалік виробництва в Києві чоловік вирішив переїхати до Львова. Це надало змогу підприємцю не лише зберегти бренд, але й продовжити співпрацю з наявним персоналом, який теж переїхав на захід України. Нині у львівській філії ETNODIM працює 20 співробітників, які перебралися зі столиці та її околиць [3].

До релокації бізнесу та надання підлеглим надомної роботи вдалося і безліч інших підприємств, зокрема, у молочній, аграрній та сільськогосподарських галузях. Завдяки цьому (що надзвичайно важливо в умовах підтримки економічної стабільності на вітчизняному ринку) роботодавці не лише забезпечили українців робочими місцями на відносно безпечних територіях, але й змогли врятувати свійських тварин і сільськогосподарську продукцію [4].

Формат віддаленої роботи під час війни в Україні також набув нових сенсів. Їх можна віднайти в дослідженні Київстар.Бізнес. На початку весни 2023 року експерти компанії опитали власників бізнесу/ФОП, CEO, менеджерів, директорів із маркетингу, фінансів, ІТ у

всіх областях України та дізналися, що переважно дистанційний формат співпраці на той момент уже організували 18% респондентів, а 42% підприємств поєднують онлайн з частковою роботою в офісі. Натомість повністю офлайн продовжують працювати 39% компаній [5].

Водночас уже наприкінці 2023-го року частина компаній, чиї офіси розташовано у відносно безпечних регіонах, почали процес «повернення» співробітників. При цьому йдеться не про стовідсоткову роботу «на місці», а найчастіше про гібридну модель. Саме в такому форматі, за даними дослідження «Київстар», нині працює майже половина українських компаній (42% з-поміж опитаних). Тобто їхні співробітники уже поєднують дистанційку з роботою в офісі. Цю модель активно застосовують такі компанії, як EVO, Grammarly, Jooble, GlobalLogic, N-iX та безліч інших [5].

При цьому підприємства, що повертають працівників до офісів, мають подбати про безпечні умови перебування там. Ідеться передовсім про генератори, зв'язок, запаси води й продуктів, а також бомбосховище. Так, до прикладу, Forum Group, UNIT.City, LvivTech.City, Wargaming та «Київстар» облаштували укриття на підземних паркінгах, цокольному або підвальному поверхах [6].

Окремо варто говорити про працівників, які продовжують працювати віддалено. Перебуваючи в безпечному місці та продовжуючи отримувати заробітну плату, вони водночас стикаються із безліччю труднощів. До них передовсім варто зарахувати: ненормований графік (особливо, якщо йдеться про роботу із закордону); розмежування робочого й особистого просторів; соціальна й психологічна відмежованість від колег, що призводить до втрати командного духу.

Важливим аспектом є також регулярне проведення позаробочих онлайн-, а за можливості, і офлайн-зустрічей співробітників. Тут можна говорити про організацію спільного дозвілля, наприклад, спільних поїздок на відпочинок чи створення клубів за інтересами. Так, працівники зможуть ближче поспілкуватися один із одним і почуватися більш соціально значущими.

Загалом варто зауважити, що уміння роботодавців вчасно, швидко та якісно пристосуватися до нових умов життя під час воєнного стану – один із наскрізних аспектів не лише в контексті управління змінами, але й загалом забезпечення життєдіяльності підприємств. Саме тому надзвичайно важливо вміти знаходити інноваційні методики організації роботи та робочого простору для співробітників, які вибирають надомну або віддалену моделі діяльності, а також вчасно реагувати на будь-які зміни в соціальному чи економічному житті країни.

Список використаних джерел

1) Як перевести працівників на дистанційну роботу в умовах війни. URL: <https://profpressa.com/news/iak-perevesti-pratsivnikiv-na-viddalenii-formi-roboti-v-umovakh-viini> (дата звернення: 16.05.2024).

2) Серед яких сфер діяльності може застосовуватися надомна праця? URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/570309-sered-yakykh-sfer-diyalnosti-mozhe-zastosovuvatysya-nadomna-pratsya> (дата звернення: 16.05.2024).

3) Як перевезти свій бізнес на Захід України. URL: <https://finance.ua/ua/saving/kak-perevezti-svoj-biznes-na-zapad-ukrainy> (дата звернення: 16.05.2024).

4) Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с.

5) Як бізнес в Україні змінився через війну? Результати дослідження від «Київстар.Бізнес». URL: <https://telecom.vago.ua/news/yak-biznes-v-ukrayini-zminivsia-cerez-viinu-rezultati-doslidzennya-vid-kiyivstarbiznes.html> (дата звернення: 16.05.2024).

6) Гібридний формат, нові вимоги до офісів та підтримка співробітників: на чому фокусується бізнес. URL: <https://delo.ua/telecom/gibridnii-format-novi-vimogi-do-ofisiv-ta-pidtrimka-spivrobitnikiv-na-comu-fokusujetsya-biznes-418306/> (дата звернення: 16.05.2024).

АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРИ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

К.М. Леміш, кандидат економічних наук, доцент

А.В. Суслик, здобувач вищої освіти

Бердянський державний педагогічний університет

(м. Запоріжжя, Україна)

Мотивація персоналу підприємства є основним та ключовим фактором, який сприяє успішному впровадженню змін. Адже завдяки мотиваційним заходам формується позитивне ставлення до нововведень та підвищується рівень участі персоналу.

Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність; спонукання до здійснення певної діяльності, визначає напрямок діяльності людини; використовується як один із методів підвищення продуктивності праці [1, с. 10].

Зміни – це перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаним – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін [2, с.38].

З наведених визначень зрозуміло, що наслідком організаційної зміни є процеси, які призводять до перебудови поточного стану підприємства задля підвищення його продуктивності та ефективності в майбутньому. Дані зміни можуть мати як еволюційний, так і трансформаційний характер. Як одні, так і другі можуть зіткнутися із супротивом з боку персоналу підприємства, тому основна задача полягає в визначенні ролі мотивації, як каталізатора організаційних змін.

Оскільки мотивація сприяє ефективному впровадженню організаційних змін, то одним із способів активного прийняття змін є стимулювання. Адже, саме внутрішня мотивація допоможе досягти очікуваних змін, так як персонал чинитиме менший опір і буде більш відкритим до активної співпраці з керівництвом та менеджером проекту проведення змін.

Джон П. Коттер наголошував на тому, що процес трансформації підприємства вимагає активної співпраці багатьох людей, адже ефективне впровадження змін на 50% залежить від перших етапів, на яких керівники недооцінюють на скільки важко вивести людей із зони комфорту [3]. Тобто акцентується увага на важливості процесу мотивації, бо без мотивації люди не будуть допомагати, а зусилля не принесуть результату.

Процес управління змінами є системним підходом до керування перетвореннями на підприємстві з метою досягнення бажаного результату та конкретних цілей. Як уже зазначалося, цей процес виникає в ситуаціях, коли поточний стан підприємства вважається неприйнятним та коли виникає потреба в адаптації до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

На процес мотивації персоналу при впровадженні організаційних змін впливають різні фактори, які можуть допомогти керівникам в підтримці та успішному їх прийнятті: підтримка та навчання, лідерство, комунікація, винагорода, корпоративна культура, участь співробітників.

Кожен з наведених факторів є важливим в процесі здійснення організаційних змін. Відсутність одного із них може вплинути на процес впровадження змін на підприємстві, а зберігши баланс між різними факторами впливу, вдасться виділити найважливіші аспекти, які необхідно враховувати для успішного впровадження змін (наприклад, відсутність ефективної комунікації може призвести до появи чуток, непорозумінь та конфліктів серед персоналу, це може підірвати довіру до керівництва та зменшити мотивацію для участі у змінах).

В сучасному світі дедалі більше вітчизняних підприємств надають можливість працівникам брати участь в прибутках, використовуючи при цьому аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат з виплати відсотків, податків і нарахованої амортизації – EBITDA [4]. Даний показник можливо також використовувати при впровадженні організаційних змін, адже персонал підприємства, як керівники, так і рядовий персонал, буде розуміти свій внесок в розвиток підприємства і, як наслідок, матимуть додаткову винагороду.

Особливо актуальним це може бути в галузі торгівлі, адже це сприятиме зростанню активних продаж.

В рамках дослідження було проведено опитування працівників підприємств галузі торгівлі (роздрібна торгівля, оптова торгівля, e-commerce) щодо зацікавленості їх участі в прибутках підприємства та отриманні додаткової винагороди в результаті збільшення доходів останнього. Серед опитаних респондентів 35% становили чоловіки, 65% - жінки. Згідно результатів опитування 85% працівників готові працювати продуктивніше, отримуючи за це додатковий дохід. На рис. 1 наведено співвідношення між кількістю опитаних працівників у відповідній віковій категорії та кількістю позитивних відповідей, щодо готовності працювати ефективніше задля отримання додаткової винагороди за рахунок збільшення прибутку підприємства.

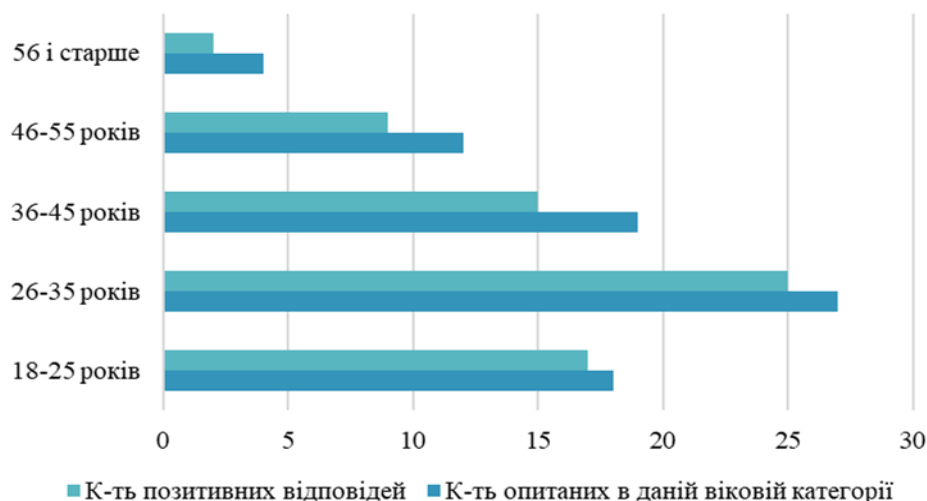


Рисунок 1 – Залежність ефективності мотиваційних заходів від віку

З результатів опитування можна зробити висновки, що молоде покоління більш лояльно сприйматиме організаційним змінам і докладатиме більше зусиль для досягнення стратегічних цілей підприємства, за умови, що вони розумітимуть свою роль і значення в розвитку підприємства і даний ефект буде підкріплено додатковою матеріальною винагородою. Проте, даний інструмент мотивації повинен враховувати фінансову спроможність підприємства. Відтак, великим компаніям рекомендовано запускати пілотні проекти на окремих об'єктах, щоб для початку мати можливість простежити зміни в доходах підприємства та персоналу, і, за умови успішної реалізації, розповсюджувати на всю мережу.

Результати дослідження підкреслюють важливість розуміння внеску та ролі працівників у досягнення стратегічних цілей компанії та необхідність застосування ефективних методів мотивації, таких як участь у прибутку, для підтримки їхньої зацікавленості та залучення у досягнення успіху.

Відтак, врахування фінансової спроможності підприємства та поступове впровадження нових інструментів мотивації дозволить ефективно здійснювати організаційні зміни та підвищувати результативність бізнесу в цілому.

Список використаних джерел

- 1) Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
- 2). Люльов О.В., Моргуненко Р.М.. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «зміни підприємства». Механізм регулювання економіки, 2015. № 1 (67). С. 38-46.
- 3) Kotter J. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. 2007, Vol.85(1), p.96-67.
- 4) Січ О. Як розрахувати EBITDA. Експерт головбух: вебсайт. URL: <https://gb.expertus.com.ua/recommendations/3502>.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Л.А. Некрасова, доктор економічних наук, професор

А.С. Хмарюк, здобувач PhD

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Управління змінами є важливим елементом сучасного менеджменту. На ці зміни впливає швидкість технологічного прогресу, глобалізація та постійні зміни у ринкових умовах. Воно дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та адаптивними в умовах постійних змін. Ефективне управління змінами сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості організації. У сучасних умовах керівники підприємств повинні володіти навичками управління змінами, розуміти процеси та інструменти, які допомагають успішно впроваджувати зміни. Це включає в себе не тільки технічні аспекти, але й управління людськими ресурсами, комунікацію та розвиток корпоративної культури. До змін в управлінні спонукають різні чинники. Одним з таких чинників є необхідність змін. Оскільки в наш час технології не стоять на місці і відбувається постійний прогрес, вони вимагають адаптації бізнес-процесів та структур. Одним з таких інструментів можна вважати штучний інтелект (ШІ). Він відіграє все більш значущу роль у змінах управління, надаючи нові інструменти та підходи, що дозволяють підприємствам ефективніше адаптуватися до нових викликів і можливостей [1]. Використання ШІ в управлінні змінами включає різні аспекти, від аналізу даних до автоматизації процесів і підтримки прийняття рішень.

Штучний інтелект є доволі гнучким інструментом [2], що дозволяє використовувати його у різних напрямках в управлінні. Однією з важливих переваг ШІ є швидкий аналіз даних та вміння швидше та більш точно прогнозувати майбутні тенденції. Збір та обробка даних дозволяє швидко обробляти великі обсяги даних, що допомагає виявляти тенденції та закономірності. На основі цих даних легше та простіше робити прогнози ринку та тенденцій, оскільки алгоритми машинного навчання можуть передбачати майбутні зміни на ринку, потреби клієнтів та можливі ризики, що дозволяє завчасно планувати зміни. Алгоритми машинного навчання також являють собою гнучку структуру, що надає можливість більш точно підібрати моделі та поведінку в управлінні.

Штучний інтелект допомагає в автоматизації процесів, що дозволяє значно підвищити ефективність, зменшити витрати і оптимізувати ресурси. В свою чергу це сприяє швидшому та якіснішому впровадженню змін. Основними напрямками автоматизації процесів є:

1. Роботизована автоматизація процесів (RPA). Використання програмування роботи для автоматизації повторюваних і рутинних завдань, таких як обробка даних, заповнення форм, і робота з базами даних.

2. Інтелектуальна автоматизація. Використання ШІ для обробки текстової інформації, що дозволяє автоматизувати роботу з документами, аналізувати клієнтські запити та забезпечувати підтримку через чат-боти.

3. Автоматизація прийняття рішень. Використання алгоритмів для аналізу даних та прийняття рішень в реальному часі. Це може включати прогнозування попиту, управління запасами або оптимізацію логістики.

4. Автоматизація бізнес-процесів (BPA). Автоматизація процесів шляхом інтеграції різних інформаційних систем і платформ для забезпечення безперебійного обміну даними та спрощення управління процесами.

Автоматизація процесів за допомогою штучного інтелекту (ШІ) приносить численні переваги для підприємств, підвищуючи ефективність, знижуючи витрати та покращуючи загальну продуктивність [3]. Нижче розглянуті основні переваги автоматизації процесів у контексті сучасного бізнесу:

1. Підвищення ефективності та продуктивності:

- швидкість виконання завдань. Штучний інтелект може обробляти великі обсяги даних та виконувати складні обчислення у лічені секунди, що значно скорочує час на виконання бізнес-процесів;

- оптимізація ресурсів.

2. Зниження витрат:

- зниження витрат. Автоматизація процесів знижує потребу у великій кількості працівників для виконання рутинних завдань, що зменшує витрати на заробітну плату;

- зменшення помилок та витрат на їх виправлення. Автоматизовані системи знижують кількість помилок, що виникають через людський фактор.

3. Покращення якості обслуговування:

- персоналізація взаємодії з клієнтами. Дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та взаємодії з клієнтами на основі аналізу даних та поведінки;

- підтримка через чат-боти та віртуальні асистенти. Чат-боти та віртуальні асистенти, що працюють на основі ШІ, можуть надавати швидко та якісну підтримку клієнтам, відповідаючи на їхні запити та допомагаючи вирішувати проблеми.

4. Підвищення гнучкості та адаптивності:

- швидке впровадження змін. Автоматизовані системи можуть бути швидко налаштовані під нові вимоги та умови, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі;

- масштабованість процесів. Автоматизовані рішення легко масштабуються, що дозволяє підприємствам швидко збільшувати обсяги обробки даних та операцій при зростанні бізнесу;

- забезпечення безперервності бізнесу. Автоматизація процесів допомагає забезпечити безперервність бізнес-операцій навіть у випадку непередбачених обставин.

Таким чином, автоматизація процесів за допомогою штучного інтелекту надає багато переваг, що робить його важливим інструментом для сучасного управління змінами. Він підвищує ефективність та продуктивність, знижує витрати, покращує якість обслуговування та забезпечує високу гнучкість та адаптивність бізнесу. Підприємства, які активно впроваджують автоматизацію процесів, отримують конкурентну перевагу та здатні швидко адаптуватися до змін у динамічному ринковому середовищі. Використання передових технологій, таких як RPA, машинне навчання, NLP і комп'ютерний зір, відкриває нові можливості для автоматизації і оптимізації бізнес-процесів, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентні переваги в умовах швидких змін ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1) Некрасова Л.А., Хмарюк А.С. Перспективи використання штучного інтелекту в галузі прийняття інвестиційних рішень. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 08-09 червня, 2023, Україна, Одеса. С. 80-82. URL : https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf

2) Вербівська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2023. №10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-06/2023-10-04-06>.

3) Лошенко О.В. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності : характеристика систем управління. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1950/1877>.

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ НА ОВОЧЕВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Н.І. Носова, провідний інженер

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
(м. Одеса, Україна)

Глобалізаційні зрушення в економічних системах держав світу що посилюються, останнім часом знаходять відображення в інституційному та ринковому бізнес-середовищі. Тому своєчасне прийняття управлінських рішень на загальнодержавному рівні у частині розробки планів та стратегій, особливо у питаннях формування продовольчої безпеки, набуває першочергового значення. Розвиток України, особливо в умовах воєнного стану, передбачає необхідність формування низки показників економічної безпеки, у першу чергу, це стосується рівня забезпечення продовольством населення.

Війна негативно вплинула на всі сфери життя. Не обминула вона і сільське господарство, від результатів діяльності якого залежить життєзабезпечення суспільства і задоволення потреб у продуктах харчування як першочергового заходу запобігання голоду. До того ж, ланцюги поставок, що ефективно функціонували до повномасштабного вторгнення у воєнний період, повністю зруйновані через обмеження діяльності і обстріли портів, мінування доріг, пошкодження складських приміщень. Це сприяло зростанню логістичних витрат і збільшенню ризиків в логістичних ланцюгах. Немоżliвість пересування через обстріли обмежило використання налагоджених каналів постачань, тому виникла гостра потреба у нових логістичних рішеннях.

Слід відзначити, що в Україні склалася традиційна система управління матеріальними потоками та товарними ресурсами. Однак логістика виступає сьогодні конкурентоспроможною стратегією для суб'єктів господарювання, яка, використовуючи системний підхід, виступає у якості ресурсозберігаючого алгоритму роботи підприємств щодо забезпечення і переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів і запасів та супутніх потоків на всіх стадіях відтворювального процесу.

В умовах війни логістика України має оперативно приймати рішення, адже перед нею постає багато нових завдань: оптимізація логістичних процесів та швидка адаптація до нових умов [1]. Для вирішення логістичних проблем що виникли в Україні у зв'язку із воєнними діями, необхідно: розробляти нові маршрути безпечного пересування вантажів залежно від ситуації на дорогах; концентруватись на регіональній локалізації вирощування овочевої продукції з причини складнощів її постачання до споживачів у інші регіони; сконцентрувати зберігання отриманого врожаю у локалізованих складських приміщеннях для мінімізації збитків внаслідок обстрілів і руйнувань.

За наявності швидких змін в умовах господарювання у зв'язку із кліматичними змінами, запровадженням новітніх технологій обробки земель, вирощування та зберігання агрокультур агропромислова сфера вимушена адаптуватись до нових умов і викликів свого функціонування.

За оцінками експертів, недостатній рівень інформованості керівників агропідприємств про ринкове середовище, в якому вони функціонують, наявність необхідних насіннєвих матеріалів, добрив, техніки, робочої сили та овочесховищ може загрожувати продовольчій безпеці країни. В умовах посилення конкуренції вирішення цього питання набуває особливого значення і виступає важливим завданням функцій моніторингу, що є вкрай важливим для прийняття ефективних управлінських рішень.

Оскільки аграрний сектор є провідною галуззю для забезпечення населення продуктами харчування, посилюється необхідність створення умов для своєчасного отримання і використання оперативної і повної інформації про стан сільськогосподарських споживчих ринків, що сприяє прийняттю необхідних стратегічних рішень. На врожаї великий вплив мають природні та погодні чинники, наявність шкідників, своєчасне зрошування та внесення добрив,

тому оперативне прийняття управлінських рішень для збереження і примноження врожаїв набуває особливо великого значення.

Успішна діяльність виробників агропродукції залежить від їх маркетингової діяльності, яка сприяє отриманню унікальних конкурентних переваг. Звісно, що від оперативного транспортування агропродукції (яка швидко псується, й до того ж належить до стратегічних і життєво необхідних товарів) і наявності умов для її зберігання залежить конкурентоспроможність, та, відповідно, фінансові результати діяльності підприємств. Логістична стратегія має забезпечувати конкурентний потенціал агропідприємств, що покращує й удосконалює структуру бізнесу.

Від добре налагодженої системи управління агропідприємствами залежить успішність ведення аграрного бізнесу. Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств є процесом впливу менеджерів підприємств на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях, діяльністю з організації і координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довготривалій перспективі [2, с. 11].

Рациональне застосування інструментарію логістики в сільському господарстві дозволить використати наявний потенціал аграрних підприємств, тому логістика у сфері сільського господарства стає з кожним роком престижнішою [3, с. 185].

Слід відзначити, що аграрному ринку притаманна певна низка особливостей відтворювального процесу, які визначають доцільність виокремлення ринку у самостійний об'єкт досліджень.

На ринку сільськогосподарської продукції складаються відносини «продавець-покупець» завдяки чому відбувається її реалізація. Товарна номенклатура об'єднує велике різноманіття продукції. В Україні вирощується понад 100 видів овочів, з них розповсюджених близько 40. При цьому значна частина сільськогосподарської продукції споживається населенням, а інша частина переробляється, тому ринок доцільно розглядати в контексті формування продовольчого ринку.

Нині диверсифікація в аграрному виробництві має позитивний характер, оскільки спонукання до переробки продукції підвищує рівень її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку і сприяє забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави [4].

Ринок продовольства належить до найскладніших ринкових систем, що охоплює майже всі галузі. Цей ринок на відміну від інших ринкових систем має свої особливості, а саме: постійне функціонування; сезонність виробництва і споживання багатьох продуктів харчування. Розширення дії ринку супроводжується перебудовою системи ціноутворення та обігу товарів і формування ринкових структур [5].

У довоєнний період експортно-імпортні постачання овочевої продукції характеризувались різноспрямованістю та суттєвими коливаннями за обсягами товарних потоків. Провідною тенденцією стало інтенсивне нарощування обсягів імпорту, загальне збільшення якого у 2021 р. порівняно з 2015 р. у натуральному вимірі становило 8,21 разів проти 1,41 рази у експорті; у вартісному вимірі, відповідно, 4,31 рази по імпорту та 1,62 рази по експорту [6]. Починаючи з 2022 року спостерігається тенденція до збільшення імпорту, централізація постачань якого за країнами була ще більш високою. Провідним постачальником товарних груп «помідори» та «огірки і корнішони» була Туреччина, на яку припадало 85,3 % та 76 % всіх постачань відповідно. Основним постачальником моркви, ріпи та буряку була Польща – 57,5 % від загального обсягу імпорту за цими товарами. Наведені дані свідчать про високу залежність імпорту від окремих країн, що може мати негативні наслідки для продовольчої безпеки країни. До того ж, зростання імпорту пояснюється скороченням посівних площ внаслідок окупації переважної частини території Херсонської та Запорізької областей – провідних в Україні з виробництва овочів відкритого ґрунту. І така негативна тенденція на внутрішньому ринку, коли власний попит споживачів задовольняється не за рахунок продуктів вітчизняного виробництва, а за рахунок імпортованих, негативно впливає не лише на торгівельний баланс, внаслідок чого спостерігається від'ємне сальдо, а й на відсутність

надходжень до державного бюджету, що стримує можливості відтворення власного споживчого ринку.

Слід відзначити, що внаслідок ведення воєнних дій аграрний сектор України несе величезні збитки. Так, за підрахунками аналітиків Міністерства аграрної політики та КСЕ Агроцентру станом на грудень 2022 р. сільськогосподарський сектор втратив понад \$ 40 млрд. Лише прямі втрати від фізичних пошкоджень інфраструктури за оцінками KSE Institute та партнерів сягають \$ 127 млрд. та постійно зростають. Через бойові дії повністю або частково зруйновано більше 84 тис. одиниць техніки і устаткування [6]. При цьому підприємства, що переважно орієнтувались у своїй діяльності на внутрішній ринок зазнали менших втрат. Оскільки виникали складнощі з вивезенням сільськогосподарської продукції, тому її стали переробляти на внутрішньому ринку, тим самим забезпечуючи власними силами потреби населення і військових у продуктах харчування, з одного боку, а іншого – це сприяло послабленню конкурентного тиску на вітчизняних виробників продовольчої продукції.

Аграрний сектор, який відіграє провідну роль у забезпеченні стійкості економіки України, потребує державної підтримки як в умовах воєнного стану, так і у подальшому повоєнному відновленні. Саме державна політика має забезпечити умови для відновлення агросектору; підтримку вітчизняних виробників агропродукції, особливо у контексті насичення внутрішнього ринку сільгосппродукцією власного виробництва; стимулювання подальшого галузевого розвитку, його модернізацію; сприяти адаптації суб'єктів господарювання до викликів воєнного часу і ризиків які виникають, а також забезпечити можливість подальшого його довгострокового зростання. Агропродовольчий сектор за рахунок мобілізації своїх внутрішніх резервів має створити таку раціональну структуру виробництва, яка при виникненні випадкових негативних зовнішніх впливів сприятиме пом'якшенню їх наслідків і можливості виконання запланованих заходів з метою отримання позитивних результатів і забезпечення продовольчої безпеки. Ці напрямки виступають елементами міжнародної конкурентної позиції країни у глобальному вимірі та визначають напрямки її сталого зростання і безпосередньо впливають на забезпечення продовольчої безпеки.

Список використаних джерел

- 1) Озарко К., Челомбитко В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-17
- 2) Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 3) Семенда Д.К., Семенда О.В., Семенда О.В. Логістика та її роль в підвищенні економічної ефективності реалізації продукції рослинництва. Молодий вчений №1 (89) січень, 2021. С. 185-190.
- 4) Розробка стратегії диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/10.pdf.
- 5) Ринок сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки URL: <https://buklib.net/books/35146/>
- 6) Нейтер Р. Втрати на \$ 40 млрд.: як через війну страждає аграрний сектор України. Економічна правда 19.12. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695167/>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

В умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. За таких обставин одним з головних завдань управлінського персоналу підприємств є формування ефективної системи управління персоналом як передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та економічного розвитку підприємств. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність [1].

Загалом управління персоналом можна розглядати, як систему, що охоплює різноманітні напрями, форми і методи організаційної взаємодії з працівниками компанії з метою забезпечення наявності необхідної кількості компетентних працівників, готових виконувати виробничі функції і демонструвати необхідну виробничу поведінку. Інтегруючи досвід вітчизняних та зарубіжних теоретиків і практиків, можна сформулювати основну мету управління людськими ресурсами, а саме: максимальний розвиток і використання повного потенціалу працівників підприємства [1].

Тобто, процес управління персоналом спрямований на забезпечення ефективного та оптимального використання людських ресурсів з метою досягнення цілей та завдань, що становлять основу для виміру ефективності діяльності підприємства. Ефективне управління цими аспектами не лише підвищує конкурентоспроможність, але й формує кваліфікований персонал готовий працювати на вдосконалення підприємства, збільшення його прибутковості і досягнення стратегічних цілей.

Управління персоналом вимагає уваги до багатьох важливих аспектів. Від недостатньої мотивації до неефективного розподілу обов'язків – існує широкий спектр проблем, які мають вплив на ефективність та результативність не лише в діяльності працівників, але й на все підприємство. Розглянемо деякі проблеми, що на нашу думку, найчастіше виникають в процесі управління персоналом: недостатня вмотивованість, що пов'язано, насамперед, з відсутністю стимулюючих програм, та належної системи мотивації, а також конкретного розуміння у працівників їх важливості в процесі здійснення виробничої діяльності, нечіткі цілі та очікування, а також недостатня комунікація з керівниками; конфліктність в колективах, що часто виникає через різницю у вікових категоріях, компетентностях працівників, непорозуміння через різні погляди на завдання та цілі підприємства; недостатній розвиток і навчання, що виникає через швидкі технологічні та глобалізаційні зміни, як наприклад, з початком COVID і переходом на дистанційну роботу, не всі працівники швидко пристосувались до онлайн праці; не зрозумілий розподіл завдань та обов'язків, що призводить до низької продуктивності.

З початком повномасштабного вторгнення, вітчизняні підприємства стикнулись з новими проблемами, зокрема і в управлінні персоналом, які вплинули на ефективність підприємств. Тому пропонуємо розглянути основні з них: нестача кваліфікованих кадрів, через те, що працівники змінюють місце проживання, або вступають до сил оборони. В зв'язку з цим, підприємства стикаються з нестачею кваліфікованих працівників, що може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства; ментальне здоров'я та емоційний стан персоналу. В умовах війни, більшість людей мають пригнічений емоційний стан, стрес,

хронічну втому та проблеми з концентрацією уваги, що призводить до зниження продуктивності їх праці, та в результаті, до погіршення ефективності діяльності підприємства; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. В одному колективі можуть знаходитись працівники, що пережили окупацію чи втратили рідних на війні, та працівники, які виїхали за кордон на початку війни і не настільки сильно відчували вплив воєнного стану, або ж персонал організації може мати різні політичні погляди. В результаті підприємства отримують зниження залученості працівників, конфлікти між працівниками, зниження продуктивності та вмотивованості персоналу, та навіть зростання плинності, тобто ефективність його діяльності знижується [2].

Таким чином, можна зазначити, що на сьогодні доцільно впроваджувати різні напрями удосконалення управління персоналом, серед яких загальні, такі як: покращення управлінської структури шляхом децентралізації функцій та установа повноважень керівництва, враховуючи їх кваліфікацію та особисті якості; оптимізація робочих місць через автоматизацію та встановлення високоефективних умов для працівників; розробка стратегії розвитку на основі SWOT-аналізу, формулювання філософії та політики, що охоплюють різні сфери підприємства; впровадження ефективної системи управління кадрами, включаючи підбір, навчання, оцінку та переміщення керівницького персоналу, а також планування кар'єри та використання адекватного стилю керівництва; перехід від процедури «зверху вниз» до «зустрічного» або змішаного планування, де завдання формулюються згідно зверху, а способи їх вирішення – знизу; використання практики проведення семінарів для нових спеціалістів щоб забезпечити їх ефективну адаптацію; впровадження матеріального стимулювання та моніторингу заробітної плати, і інших заохочувальних чинників [3].

Крім того, в умовах воєнного стану варто звертати увагу на такі аспекти, як: надання підтримки та співчуття до персоналу з боку керівництва. Це дуже важливо в умовах війни, адже в такий складний час, працівникам необхідно відчувати приналежність до команди та підтримка один одного; матеріальне стимулювання та забезпечення працівників всіма потрібними матеріальними ресурсами й інструментами для ефективної роботи. Сюди входить конкурентний розмір заробітної плати, створення безпечних умов праці та інші блага; створення умов для навчання та розвитку персоналу, адже під час війни все стрімко змінюється, а отже, працівники будуть потребувати нових знань для швидкої адаптації до зміни умов; співпраця та комунікація між керівництвом та працівниками, що забезпечить ефективну координацію та розв'язання проблем у максимально короткий термін.

Необхідно додати, що для удосконалення управління персоналом, важливим є управління талантами, яке дає можливість ідентифікувати та розвивати найбільш цінних співробітників, що є ключовими для успіху. А також, управління продуктивністю, яке встановлюючи конкретні цілі та вимірюючи результативність кожного співробітника, надасть змогу зрозуміти коли варто змінити стратегії, або дослідити потреби працівників вчасно, що в результаті сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що управління персоналом є невід'ємною складовою ефективності діяльності будь-якого підприємства. Від правильної стратегії управління персоналом залежить не лише ефективність працівників, але й загальна конкурентоспроможність та стійкість на ринку, як в стабільних, так і в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

- 1) Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 4 (50). С. 57-65.
- 2) Данилюк Д.О. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. Т. 2, № 15. С. 137–144.
- 3) Бреус С.В., Кириленко І.В. Основні напрями підвищення ефективності процесу управління персоналом організації. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 25. 2018. С. 183-187.

ПЛАНИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ

В.Ю. Філіппов, доктор економічних наук, професор
Е.П. Янгулов, здобувач ступеня PhD, асистент кафедри менеджменту
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Плани стратегічного розвитку для Одеського регіону є ключовими в контексті забезпечення сталого економічного прогресу та вдосконалення інноваційної програми для стимулювання активного розвитку. Вони спрямовані на створення умов для збалансованої регіональної політики та формування фундаменту для довгострокових фінансових інвестицій у майбутнє Одеського регіону.

У різних стратегіях та наукових дослідженнях акцентується на пріоритетних завданнях та можливостях регіону. Протягом періоду незалежності України, науковці наголошували на необхідності формування постіндустріальної економічної системи в країні. Це вимагає активного розвитку нових галузей, спрямованих на використання інноваційних технологій та створення високододаткових сфер економіки [1].

Зокрема, віддання пріоритету інноваційним напрямкам розвитку, розробка та впровадження нових технологій у виробництві та послугах, а також створення сприятливої інвестиційної клімату для приваблення капіталу, є важливими аспектами стратегічного планування регіонального розвитку. Крім того, залучення наукових ресурсів та створення умов для розвитку інноваційного підприємництва відіграють ключову роль у створенні висококонкурентоспроможного господарства на місцевому та міжнародному рівнях. Методологічною основою для написання статі став указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», в якому зазначені цілі сталого розвитку України. В статі також використовувались експертні оцінки та соціологічні дані. Метою цієї роботи є не лише визначення, а й планування конкретних шляхів для стійкого зростання та покращення економіки Одеського регіону, відповідно до стратегії сталого розвитку на перспективу до 2030 року. Для досягнення цієї мети виконувалося обґрунтування важливості створення стратегій, спрямованих на соціально-орієнтований розвиток, а також розроблялися ефективні механізми для формування таких стратегій на рівні окремих районів області [2].

Це означає, що дослідження не лише виявляло потребу у впровадженні соціально-орієнтованих стратегій, але й визначало конкретні кроки та інструменти, які можна використовувати для їх створення та впровадження. Результатом є інтегрований підхід, що враховує потреби та особливості кожного окремого району області, сприяючи розвитку його соціальних та економічних потенціалів.

Зазвичай всі попередні стратегії пропонували центр стратегічного розвитку місто Одесу. Воєнний час показав, що децентралізація під час воєнного стану ще успішніша ніж під час миру [3]. Комплекс заходів щодо реформи децентралізації, що стартував у 2014 році, і отримав назву «Національний проект «Децентралізація»». За різними оцінками, вважається найуспішнішою з українських реформ. Основні положення які дали такий результат реформ це, врахування історичних, економічних, екологічних та культурних особливостей при плануванні розвитку територіальних громад; передача "на місця" максимальної кількості повноважень, які органи місцевого самоврядування здатні виконати. З початку інтервенції ми бачимо політику децентралізації у дії, російська армія зайняла Крим, Донбас, тимчасово Херсонський регіон, частину Запорізької області – українські сили, українська економіка не зламалася, змогла вистояти і продовжити супротив російській інтервенції.

Результати діагностичних досліджень допомогли визначити пріоритетні напрямки розвитку регіону на довгострокову перспективу та дали змогу створити дерево цілей розвитку Одеської області. Іншими словами, досягнення поставлених цілей у вирішенні завдань пріоритетних напрямків розвитку Одеського регіону можливе за допомогою різних методів.

Комбінування зовнішніх і внутрішніх факторів у виконанні Стратегії протягом часу її реалізації призводить до деревоподібного характеру шляхів досягнення стратегічної мети розвитку Одеської області до 2030 року. Можливими сценаріями соціально-економічного розвитку області до 2030 року можуть бути обрані: інерційний (песимістичний) – збереження поточного стану; мобілізаційний (реалістичний) – мобілізація зовнішніх і внутрішніх ресурсів для реалізації стратегії; інноваційний (оптимістичний) – впровадження новаторських проєктів у розвитку області.

Забезпечення стабільної соціально-економічної ситуації також вимагає ефективного управління ресурсами, раціонального використання бюджетних коштів і прозорості діяльності державних органів. Це сприятиме підвищенню довіри населення до влади та забезпечить основу для стабільного розвитку регіону. Таким чином, вибір першого сценарію розвитку Одеської області передбачає зосередження зусиль на збереженні та підтримці стабільності, поступовому підвищенні доходів громадян та адаптації до змін у військовій ситуації. Це дозволить регіону зберегти соціальну та економічну стабільність і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Другий сценарій розвитку Одеської області передбачає всебічну реалізацію всіх проєктів і програм, що входять до стратегії розвитку регіону. Цей підхід вимагає забезпечення політичної та соціальної стабільності, що є основою для успішної реалізації будь-яких ініціатив. Політична стабільність створює сприятливе середовище для інвестицій і підприємницької діяльності, тоді як соціальна стабільність забезпечує спокій та довіру населення до змін.

Третій сценарій розвитку Одеської області передбачає активне впровадження інновацій у різні види економічної діяльності та комплексну модернізацію підприємств. Основна ідея цього сценарію полягає в поступовому переході виробництва на новий технологічний рівень, що забезпечить конкурентоспроможність регіону на міжнародному ринку.

Таким чином, перший сценарій є найбільш реалістичним у поточних умовах, але регіон має можливості для впровадження елементів другого та третього сценарію навіть під час воєнних дій. Це дозволить підготуватися до швидкого переходу на більш високий рівень розвитку після встановлення миру в Україні.

Стабільний розвиток Одеської області в умовах воєнного стану можливий за рахунок ефективного управління ресурсами, раціонального використання бюджетних коштів і прозорості діяльності державних органів. Перший сценарій, зосереджений на збереженні стабільності, є найбільш реалістичним, але регіон має потенціал для впровадження інновацій та всебічної реалізації стратегічних проєктів, що підготує його до швидкого економічного зростання після встановлення миру. Отже, ефективна реалізація пріоритетних напрямків розвитку Одеської області полягає у вирішенні широкого спектру завдань, які взаємопов'язані і вимагають комплексного підходу з урахуванням інтересів та потреб усіх верств населення.

Список використаних джерел

1) Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Виклики та загрози сталого розвитку в Україні умовах воєнного стану. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, 26 травня 2023 р., Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна. С. 117-118. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s5.pdf>. (Доступно на 28.05.2023).

2) Фісуненко П.А. Аналіз основних тенденцій забезпечення сталого розвитку зеленої економіки України: європейська інтеграція. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №12. 6 с. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-12-03-03

3) Філіппова С.В., Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Types of reactions of enterprises to force majeure and their consequences as a critical factor influencing the economic recovery of Ukraine. Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization : Монографія / ред. А. Павлік, К. Шапошніков. Pira: Baltija Publishing, 2023. С. 221-240. (424 с.). DOI: 10.30525/978-9934-26-307-1-11.

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

**XIII International
Scientific and Practical
Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

**СЕКЦІЯ 6.
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ,
ІНСТРУМЕНТИ**

**SECTION 6.
CRISIS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF
MARTIAL LAW: MODELS, MECHANISMS, TOOLS**

**24 травня 2024 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 24, 2024
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

RISK MANAGEMENT IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

V.Y. Filippov, Professor, DEcon
D.O. Shepeliuk, student of higher education
Odesa Polytechnic National University
(*Odesa, Ukraine*)

The food industry is one of the key sectors of the economy, essential for ensuring the stable livelihood of society. In wartime conditions, the importance of the food industry intensifies, as it becomes crucial for supplying defense forces and civilian populations with food products. However, enterprises operating in the food industry often face numerous risks, particularly those specific to this sector. Given that ignoring or ineffectively managing risks in the food industry can lead to various negative consequences, especially concerning the health and safety of consumers, it is necessary to develop and implement measures to effectively manage risks in food industry enterprises.

Risk management is an activity aimed at reducing or compensating for harm to an object in the event of adverse events, determining possible ways to counter these situations, and ensuring resilience [1].

It should be noted that risk management is crucial for food enterprises in several key aspects:

- ensuring product safety through the identification and minimization of risks associated with contamination, violations of sanitary norms, and other factors that may threaten consumer health;
- compliance with national and international standards and regulations governing the production and circulation of food products;
- maintaining high standards of quality and safety helps avoid scandals and product recalls that can negatively impact the enterprise's reputation;
- effective risk management helps reduce costs associated with compensating for losses, fines, and losses due to consumer rejection of products;
- identifying and eliminating potential threats that could lead to production or supply stoppages ensures the enterprise's operational stability;
- adhering to high standards of safety and quality attracts new customers and strengthens market positions.

Thus, effective risk management is a key element of the successful operation of food enterprises, shaping quality, compliance, economic stability, and competitiveness.

In the activities of food enterprises, food risks are among the most important and can be categorized into [2]:

- biological risks – microorganisms that are not accounted for in the production process. For example, pathogenic microflora affected by the pasteurization process;
- chemical risks – can be naturally present in plants or animals (e.g., poisonous mushrooms), intentionally added during cultivation or processing and safe within established norms but become hazardous when exceeded (e.g., sodium nitrite, pesticides), unintentionally enter food (e.g., through chemical cleaning of packaging), and affect the immune system of some people (e.g., food allergens);
- physical risks – particles that should not normally be present in food. They can harm the health of the end consumer (e.g., wood chips, glass fragments, metal shavings, stones).

In addition to these specific risks, food industry enterprises face numerous other risks that impact their activities, including:

- price fluctuation risk for enterprise products, arising from changes in demand, raw material and logistics cost increases, war, and external environmental instability;
- logistic risk – manifesting in disruptions of routes and delivery times for both finished products to consumers and raw materials for production, leading to equipment downtime, production delays, and contract breaches;
- food safety risk – which can damage reputation, incur financial costs and legal liabilities;

- technological process change risk – arising from external influences, such as power supply issues. This risk can lead to production downtime, reduced production volume, equipment malfunctions, and the need for repairs;

- changing legislative requirements for production processes, product quality, and certification, as violations of these requirements entail sanctions and penalties for the enterprise [3];

- food waste and loss entail financial losses, reputational damage, and environmental harm, posing significant challenges to businesses and communities alike [4].

Each of the risks discussed has a significant impact on food industry enterprises, creating a need for effective risk management. Among the relevant measures to promote effective risk management, we propose the following:

- implement and improve the Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) system if it has not already been done;

- conduct continuous training and development of personnel, as well as safety trainings;

- ensure interaction with relevant regulatory bodies and continuously monitor changes in safety and quality requirements;

- monitor suppliers, verify their reliability, and control all stages of the supply chain to timely prevent and quickly respond to potential risks;

- continuously analyze the external and internal environment, update and create relevant risk maps, which allow timely identification of potential hazards and responses to them;

- in addition to the mentioned measures, food enterprises should improve their risk management system to prevent potential crisis situations and effectively manage their consequences.

Analyzing the current situation in Ukraine reveals that food loss and waste are significant issues, exacerbated by inefficient supply chains, inadequate storage, and poor handling practices. To address these challenges, improving infrastructure for storage and transportation, promoting best practices in food handling, and implementing technology for better inventory management are essential steps. Additionally, policies that support food recovery and redistribution can help ensure surplus food reaches those in need, rather than being discarded. By adopting these measures, Ukraine can enhance food security, boost economic stability, and support environmental sustainability.

Thus, understanding the various types of risks that can affect the quality and safety of food products, as well as the successful operation of food enterprises, underscores the importance of implementing an effective risk management system in the food industry. Only through systematic monitoring, thorough analysis, and the implementation of appropriate measures can the production of safe and high-quality products for consumers be ensured, as well as the profitable and competitive operation of a food enterprise. Furthermore, raising awareness among consumers about the impact of food waste and fostering a culture of responsible consumption can play a crucial role in reducing wastage. Collaborative efforts involving government, businesses, NGOs, and local communities are vital to implement effective strategies and create a more sustainable food system in Ukraine.

References

1) Mykhailenko, O. V., Nikolaienko, S. M., & Nasikanova, O. O. (2017). Risk management of enterprise activities. *Problems of the systemic approach in the economy*, (6), 144-147.

2) Dehtyarov, M. O., Yatsenko, I. V., Zheyнова, N. M., & Dehtyarov, I. M. (2020). *Risk analysis in food production: A textbook*. Kharkiv: Tsyfra Print.

3) Kotsiubailo, M. R. (2023). Risk management of food industry enterprises on the example of LLC "Three Bears". In *International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms, efficiency: Proceedings of the XIX (XXXI) International Scientific and Practical Conference*. Kyiv: Igor Sikorsky KPI, Polytechnic Publishing House. pp. 87-88.

4) Filippov V.Yu., Sagitova R., Voloshchuk L.O., Jack L. Analysis of the Current Situation and Measures to Prevent Food Loss and Food Waste in Ukraine. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 3(25). С. 71-87. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No3/71.pdf>.

ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИЗИКУ

Л.Г. Дмитрієв, здобувач PhD
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з різними потенційними загрозами, які можуть мати руйнівний вплив на їхні стратегічні цілі. Щоб подолати ці перешкоди та досягти довгострокового успіху, вони повинні застосовувати інтегроване управління ризиками та методологію формулювання стратегії.

На відміну від традиційного управління ризиками, яке часто зосереджується на загрозах або небезпеці, стратегічне управління ризиками використовує більш цілісний підхід, враховуючи весь спектр потенційних ризиків та їх взаємозалежність [1].

Вирішальну роль в узгодженні управління ризиками з цілями підприємства відіграють такі компоненти стратегічного управління ризиками, як:

- 1) ідентифікація ризику - розпізнавання можливих джерел невизначеності або збоїв, які можуть вплинути на цілі підприємства;
- 2) оцінка ризику - використання кількісних або якісних методів для оцінки ймовірності та тяжкості виявлених небезпек;
- 3) реагування на ризик - розробка стратегій зниження або уникнення визначених ризиків на основі оцінки їх впливу та ймовірності.

Включення цих елементів у стратегічне планування допомагає підприємствам забезпечити стійкість до непередбачених подій і виховує культуру проактивного усвідомлення ризику. Розглянемо більш детально інтеграцію управління ризиками в стратегічне планування.

По-перше, щоб включити управління ризиками підприємства в стратегічне планування, необхідно враховувати ризики під час встановлення цілей і формулювання стратегії. Виявляючи потенційні перешкоди, які можуть виникати через різні обставини, підприємства можуть розробляти стратегії, які є одночасно амбітними та практичними.

По-друге, аналіз потенційних майбутніх подій або ситуацій, які можуть вплинути на здатність підприємств досягати своїх цілей, є метою аналізу сценаріїв. Це допомагає особам, які приймають рішення, усвідомити вплив різних результатів на їхні бізнес-операції. Подібним чином стрес-тестування оцінює стійкість компанії до несприятливих умов шляхом імітації найгіршого сценарію.

По-третє, необхідно приймати рішення з поправкою на ризик. А саме, оцінювати альтернативи (розглядати кілька варіантів досягнення цілей, враховуючи ризики), аналізувати компроміси (оцінка переваг кожної альтернативи проти її потенційних недоліків) та вибір оптимального рішення (після розгляду всіх відповідних факторів, включаючи рівні ризику, необхідно обрати стратегію з найвищою очікуваною цінністю).

По-четверте, стратегічне управління ризиками підприємства вимагає постійного моніторингу та оцінки для підтримки ефективності. Ця процедура гарантує, що підприємства залишаються пильними у виявленні нових загроз і відповідному коригуванні своїх стратегій. Запроваджуючи цикли зворотного зв'язку, показники продуктивності та регулярну оцінку ризиків, компанії краще адаптуються до мінливих умов.

Так, порівнюючи фактичні результати з очікуваними результатами, цикли зворотного зв'язку дозволяють підприємствам вчитися на їхньому досвіді. Ці механізми полегшують зв'язок між різними відділами або організаційними рівнями всередині організації, уможливаючи коригування на основі даних у реальному часі.

Встановлення ключових показників ефективності є важливим для точної оцінки ефективності стратегічного управління ризиками. Ці показники повинні бути узгоджені з цілями підприємства та давати уявлення про управління ризиками щодо його цілей.

Оцінка ризиків допомагає виявляти нові загрози в міру їх появи, забезпечуючи при цьому ефективність існуючих засобів контролю. Коло найбільш поширених інструментів та методів оцінювання ризику, а також рекомендації з вибору та застосування методів оцінювання ризику відображає міжнародний стандарт ISO / IEC 31010:2019 «Управління ризиками. Методи оцінки ризиків» [2]. COSO Enterprise Risk Management Framework наголошує на постійному оцінюванні профілю ризику [3]. Ця стратегія заохочує проактивні заходи, а не реактивні реакції на потенційні небезпеки.

Для подальшого зміцнення стратегічного підходу підприємства до управління ризиками важливо сформувати культуру усвідомлення ризиків у бізнесі. Можна виділити такі методи сприяння усвідомленню ризиків та проактивним практикам управління ризиками:

1) навчання : регулярне проведення навчальних занять з метою ознайомлення працівників з ризиками, пов'язаними з їхніми обов'язками та відповідальністю. Це може включати спеціалізовані семінари, семінари та модулі електронного навчання для конкретних відділів або посадових функцій;

2) комунікація : встановлення чітких каналів комунікації, які сприяють відкритому діалогу щодо потенційних ризиків і невизначеностей. Це може включати регулярні зустрічі команди, інформаційні бюлетені або оновлення внутрішньої мережі щодо найбільш значних небезпек підприємства;

3) стимули : узгодження стимулів працівників із бажаним рівнем ризику, пов'язуючи оцінку ефективності та системи винагород із ефективними методами управління ризиками. Наприклад, інтеграція показників управління ризиками в щорічну оцінку ефективності.

Однак досягнення культури справжнього усвідомлення ризиків вимагає більшого, ніж просто впровадження цих методів, це вимагає постійних дій з боку керівництва, які демонструють прихильність принципам стратегічного управління ризиками [4]. Постійно наголошуючи на важливості інтеграції стратегічного планування з надійною оцінкою ризиків у масштабах підприємства в процесах прийняття рішень і притягуючи всіх представників зацікавлених сторін до відповідальності за їх відповідні ролі в управлінні виявленими загрозами, підприємство може розвивати середовище, в якому кожен активно робить свій внесок у зменшення потенційних загроз та використання можливостей, які надає невизначеність. Таким чином, підприємства можуть сприяти ідентифікації та управлінню ризиками, розвиваючи культуру усвідомлення ризиків.

Підсумовуючи, можна сказати, що інтеграція ризиків і стратегії за допомогою стратегічного управління ризиками підприємства є потужним методом, який дозволяє підприємствам ідентифікувати ризики та керувати ними, досягаючи стратегічних цілей. Поєднуючи зусилля управління ризиками з бізнес-цілями, стратегічне управління ризиками дозволяє керівникам підприємств приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, визначати пріоритети ініціатив на основі як можливостей для зростання, так і потенційних загроз успіху, розвивати культуру усвідомлення ризиків, а також постійно контролювати та вдосконалювати методи управління ризиками.

Список використаних джерел

1) I. Bashynska, L. Niekasova and Y. Malynovska. Bayesian Network as a Decision Support System in the Company's Risk Management System of Emergency Situations. 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), Kharkiv, Ukraine, 2023, pp. 1-6. URL : <https://ieeexplore.ieee.org/document/10312911>

2) Міжнародний стандарт ISO / IEC 31010:2019 «Управління ризиками. Методи оцінки ризиків». URL: <https://www.iso.org/standard/72140.html>

3) Enterprise Risk Management – Integrated Framework. URL: <https://www.coso.org/erm-framework>

4) Мартинова Л. В., Чернодубова Е. В. Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2023. №5. С. 69-72. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.15>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

А.О. Костюк, здобувач вищої освіти

А.В. Карагодіна, здобувач PhD

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

(м. Одеса, Україна)

Управління персоналом є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо в галузі зв'язку, де швидкі зміни технологій та ринкових умов вимагають високого рівня адаптивності та професіоналізму працівників. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та підвищеної конкуренції важливо розробляти та впроваджувати стратегії, що забезпечують ефективне управління персоналом, мотивують працівників до розвитку та підтримують високий рівень їхньої залученості.

Підприємства зв'язку стикаються з низкою викликів, серед яких швидкий технологічний прогрес, необхідність постійного навчання працівників, глобальна конкуренція та зміни у вимогах клієнтів. Ці фактори зумовлюють потребу в гнучких та інноваційних підходах до управління персоналом. Важливими аспектами стають розвиток професійних навичок, адаптація до нових технологій та забезпечення психологічної стійкості працівників.

Одним із ключових завдань є залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Це досягається шляхом розробки привабливих програм розвитку кар'єри, пропозиції конкурентоспроможних пакетів компенсацій та створення позитивного корпоративного середовища. Використання сучасних методів підбору персоналу, таких як соціальні мережі та професійні платформи, дозволяє знайти кандидатів, які найкраще відповідають потребам підприємства.

Стратегія залучення талантів є систематичним і довгостроковим підходом до пошуку та утримання висококваліфікованих працівників для досягнення стратегічних цілей компанії. Вона включає визначення потреб у талантах, покращення бренду роботодавця, використання різних каналів пошуку, ефективний відбір, застосування технологій та відстеження показників. Основні переваги такої стратегії полягають у здобутті конкурентної переваги, стимулюванні інновацій, підвищенні продуктивності, зниженні витрат на найм, посиленні бренду роботодавця та адаптації до змін. Створення стратегії залучення талантів передбачає гармонізацію процесів найму з бізнес-цілями організації. Важливою частиною є формування позитивного іміджу роботодавця, що приваблює талановитих спеціалістів. Використання сучасних технологій і аналітики допомагає оптимізувати процеси найму. Крім того, стратегія включає розвиток та утримання існуючих працівників через професійне зростання і навчання. Такий підхід забезпечує стійке зростання та розвиток компанії в довгостроковій перспективі.[1]

Постійний розвиток та навчання персоналу є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Впровадження програм безперервного навчання, тренінгів та семінарів допомагає працівникам освоювати нові технології та методи роботи. Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей та навичок управління, що сприяє формуванню ефективних команд.[2]

Ефективне управління продуктивністю передбачає встановлення чітких цілей, регулярне оцінювання результатів роботи та надання зворотного зв'язку. Системи мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, сприяють підвищенню продуктивності праці. Важливо також враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного працівника для розробки персоналізованих мотиваційних програм.

Управління продуктивністю та мотивація включають широкий спектр стратегій і підходів, спрямованих на підвищення ефективності та мотивації працівників. Ось декілька ключових аспектів:

- встановлення чітких цілей : чітко сформульовані цілі допомагають спрямовувати зусилля працівників та оцінювати їхні досягнення;
- надання зворотного зв'язку : регулярний обмін відгуками дозволяє працівникам зрозуміти, що вони роблять правильно, і виявляти можливості для поліпшення;
- створення стимулів : матеріальні та нематеріальні стимули, такі як премії, похвала, можливості розвитку, сприяють підвищенню мотивації працівників;
- розвиток лідерських якостей : створення можливостей для розвитку лідерських навичок допомагає працівникам відчувати себе цінними та заохочує до активної участі;
- створення командного середовища : підтримка співпраці та командної роботи сприяє взаємодопомозі та збільшує відчуття приналежності до команди;
- забезпечення рівних умов : важливо створити справедливу та відкриту атмосферу, де кожен має рівні можливості досягнення успіху;
- навчання та розвиток : пропонування можливостей для навчання та розвитку навичок сприяє росту в компетентності та підвищенню мотивації.

Ефективне управління продуктивністю та мотивацією включає ретельне планування, постійне вдосконалення та врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників.

Сучасні технології відіграють важливу роль в оптимізації процесів управління персоналом. Інформаційні системи HRM (Human Resource Management) дозволяють автоматизувати багато функцій, таких як облік робочого часу, управління заробітною платою, аналіз ефективності працівників та інше. Це сприяє підвищенню ефективності роботи HR-відділу та забезпечує більш точне та оперативне прийняття рішень. Ці системи дозволяють автоматизувати ряд функцій, що раніше вимагали значних зусиль і часу від HR-відділу.

Інформаційні системи HRM спрощують облік робочого часу шляхом автоматизації записів про присутність та відсутність працівників. Вони забезпечують ефективне управління заробітною платою, автоматизуючи процеси розрахунку зарплати, відрахування податків та інших виплат. Аналіз ефективності працівників стає більш об'єктивним та точним завдяки зібранню та обробці великої кількості даних за допомогою цих систем. HRM-системи дозволяють вести детальну базу даних про кожного працівника, включаючи його освіту, навички, досягнення та іншу важливу інформацію. Вони автоматизують процеси підбору та рекрутингу працівників, допомагаючи знаходити найбільш підходящих кандидатів шляхом аналізу їхнього досвіду та компетенцій. HRM-системи забезпечують централізоване зберігання документів та даних про працівників, що спрощує доступ до них та забезпечує високий рівень конфіденційності. Вони сприяють створенню ефективних комунікаційних каналів між HR-відділом та іншими підрозділами підприємства, що полегшує обмін інформацією та співпрацю. HRM-системи можуть включати модулі для розробки та впровадження навчальних програм та тренінгів для працівників. Вони спрощують процеси звітності та аналізу даних, надаючи зручний доступ до інформації для прийняття управлінських рішень. HRM-системи можуть бути легко інтегровані з іншими бізнес-системами підприємства, такими як системи управління виробництвом або фінансового обліку. Вони дозволяють зберігати інформацію про працівників відповідно до вимог законодавства та забезпечують високий рівень безпеки даних.

Управління персоналом на підприємстві зв'язку в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує залучення та утримання талантів, постійний розвиток і навчання персоналу, ефективне управління продуктивністю та мотивацією, а також активне використання сучасних технологій. Впровадження цих стратегій дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність, але й досягати стійкого розвитку в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Список використаних джерел

- 1) Створення стратегії залучення талантів: узгоджуємо найм із бізнес-цілями URL: <https://dev.ua/blogs/posts/dzhohola-1713859036>
- 2) Постійне вдосконалення. навчання та розвиток персоналу URL: <https://academy.tms.ua/blog/postijne-vdoskonalennja-navchannja-ta-rozvitok-personalu>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

А.В. Карагодіна, здобувач PhD

О.О. Костюк, здобувач вищої освіти

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
(м. Одеса, Україна)

У сучасних умовах воєнного стану, який триває в Україні, питання антикризового управління персоналом стають критично важливими для збереження стабільності організацій. Кризи, зумовлені військовими діями, вимагають особливого підходу до управління персоналом, що передбачає забезпечення безпеки, підтримку морального духу працівників та адаптацію до нових умов роботи.

Воєнний стан суттєво впливає на функціонування підприємств та організацій, що потребує швидкої оцінки поточних ризиків. Першим кроком в антикризовому управлінні персоналом є ідентифікація загроз, що можуть вплинути на безпеку працівників та стабільність бізнес-процесів. Це включає аналіз можливих фізичних загроз, психологічних стресів та економічних втрат.[1]

Однією з головних задач антикризового управління персоналом у воєнний час є забезпечення фізичної безпеки працівників. Це завдання може включати кілька ключових аспектів:

1. Евакуація працівників. Організація евакуаційних планів є першочерговим завданням. Це включає визначення безпечних маршрутів, місць збору та забезпечення транспортом. Важливо також провести тренування та інструктажі з евакуації, щоб працівники знали свої дії у разі надзвичайної ситуації.

2. Організація безпечних робочих місць. Створення та обладнання безпечних зон на території підприємства, де працівники можуть перебувати під час обстрілів або інших небезпек. Це може включати укриття, бомбосховища або інші захищені приміщення, оснащені необхідними засобами для виживання (вода, їжа, медичні засоби).

3. Забезпечення засобами першої допомоги. Обов'язкове обладнання робочих місць аптечками першої допомоги, навчання персоналу навичкам надання першої медичної допомоги та організація швидкої медичної допомоги. Важливо також мати наявність дефібриляторів та інших спеціалізованих медичних пристроїв.

4. Постійний моніторинг ситуації. Встановлення системи моніторингу, яка включає постійне відстеження безпекової ситуації в регіоні та на території підприємства. Це може включати співпрацю з місцевими органами влади та службами безпеки, використання сучасних технологій (камери спостереження, системи оповіщення) та регулярне оновлення інформації.

5. Психологічна підтримка працівників. Воєнний стан супроводжується високим рівнем стресу та психологічного навантаження на працівників. Важливо організувати консультації з психологами, створити програми психологічної підтримки, які включають групові та індивідуальні сесії, тренінги з управління стресом, гарячі лінії підтримки та інші заходи, спрямовані на зниження рівня тривоги та стресу.

6. Комунікація про заходи безпеки. Прозора та регулярна комунікація з працівниками щодо заходів безпеки, планів дій у разі надзвичайних ситуацій, актуальної інформації про безпекову ситуацію. Використання різних каналів комунікації (електронна пошта, месенджери, внутрішні системи оповіщення) для швидкого та ефективного інформування працівників.

7. Матеріальна підтримка та допомога. Забезпечення працівників необхідними матеріальними ресурсами, такими як засоби індивідуального захисту (шоломи, бронежилети), харчові набори, гігієнічні засоби тощо. Надання допомоги у разі пошкодження майна або втрати житла, підтримка у переселенні та забезпеченні тимчасового житла.

8. Підтримка сімей працівників. Важливим аспектом є також підтримка сімей працівників, надання допомоги у разі евакуації, забезпечення дітей працівників навчальними матеріалами та організація догляду за дітьми під час робочого часу.

Ефективна комунікація є ключовою у кризових ситуаціях. Необхідно забезпечити постійний зв'язок між керівництвом та працівниками, використовуючи різноманітні канали комунікації. Важливо регулярно інформувати персонал про поточну ситуацію, плани дій та заходи безпеки. Прозора та чітка комунікація допомагає зменшити невизначеність та паніку серед працівників.

Воєнний стан вимагає оперативної адаптації бізнес-процесів. Це може включати дистанційну роботу, гнучкий графік, зміну логістичних ланцюгів та переведення критичних функцій у безпечні регіони. Гнучкість та готовність до швидких змін стають важливими елементами виживання бізнесу у військових умовах.[2]

1. Перехід на дистанційну роботу. В умовах воєнних дій, коли фізична присутність працівників на робочому місці може бути небезпечною, дистанційна робота стає необхідною.

2. Гнучкий графік роботи. забезпечення гнучкості у робочих годинах для працівників, які можуть стикатися з перебоями в роботі через небезпеку, переміщення чи необхідність догляду за родиною.

3. Зміна логістичних ланцюгів. Військові дії можуть спричинити перебої у постачанні матеріалів та товарів, тому необхідно адаптувати логістичні процеси.

4. Перенесення критичних функцій у безпечні регіони. Для забезпечення безперервності важливо перенести основні бізнес-процеси в регіони, де відсутня загроза бойових дій.

5. Інвестиції в технології та автоматизацію. В умовах воєнного стану зростає важливість автоматизації та використання технологій для підтримки бізнес-процесів.

6. Підтримка та навчання працівників. Адаптація до нових умов вимагає додаткових знань та навичок.

7. Оцінка та перегляд бізнес-моделі. Воєнний стан може вимагати значних змін у бізнес-моделі підприємства: аналіз поточної стратегії та визначення її слабких місць у контексті нових умов; розробка нових продуктів чи послуг, які можуть бути більш актуальними та затребуваними під час кризи; впровадження нових підходів до продажів та маркетингу, орієнтованих на змінені потреби ринку.

Мотивація та моральний дух працівників є ключовими факторами у складних ситуаціях. Важливо підтримувати командний дух, заохочувати взаємодопомогу та солідарність серед працівників. Можливе запровадження додаткових програм мотивації, таких як премії, додаткові відпустки або інші стимули.

Тож антикризове управління персоналом у військових умовах вимагає комплексного підходу, що включає забезпечення безпеки, ефективну комунікацію, адаптацію бізнес-процесів та підтримку морального духу працівників. Важливою є також готовність до швидких змін та гнучкість у прийнятті рішень. Керівникам організацій необхідно бути готовими до різних сценаріїв розвитку подій, щоб зберегти стабільність та ефективність роботи навіть у надзвичайних умовах.

Список використаних джерел

1) Завдання антикризового управління. Суть та причини кризи підприємства. Реферат URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14517>

2) Адаптація персоналу в умовах війни: 6 особливостей URL: <https://blog.olx.ua/29155/adaptacija-personalu-v-umovah-vijni-6-osoblivostej/>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ЦІЛІ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

М.С. Савельєв, здобувач PhD

Л.А. Некрасова, доктор економічних наук, професор
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

На сьогодні існує необхідність у дослідженні та розвитку стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в кризових умовах в Україні [1]. І хоча стратегічне управління ризиками на малих і середніх підприємствах розглядає непередбачувані внутрішні та зовнішні бізнес та економічні умови [2], тема діяльності організації в кризових ситуаціях, а саме в умовах воєнного стану, залишається поза увагою цієї системи. Саме тому, запропоновано розвиток існуючої системи стратегічного управління ризиками з урахуванням принципів теорії високої надійності. Ця теорія досліджує діяльність організацій «високої надійності», а також їхні принципи операційної діяльності в небезпечних, динамічних та орієнтованих на безпеку умовах [3]. Отже, практики системи стратегічного управління ризиками та принципи теорії високої надійності слід розглядати як взаємодоповнюючі компоненти процесу підвищення кризостійкості малих та середніх підприємств, що працюють в кризових умовах, а особливо в умовах воєнного стану.

Загальна мета дослідження полягає у створенні карти розвитку системи стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в небезпечних і нестабільних умовах, завдяки принципам теорії високої надійності.

По-перше, для конкретизації очікуваних результатів дослідження були визначені наступні цілі в рамках загальної мети: дослідити застосування принципів теорії високої надійності у організаціях «високої надійності»; дослідити ступінь дотримання принципів теорії високої надійності та використання практик системи стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в Україні; дослідити вплив дотримання принципів теорії високої надійності та використання практик системи стратегічного управління ризиками на організаційну кризостійкість малих та середніх підприємств в Україні; розробити адаптовану карти розвитку системи стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в небезпечних і нестабільних умовах, завдяки принципам теорії високої надійності.

В рамках дослідження основними цілями є дослідження принципів теорії високої надійності у організаціях «високої надійності». та оцінка рівня ступіню дотримання принципів теорії високої надійності та використання практик системи стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в Україні.

Вторинною ціллю є дослідження впливу дотримання принципів теорії високої надійності та використання практик системи стратегічного управління ризиками на організаційну стійкість малих та середніх підприємств в Україні.

По-друге, для визначення шляху досягнення цілей, була визначена наступна методологія дослідження.

Різний характер вищезазначених цілей вимагає поєднання двох різних методологій дослідження – якісної та кількісної. Якісне дослідження, а саме глибинні інтерв'ю з представниками організацій «високої надійності», буде супроводжуватися кількісним дослідженням, а саме анкетуванням представників малих та середніх підприємств в Україні. Отже, для досягнення цілей і загальної мети дослідження планується використовувати комбінацію якісних та кількісних методів дослідження, а саме «змішану методологію».

Берк Джонсон, Ентоні Онвугебузі та Ліза Тернер [4] дають наступне визначення «змішаної методології»: «це тип дослідження, в якому дослідник або команда дослідників поєднує елементи якісних і кількісних дослідницьких підходів (наприклад, використання

якісних і кількісних точок зору, збору даних, аналізу) для широких цілей всеосяжного розуміння і аргументації».

Заплановано використання послідовного дослідницького типу змішаної методології [5]. За якісним дослідженням слідуватиме кількісне дослідження, що може, наприклад, призвести до коригування змінних щодо принципів теорії високої надійності у організаціях «високої надійності» перед проведенням кількісного дослідження (тобто уточнення дій, що виконуються в рамках дотримання даних принципів).

Організації «високої надійності» розглядаються як генеральна сукупність якісного дослідження. Очікується, що якісне дослідження буде проводитися в рамках гомогенної вибірки, адже головним критерієм відбору учасників дослідження є наявність характеристик, що притаманні організаціям «високої надійності» (наприклад: дотриманням принципів теорії високої надійності, операційної діяльності в небезпечних, динамічних та орієнтованих на безпеку умовах, тощо). Тому очікуваний розмір вибірки становитиме 10-12 учасників [6].

Малі та середні підприємства України розглядаються як генеральна сукупність кількісного дослідження. Розподіл середніх, малих та мікропідприємств серед населення є нерівномірним, тобто вибірка буде неоднорідною. Тому необхідно використовувати стратифіковану вибірку на основі типу організації. Отже, очікуваний розмір вибірки становитиме від 30 учасників, з яких середні підприємства будуть становити 4,7%, а малі 92,3% (з яких мікропідприємства – 82,4%) [7].

По-третє, в рамках досягнення цілей і загальної мети дослідження, визначені наступні потенційні результати.

Потенційні результати дослідження полягають у наступних внесках в існуючу сукупність знань: систематизація застосування принципів теорії високої надійності у організаціях «високої надійності»; оцінка ступеню дотримання принципів теорії високої надійності та використання практик системи стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в Україні; визначення впливу дотримання принципів теорії високої надійності та використання практик системи стратегічного управління ризиками на організаційну стійкість малих та середніх підприємств в Україні; рекомендації щодо розвитку системи стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в небезпечних і нестабільних умовах, завдяки принципам теорії високої надійності.

Отже, в результаті дослідження система стратегічного управління ризиками на малих та середніх підприємствах в небезпечних і нестабільних умовах буде розвинена завдяки принципам теорії високої надійності.

Список використаних джерел

1) Савельєв М.С. Стратегічне управління ризиками на малих та середніх підприємствах в кризових умовах: область майбутнього дослідження. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених. «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень». 2024. С. 296. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1VLsfjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-aP1ISu>.

2) К. Вербано, К. Вентуріні. Управління ризиками в МСП: огляд літератури та програма досліджень. Журнал технологічного менеджменту та інновацій. 2013. 8. С. 186-197.

3) К. Саткліфф, К. Вайк. Управління несподіваним: Організаційна стійкість в епоху невизначеності. Сан-Франциско: Джон Вілі і Сонс. 2007. С. 43-83.

4) Б. Джонсон, Е. Онвугебузі, Л. Тернер. Визначення змішаних методів дослідження. Журнал змішаних методів дослідження. 2007. 1(2). С.123.

5) М. Каур. Застосування змішаного методу в дослідженнях громадського здоров'я. Індійський журнал громадської медицини. 2016. 41(2). С. 93-97.

6) К. Бодді. Розмір вибірки для якісного дослідження. Якісні дослідження ринку: Міжнародний журнал. 2016. 19(4). С. 426-432.

7) Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2020 році. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОГО ПОРТУ

С.С. Свірідова, кандидат економічних наук, доцент
К.С. Дегтярьова, здобувач вищої освіти
 Національний університет «Одеська політехніка»
 (м. Одеса, Україна)

Підприємства морської галузі характеризуються дуже низьким рівнем конкурентоспроможності у порівнянні з іноземними. Це стосується морських портів, судноплавних компаній, суднобудівних заводів, тому необхідно мобілізувати всі ресурси країни, включаючи науку, на розробку першочергових кроків щодо виходу із ситуації. За останні 20 років частка вітчизняних перевізників експортно-імпортних вантажів у загальному обсязі скоротилася із 75 % до 7,5 %. Проведений аналіз господарської діяльності і потужності морських портів України, ступеня диверсифікації їхньої діяльності, дозволяє сформулювати основні пріоритетні напрямки розвитку потенціалу морських портів і у тому числі Одеського морського порту як провідного підприємства морської транспортної системи країни.

Світова морська торгівля, як і раніше, значною мірою визначається подіями у міжнародній економіці та торгівлі. Так, нестабільна економічна ситуація в світі, торгівельна війна США та Китаю, екологічні, війна в Україні, а також постійні широкомасштабні ризики зниження обсягів світової торгівлі відобразилися і на показниках морської торгівлі. Згідно з даними Clarksons, світова морська торгівля скоротилася в 2020 році на 3,6 %, до 11,5 мільярдів тонн [1].

За оцінками, загальні обсяги досягли 11 млрд тон, що є історичним максимумом. UNCTAD прогнозує середньорічні темпи зростання на 3,4% у період 2019-2024 рр. [5].

У 2022 році морські перевезення скоротилися лише на 0,4 %, і, згідно з прогнозами ЮНКТАД, у 2023 році очікується їх зростання на 2,4 %. Галузь дійсно зберігає життєздатність, і, за оцінками ЮНКТАД, у середньостроковій перспективі (2024-2028 роки) очікується безперервне, хоча й помірне зростання обсягу морських перевезень).

У світовому судноплаванні спостерігається також низка тенденцій, які ускладнюють для перевізників завдання збалансування попиту і пропозиції.

У 2022 році обсяг контейнерних перевезень у метричних тоннах скоротився на 3,7 %. Згідно з прогнозами ЮНКТАД, у 2023 році він збільшиться на 1,2 %, а у 2024-2028 роках його зростання буде понад 3 % на рік, що, однак, нижче за довгострокові темпи зростання, які склали близько 7 % за останні три десятиліття. Зростання світового ВВП з 5,7 % (2021 р.) до 2,8 % – у 2022 р. та 3,2 % – у 2023 р.

Таблиця 1 – Прогноз обсягу морських перевезень, 2024-2028 рр.

Рік	Загальний обсяг морських перевезень	Обсяг контейнерних перевезень
2024	2,1	3,2
2025	2,2	3,2
2026	2,2	3,2
2027	2,1	3,0
2028	2,1	2,9

З 24 лютого українські порти були заблоковані з початку повномасштабного вторгнення Росії, що призвело до втрат української економіки в мільярди доларів і поставило під загрозу світовий голод. Питання звільнення портів для гуманітарних цілей, тобто запобігання голоду, є пріоритетом для всіх: США, ЄС, Великобританії, країн Африки та Близького Сходу [3].

Це глобальна проблема, яка зараз обговорюється повсюдно, з ініціативи міжнародних організацій були відкриті порти для транспортування зерна, перші судна з українським зерном вже рушили з Румунії в Констанцу.

В результаті в порівнянні з березневою кризою експорт сільгосппродукції виріс всього в п'ять разів. при ефективному вирішенні завдань, пов'язаних з розвитком морських портів в Україні, ми можемо розраховувати на відповідні результати, а саме: затверджений генеральний план розвитку портів, введення в експлуатацію нових і модернізованих комплексів, розвиток інфраструктури [2].

Задля підтримки і подальшого портового розвитку, Адміністрацією морських портів України були розроблені структурні реформи, які в майбутньому зможуть позитивно впливати на розвиток портового сектору.

У табл.1 наведено напрями розвитку ДП Одеський морської торговий порт.

Таблиця 1 – Напрями розвитку потенціалу ДП «ОМТП»

Показники			
1	Розвиток портової інфраструктури	6	Розширення номенклатури оброблюваних вантажів
2	Проведення днопоглиблювальних робіт задля прийняття суден типу Capesize	7	Зниження собівартості послуг, що надаються
3	Конкурентний експортний потенціал	8	Запровадження ІТ-системи для ефективнішої співпраці терміналів
4	Будівництво додаткових причалів	9	Розширення напрямків міжнародного маркетингу
5	Перспективи залучення іноземних інвестицій	10	Вдосконалення та продовження залізної дороги, придбання додаткових вагонів

Для збільшення потенціалу Одеського морського торгового порту є можливості прискорення досягнення цілей за дотримання оптимального економічного балансу функціонування всіх видів діяльності.

Список використаних джерел

- 1) Умеров Р. Мільярди доларів у порти. Які перспективи портової галузі України. Економічна правда URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/5/700830/>
- 2) Офіційний сайт Державного підприємства «Адміністрація морських портів України». URL: <http://www.uspa.gov.ua>
- 3) Ніколюк О. В., Вітюк А. В. Інноваційні аспекти розвитку морських портів у забезпеченні логістичної інфраструктури України. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7814>
- 4) Стратегія розвитку морських портів України на період до 2038 року схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 р. № 1634-р (нова редакція). URL: https://www.slideshare.net/The_USPA/2038-2406489404
- 5) International Bank for Reconstruction and Development / A World Bank Group Flagship Report. URL: https://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент

О.А. Бершадська, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Забезпечення економічною стійкістю є вкрай важливою для ефективної діяльності підприємства. Однак з початком повномасштабного вторгнення даний процес суттєво ускладнився. Підприємства в наш час функціонують в надскладних умовах, які навіть і не входили до переліку форс-мажорів. Через постійну ракетну небезпеку підприємство ризикує втратити своє майно та виробничі потужності. На додачу до цього, незадовільний стан економіки, що характеризується інфляцією та кризовим становищем. До даного переліку варто додати і ризик втрати персоналу, що або виїжджає за кордон, або ж мобілізується до війська. Окрім цього, спостерігається зниження рівня споживання, високий рівень безробіття, скорочення експорту тощо. Ці всі фактори без перебільшення підкреслюють важливість дослідження аспекту забезпечення економічної стійкості на підприємстві.

Поняття економічної стійкості є досить різностороннім, оскільки охоплює чимало сфер впливу. Варто розуміти, що економічна стійкість підприємства (ЕСП) є комплексною здатністю реагувати і протистояти негативним викликам зовнішнього і внутрішнього середовища, при цьому зберігаючи внутрішню структуру, динаміку функціонування, що в свою чергу допомагає досягнути основні цілі функціонування і розвитку підприємств. Крисько Ж.Л. охарактеризувала економічну стійкість як "здатність підприємства підтримувати певний рівень економічних параметрів, які забезпечують його рентабельне функціонування і стабільний розвиток, а також дають змогу приймати рівноважний стан після припинення дії збурень зовнішнього і внутрішнього середовища" [2]. Економічна стійкість – це певна якість, якою має бути наділене підприємство, що успішно функціонує, є прибутковим, і долає всі випробування як мінливого зовнішнього середовища, так і перешкоди, що з'являються в середині підприємства. Отже, розгляд багатьох підходів у визначенні цього терміну різних авторів дає змогу визначити власний погляд на визначену категорію, а саме економічна стійкість підприємства – це складна економічна категорія, що визначає здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, при якому досягається збалансований рівноважний стан економічних ресурсів, що забезпечує стабільну прибутковість і сприятливі умови для розширеного відтворення стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі з урахуванням ключових зовнішніх і внутрішніх факторів.

Забезпечення економічної стійкості на підприємстві – зусилля, що спрямовуються на досягнення стабільності, за умови збереження чинного рівня діяльності з перспективою на розвиток її. Забезпечення економічної стійкості є системним процесом, що передбачає спрямованість різних підрозділів на досягнення спільної, головної мети.

Процес дослідження основних складових забезпечення економічної стійкості на підприємстві ґрунтується на принципах, що являються основними вихідними положеннями стосовно її сутності, складників та ролі. При застосуванні даних принципів можливе створення недиференційованої основи та підходів, що слугують базою у процесі забезпечення підприємства економічною стійкістю. До основних принципів забезпечення підприємства економічної стійкості відносять: принцип адаптивності та мобільності, принцип стратегічності, цілеспрямованості, принцип збалансованості; принцип системності, принцип ієрархічності, принцип комплексності та взаємоузгодженості управління; принцип раціональності та економічного ефекту, принцип економічного зростання та рівноваги, принцип інноваційності та розвитку; принцип конкурентної стійкості, принцип фінансової стійкості, принцип партисипативності та соціальної стійкості [1].

Система забезпечення підприємства економічною стійкістю - це комплекс взаємопов'язаних заходів, процесів та стратегій, які спрямовані на підтримку та покращення економічного стану підприємства (рис.1).



Рисунок 1 – Елементи системи забезпечення економічної стійкості підприємства
Джерело: власна розробка авторів

Отже, зауважимо, що в контексті викликів воєнного часу система забезпечення економічної стійкості підприємства стає критично важливою для його виживання та подальшого розвитку. Виклики, з якими стикаються підприємства під час війни, потребують системного підходу до управління всіма аспектами діяльності, від фінансової стабільності до операційної гнучкості та інформаційної безпеки. На попередньому етапі однією з найважливіших складових управлінських дій забезпечення економічної стійкості є стратегічне планування, яке передбачатиме розробку гнучких планів дій, здатних адаптуватися до швидко змінюваних умов. Управління має включати створення кризового відділу, що оперативно буде реагувати на загрози воєнного часу, а також формування резервів фінансових та матеріальних ресурсів. Такий підхід дозволить зменшити негативні наслідки кризових ситуацій та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Фінансове забезпечення є фундаментом для виживання і розвитку підприємства в умовах воєнного часу. Диверсифікація джерел фінансування, зокрема залучення інвестицій та використання державної підтримки, дозволить знизити ризики і забезпечити необхідні фінансові ресурси. Оптимізація витрат, аналіз та зменшення витрат на невиробничі потреби сприятимуть збереженню ліквідності і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Керівництву також слід зважати на те, що у воєнний час підприємства повинні бути готові швидко перебудовувати свої операційні процеси. Це може включати модернізацію виробництва, впровадження нових технологій, розвиток інновацій та оптимізацію ланцюгів постачання. Диверсифікація постачальників і локалізація постачання – це шлях до зменшення ризиків, пов'язаних з порушенням логістичних ланцюгів, які зараз порушені, проте вкрай актуальні. Операційна гнучкість дозволить підприємствам адаптуватися до змін і підтримувати безперервність виробництва навіть у складних умовах.

У воєнний час важливо забезпечити підтримку персоналу, створити безпечні умови праці, організувати психологічну підтримку і медичну допомогу. Навчання та підвищення кваліфікації працівників дозволить їм швидко адаптуватися до нових умов, впроваджувати нові технології і підвищувати ефективність роботи. Створення гнучких умов праці, включаючи

можливість віддаленої роботи, сприятиме збереженню продуктивності та мотивації працівників.

Ефективні комунікації з усіма зацікавленими сторонами є важливим елементом управління в умовах дії воєнного часу. Прозорі і своєчасні комунікації сприяють підтримці довіри та співпраці з працівниками, клієнтами, постачальниками, інвесторами та органами влади. Підтримка іміджу підприємства через соціальну відповідальність та участь у громадських ініціативах підвищує його репутацію і довіру з боку суспільства. Дане твердження також обумовлене тим, що найціннішим ресурсом на підприємстві є працівники. Тож якщо маємо на меті забезпечити економічну стійкість підприємства, то варто забезпечити її і для працівників. Це передбачає створення гарних умов праці, включно із конкурентоспроможним рівнем заробітної плати, можливостями до зростання, вдосконалення системи управління тощо. Отже, можна дійти висновку що курс на соціальне забезпечення працівників в результаті забезпечить економічною стійкістю і забезпечить ефективну діяльність підприємства. Тож менеджерам вищої ланки варто враховувати цю складову до загальної системи забезпечення економічною стійкістю щоб досягнути головної мети.

Інформаційне забезпечення не менш важливе для формування економічної стійкості підприємства адже в умовах воєнних конфліктів загроза кібератак зростає, що вимагає посилення заходів кібербезпеки. Інвестиції в сучасні системи захисту інформації, регулярне оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу основам кібербезпеки є критичними для захисту даних і забезпечення безперебійної роботи підприємства. Використання резервного копіювання та хмарних технологій дозволяє забезпечити збереження та доступність критичної інформації навіть у разі надзвичайних ситуацій.

Таким чином, забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного часу вимагає системного підходу, що включає правове забезпечення, організаційне забезпечення, управління фінансовими ресурсами, операційну гнучкість, підтримку персоналу, заходи кібербезпеки та ефективні комунікації. Інтеграція цих елементів у єдину систему дозволить підприємству не лише вижити у кризових умовах, а точніше в умовах дії воєнного часу, але й знайти нові можливості для розвитку та зростання. Забезпечення стійкості на всіх рівнях діяльності підприємства сприятиме його стабільному функціонуванню і конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1) Левицький В. В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства, Економіка та Суспільство. 2023. № 49 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2321> (дата звернення 03.05.2024)

2) Крисько Ж.Л. Управління економічною стійкістю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 399-403.

3) Левицький В. В, Розроблення системи підвищення економічної стійкості підприємства на основі соціальних стратегій розвитку. Будуємо нову Україну: збірник конференції. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d26d047-5498-4e2e-bb60-d4fc2d4dc4c3/content> (дата звернення 03.05.2024)

РИЗИКИ АГРОСЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент

К.Р. Бондар, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Аграрний сектор України завжди відігравав важливу роль у національній економіці, забезпечуючи значну частину валового внутрішнього продукту, експортний потенціал та зайнятість населення. Але в сучасних умовах, коли в країні війна, аграрний сектор стикається з новими викликами і проблемами. Війна стосується всіх аспектів сільськогосподарського виробництва, від безпеки працівників та цілісності інфраструктури до доступу до ринків та ресурсів. З огляду на це, актуальність досліджуваної теми є беззаперечною.

Зазначимо, що «агробізнес контролює 53,9% орних земель і забезпечує 54,5% валового внутрішнього сільськогосподарського виробництва України, головним чином спеціалізуючись на виробництві зернових та олійних культур на експорт. Іншу частку, 46,1% сільськогосподарської продукції, забезпечують різноманітні малі і середні сімейні фермерські господарства і особисті селянські господарства, які обробляють 45,5% землі, вирощуючи картоплю, овочі, фрукти, зерно та виробляючи молочну та м'ясну продукцію для особистого споживання та продажу на внутрішніх ринках» [3]. Тобто, відштовхуючись від цього можна стверджувати, що галузь рослинництва в країні значно переважає по кількості та популярності підприємств, що насамперед пов'язано з великою кількістю родючих земель і великими перспективами цієї галузі в умовах стабільності економічного та політичного середовища.

Вже з перших днів повномасштабного вторгнення РФ 24 лютого 2022 року на територію нашої країни вразливий український аграрний сектор зазнав вагомego удару, оскільки це відбулось саме перед весняною посівною. За даними Державної служби статистики України, загальна площа посівів у 2022 році скоротилася на 20% порівняно з 2021 роком, а 22% основних засобів сільського господарства були пошкоджені в перші місяці війни [1]. Багато посівних площ зараз заміновані або непридатні для використання через наслідки масових бомбардувань. Доступ до частини земель обмежений, а ворог цілеспрямовано продовжує знищувати склади та сільськогосподарську техніку. Усі ці фактори безпосередньо впливатимуть на розвиток сільського господарства в найближчому майбутньому. «З початку повномасштабного російського вторгнення в 2022 році Україна втратила понад 19,3% посівних площ» [2]. Отже, ключовим залишається те, що сільське господарство України зазнає серйозних втрат та перешкод через військові дії. Ситуація може мати далекосяжні наслідки як для внутрішньої економіки країни, так і для світового ринку продовольства, маючи вплив на глобальну продовольчу безпеку та спричинення соціально-економічних проблем не лише в Україні, але й у багатьох інших країнах світу.

Не менш вагомим викликом є збут вирощеної продукції, оскільки експорт сільськогосподарської продукції через морський шлях був заблокований, що вплинуло на прибутковість вітчизняних аграріїв, знизило експортні доходи, призвело до світової продовольчої інфляції та можливого голоду в деяких країнах. Станом на 2024 рік, обсяг експорту хоч і вийшов та, навіть, перевищив довоєнні показники, все ще залишається актуальним питання безпеки в процесі перевезень, як відносно працівників, так і стосовно продукції, крім того виникають нові виклики такі як блокування кордонів для перевезення наземним транспортом та протести іноземних аграріїв (наприклад, польських на початку 2024 року).

Наступним викликом, з яким стикнулись наші аграрії є руйнування інфраструктури виробництва, перероблення та зберігання сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, що призводить до складнощів у проведенні сільськогосподарської діяльності в Україні та сприяє прискоренню переорієнтації аграрного сектору на продукти з вищою

доданою вартістю. Наприклад, створюються нові підприємства для переробки сільськогосподарської продукції, що включає переробку зернових на готові продукти, такі як борошно, макарони, крупи, комбікорм для тварин, крохмаль та інші товари.

Крім того, аграрії зараз стикаються з проблемою дефіциту палива та значного зростання його цін. Зменшення забезпеченості сільськогосподарських підприємств МТЗ пов'язано з браком фінансових ресурсів, через що відповідно відбулось спрощення процесів виробництва, зменшення внесення добрив і засобів захисту рослин, що має негативний вплив на врожайність та якість земель. Криза на ринку пального та потреба у відновленні знищеної техніки також вплинули на своєчасність збору сільськогосподарських культур. Збільшення частки використання альтернативних відновлюваних джерел енергії допоможе знизити залежність від ринку палива.

Орієнтуючись на ці фактори, можна чітко відокремити ризики, які сьогодні мають значний вплив на стійкість агровиробників, незалежно від їх розмірів, або кількості виробленої продукції, серед яких:

- фізичні ризики, тобто руйнування інфраструктури включаючи дороги, склади, системи зрошення та техніку. Це ускладнює доступ до полів, транспортування продукції та зберігання врожаю. Також, мінування і забруднення боєприпасами великих площ сільськогосподарських земель, що робить їх небезпечними для використання. Фізичні ризики мало піддаються управлінню, однак аграрії задля зменшення втрат можуть страхувати своє матеріально-технічне забезпечення. Важчим залишається питання з приводу мінування в Україні діють організації, які займаються гуманітарним розмінуванням за підтримки продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) та всесвітньої продовольчої програми (ВПП) спільно з Мінагрополітики [4], при наявності коштів аграрії мають змогу звернутись до комерційних операторів;

- економічні ризики. В умовах війни зростають ціни на пальне, добрива та інші необхідні ресурси. Це підвищує собівартість виробництва і знижує конкурентоспроможність української агропродукції на світових ринках. Через закриття портів, руйнування транспортної інфраструктури та ризики транспортування значно ускладнюється експорт продукції, що призводить до втрати ринків збуту та зниження валютних надходжень;

- соціальні ризики: найпоширенішим в умовах війни стали міграція та забезпечення персоналом. В першу чергу, багато працівників покидали свої домівки, змінюючи місце проживання на більш безпечні райони, або взагалі виїжджаючи за кордон, що призвело до скорочення робочої сили у аграрному секторі. Іншим питанням стало ускладнення бронювання працівників або взагалі їх зміна діяльності на перевагу силам оборони;

- екологічні ризики, військові дії призвели до значного забруднення земель, а також порушення природних екосистем, що знизило біорізноманіття та призвело до деградації потенційних земель для посіву.

Можемо зауважити, що ризиків значно побільшало, тому для забезпечення стійкості і виживання в сучасних умовах аграрії повинні шукати методи боротьби з новими викликами та шляхи їх подолання, серед яких:

- зменшення впливу шляхом диверсифікації виробництва, тобто вирощуючи різні види культур, можна значно зменшити втрати, якщо один з видів постраждає від несприятливих умов. Також шляхом диверсифікації може стати інтеграція тваринництва з рослинництвом, це може бути цікаво підприємствам, що вже займаються, або лише тваринництвом, або рослинництвом в сфері вирощування кормових культур. Так можна забезпечити не лише збільшення доходів та розширення бізнесу, але й більш ефективне використання ресурсів;

- розробка плану на випадок надзвичайних ситуацій, наприклад, шляхом створення резервних фондів для покриття непередбачуваних витрат;

- страхування, що залишається найбільш зручним інструментом захисту бізнесу від негативного впливу і надає можливість зменшити ризики не тільки у випадку втрати майна, але й втрат врожаю;

- створення кооперативів та партнерств з іншими агровиробниками, щоб спільно використовувати ресурси та зменшити втрати у випадку настання ризикової події;

– постійний аналіз і моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, що досягається через ефективно впроваджену систему ризик-менеджменту;

– використання програм фінансування, що пропонує держава, наприклад програма «Доступні кредити 5-7-9» дозволяє виробникам аграрної продукції отримати кредит у розмірі 90 млн грн, а підприємствам з переробки – виплати у 150 млн грн. Аграрії, що обробляють до 500 га землі, можуть скористатися Фондом часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, який надає гарантії на кредити. Також передбачені гранти на розвиток теплиць (до 10 млн грн) та садів (до 7 млн грн). В рамках програми компенсується до половини вартості будівництва та відновлення меліоративних систем, а також до 25% вартості вітчизняної агротехніки [5].

Отже, в умовах війни аграрний сектор України стикається з численними викликами, що значно впливають на його функціонування та розвиток, і це стосується як галузі загалом, так і окремих агровиробників, тому варто здійснювати комплексний підхід до управління ризиками, що включає як оперативні заходи, так і стратегічне планування для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому.

Список використаних джерел

1) Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2024)

2) Дослідження Міжнародного центру української перемоги та Мережі захисту національних інтересів АНТС про вплив російської агресії на світову продовольчу безпеку URL: <https://ukrainianvictory.org/publications/research-the-impact-of-the-russian-war-in-ukraine-on-world-food-security/>

3) Українське сільське господарство у воєнний час. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk>

4) Розмінування земель сільськогосподарського призначення у Харківській області: фермерів запрошують реєструватись через ДАР. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozminuvannia-zemel-silskohospodarskoho-pryznachennia-u-kharkivskii-oblasti-fermeriv-zaproshuiut-reiestruvatys-cherez-dar>

5) Уряд цьогоріч приділив максимальну увагу програмам фінансування агропідприємств. Мінагрополітики. URL: <https://minagro.gov.ua/news/uriad-tsohorich-prydilyv-maksymalnu-uvahu-prohramam-finansuvannia-ahropidpriyemtsiv-taras-vysotskyi>

ОЦІНКА РИЗИКІВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Л.І. Чернишова, кандидат економічних наук, доцент

Л.О. Красіловська, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

В умовах тотальної невизначеності навколишнього середовища, що посилюється впливом воєнного стану, підприємства стикаються з дедалі більшою кількістю ризиків, які можуть призвести до негативних наслідків. Діяльність в галузі лісового господарства не є виключенням, тому також супроводжується низкою різноманітних ризиків. Зважаючи на те, що лісове господарство є надзвичайно важливою галуззю, оскільки має значний вплив як економіку, екологію та соціальну сферу, то необхідним є дослідження та аналіз ризиків, що впливають на її діяльність. Це допоможе визначити основні ризики, що необхідно для того, аби проводити ефективну діяльність з управління цими ризиками.

Слід зауважити, що робота у лісовій галузі має певну специфіку та низку своїх особливостей. Через це сконцентруємо увагу на ризиках, характерних саме для лісових господарств. Отже, розглянемо та проаналізуємо основні проблеми та ризики у визначеній галузі в сучасних умовах:

1) Діяльність військових лісових господарств та лісгоспів агропромислового комплексу. Наразі лісогосподарські підприємства України поділяються на три основні види: лісові господарства, що підконтрольні Державному агентству лісових ресурсів України; «Військові лісгоспи» та лісові господарства агропромислового комплексу. Минулого року було проведено реформу, в результаті якої, усі лісові господарства Держлісагентства об'єдналися в єдине ДП «Ліси України». Метою проведення реформи було підвищення контрольованості та ефективності лісокористування, а також зменшення корупційних ризиків. Проте, поза увагою даної реформи залишились військові лісгоспи та лісгоспи АПК. Дана, можливо навмисна, помилка загрожує збереженням корупційних практик та збагаченням на лісових ресурсах [1].

2) Корупційні ризики. Лісова галузь України давно відома масштабними махінаціями та корупційними схемами. Утворення ДП «Ліси України» мало би сприяти витісненню корупційних схем та звільнити колишніх посадовців, які ними займались. І дійсно, за час функціонування даного підприємства, спостерігається зменшення корупції у даній сфері, проте не повне її викорінення. Так, восени минулого року слідчі ДБР повідомили про підозру в незаконному збагаченні заступника голови Поліського лісового офісу «Ліси України» Віталія Сухевича, який раніше був очільником обласного управління лісового та мисливського господарства [2].

3) Незаконне знеліснення – це процес, за якого державні ліси незаконно привласнюються у приватну чи комунальну власність. Таке явище можливе через існування різних корупційних схем. При отриманні земель, які належали до лісового фонду, нові «власники» повністю знищують ліси і використовують ділянку для власних потреб. Зазвичай це сільськогосподарське використання [3].

4) Блокування кордону польськими перевізниками, що призводить до неможливості продавати продукцію закордон і, відповідно, зменшує дохід від експортної діяльності. Якщо проблема з блокуванням кордону не буде вирішена найближчим часом, існує великий ризик втрат для галузі.

5) Ризик продовження заборони експорту паливної деревини, деревної тріски та стружки. У грудні 2023 року Кабінет Міністрів продовжив заборону на експорт вищеперерахованих продуктів на січень-лютий 2024 року. Якщо, уряд подовжить дану заборону на довгий термін, то ДП «Ліси України», а разом з ним і економіка країни, недоотримає прибуток.

6) Кліматичні зміни. Глобальне потепління призводить до надзвичайної кількості ризиків у лісовій галузі. Так існує загроза зникнення окремих видів дерев та появи нових, що в свою чергу призведе до зміни видового складу та скорочення лісової площі. Прогнозується, що до кінця 21 століття дуб звичайний залишиться лише в Карпатах, ялина європейська взагалі зникне з наших лісів, сосна звичайна зможе рости лише на Заході та Півночі нашої країни. Також зростання температури може призвести до появи та розширення ареалу існування деяких видів шкідників, які становлять загрозу для рослин [4, с.21-22].

7) Незаконні вирубки. Це досить поширена проблема в Україні, яка призводить до зменшення лісових ресурсів країни та підвищує ризик щодо різкого скорочення лісових площ, тому підприємства та держава мають розробляти заходи для протидії незаконним вирубкам.

8) Ризик виникнення пожеж. Даний ризик надзвичайно актуальний для лісової галузі. Зазвичай пожежі виникають або через людську недбалість, або внаслідок сильної спеки. Ризик виникнення пожеж потребує значної уваги та розробки шляхів запобігання, адже становить надзвичайну загрозу як для лісів, так і для населення.

9) Війна росії проти України також становить велику загрозу для функціонування підприємств та лісової галузі. 0,5 млн га лісів знаходиться під окупацією, що унеможливорює контроль та догляд за лісами на цих територіях. Також велика площа лісів знаходиться в зоні ведення активних бойових дій, що також ускладнює можливість роботи лісових господарств. В свою чергу, розмінування також несе за собою певні ризики та великі втрати. Також ліси по всій Україні страждають від ракетних обстрілів росіян, внаслідок яких виникають пожежі.

10) Професійні ризики. Робота в лісі має великі ризики травмування працівників. Через недотримання працівниками вимог законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці та промислової безпеки під час роботи у галузі лісового господарства.

11) Комунікаційні ризики, які можуть призвести до неправильного розуміння працівниками своїх обов'язків та задач, що в результаті призведе до зниження продуктивності праці та помилок у роботі.

12) Ризик нестачі персоналу, через низьку популярність професій галузі лісового господарства та посилені мобілізаційні процеси.

Підсумовуючи, варто зазначити, що оцінка ризиків у лісовому господарстві України є важливим кроком до забезпечення сталого розвитку та збереження лісових ресурсів. Їх ігнорування становить надзвичайну загрозу для підприємств лісової галузі та можуть призвести до непоправних наслідків. Тому проблема створення заходів для ефективного управління даними ризиками є надзвичайно важливою та вимагає системного підходу, використання сучасних технологій, активної участі всіх зацікавлених сторін і має вирішуватись на найвищому рівні.

Список використаних джерел

1) Чому реформа лісового господарства оминає «військові» лісгоспи. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/9/695786/> (дата звернення 12.05.2024).

2) ДБР викрило депутата рівненської облради, керівника лісової галузі регіону, у володінні незаконними статками на мільйони доларів (ВІДЕО). Державне бюро розслідувань. URL: <https://dbr.gov.ua/news/dbr-vikrilo-deputata-rivnenskoj-oblradi-kerivnika-lisovoi-galuzi-regionu-u-volodinni-nezakonnimi-statkami-na-miljoni-dolariv-video> (дата звернення 14.05.2024).

3) Гриник Є., Білецький А., Кабрехо ле Ру Аманда. Як корупція загрожує лісам України: Типологія й огляд кейсів корупції та незаконних рубок. Basel Institute of Governance. 2023. Working paper 43. Environmental Corruption Deep Dive Series URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/2023-04/deep_dive_ukraine_ua.pdf (дата звернення 14.05.2024).

4) Іванюта С.П., Коломієць О.О., Малиновська О.А., Якушенко Л.М. Зміна клімату: наслідки та заходи адаптації: аналіт. доповідь; за ред. С. П. Іванюти. К. : НІСД, 2020. 110 с.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ КОМПАНІЯМИ

О.В. Величко, кандидат економічних наук, доцент

В.Д. Корнєва, здобувач вищої освіти

Державний торговельно-економічний університет

(м. Київ, Україна)

У сучасних реаліях, де динаміка ринкових умов та зовнішні виклики невідпінно впливають на стабільність підприємств, антикризовий менеджмент відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні їхньої довгострокової стійкості. Ефективне впровадження антикризових заходів сприяє не тільки виживанню підприємства у складних умовах, але й його розвитку, про що свідчить приклад успішного розвитку одного з лідерів фармацевтичної індустрії України - компанії «Фармак», що функціонує на ринку України понад 10 років.

Масштабний етап війни у 2022 році зупинив розвиток українського фармацевтичного ринку, який кожного року зростав на 10-12%. За даними Proxima Research, замість звичного зростання загальний обсяг продажів у гривні за вісім місяців 2022 року знизився на 5%. У роздрібному сегменті споживання ліків у січні та лютому зросло на 31% та 45% відповідно, а в березні знизилося на 11%. Через інфляцію з початку жовтня темпи падіння цього показника сповільнилися до 9%, порівнюючи з минулим роком. Проте в натуральному вираженні обсяги продажів скоротилися на 30%. Але українська фармацевтична галузь продовжує розвиватися і не припиняє запуск нових проєктів [1].

Через бомбардування Києва в перші дні повномасштабного вторгнення компанія «Фармак» була змушена припинити виробництво ліків. Однією з головних причин була безпека людей та активів підприємства, а точніше абсолютна неможливість її забезпечити. Ще одним ударом став зруйнований склад готової продукції та первинної упаковки для медикаментів, розташований під Києвом. Це призвело до збитків у 50 мільйонів доларів [2].

У цей складний період Україна зіткнулася з безпрецедентною кризою в системі розподілу медикаментів. У перші дні війни було закрито до 90% аптек по всій країні. Близько 900 медичних закладів зазнали пошкоджень. На початку березня 2022р., незважаючи на всі перешкоди, компанія «Фармак» повністю відновила своє виробництво [2].

Незважаючи на виклики, спричинені війною, компанії «Фармак» вдалося забезпечити стабільність у роботі свого підприємства. У травні 2022 року компанія запустила нову виробничу лінію для виготовлення лікарських засобів у формі небул. Також компанія отримала фінансування у розмірі 20 мільйонів євро від Європейського банку реконструкції та розвитку. Компанія «Фармак» знайшла альтернативні шляхи постачання та відновила експорт своїх продуктів на зарубіжні ринки. Компанія представила на українському ринку 11 нових препаратів і підтвердила свій статус надійного партнера, здатного забезпечувати якісні поставки продукції як на місцевому, так і на міжнародному рівнях [2].

Для забезпечення більш безпечних умов праці компанія «Фармак» інвестувала 11 мільйонів гривень у створення бомбосховищ на своїх об'єктах у Києві та Шостці. Ці приміщення оснащені потужними фінськими генераторами, засобами зв'язку, дизель-генераторною установкою, а також запасами питної води та продуктів харчування. Окрім того, вони мають санітарний блок та медпункт [3].

Компанія «Фармак» реінвестує до 90% прибутку в подальший розвиток підприємства щорічно. Нині компанія активно розширює свою міжнародну присутність: відкрито 6 представництв за кордоном, зокрема у Польщі та В'єтнамі, офіс в ОАЕ, а також будується новий виробничий комплекс з R&D-лабораторією в Барселоні, Іспанія. Виробничі лінії та лабораторно-технічний комплекс «Фармак» сертифіковані за міжнародним стандартом якості GMP [4].

Через російську агресію виникають численні загрози, проте компанія робить усе можливе, щоб їх мінімізувати. Працівники «Фармак», які втратили житло, вже отримали понад

4 млн грн матеріальної допомоги. Компанія також перемістила співробітників харківської дослідницької лабораторії до Києва та допомогла медичним працівникам виїхати з окупованих територій та районів активних бойових дій до безпечніших місць. Особистісний та професійний розвиток залишається пріоритетом навіть під час війни. Корпоративне навчання в «Фармак» залишається доступним для тих, хто прагне самовдосконалення. Співробітники мають можливість відвідувати курси з іноземних мов, управління, прийняття рішень, тайм-менеджменту та інші програми. Навчання відбувається як офлайн, так і онлайн через систему SAP SF. [4].

У 2023 році компанія «Фармак» представила 22 нові лікарські засоби. Серед них з'явився новий препарат для лікування серцевої недостатності, який виявився втричі дешевшим за іноземні аналоги, не втрачаючи при цьому в якості. Інвестиції компанії у 2023 році досягли приблизно 1,5 мільярда гривень, з яких майже 600 мільйонів гривень було спрямовано на R&D [5].

У січні 2024 року «Фармак» започаткувала новий етап цифровізації, впроваджуючи S/4HANA - найсучаснішу ERP-систему від SAP для планування ресурсів підприємства. За допомогою S/4HANA компанія автоматизувала управління всіма основними бізнес-процесами, включно з плануванням продажів, виробництвом, закупівлями, логістикою, обслуговуванням обладнання та контролем якості. «Фармак» розпочала свій шлях до глобальної діджиталізації 15 років тому, і наразі компанія має автоматизовані системи звітності, бюджетування, планування виробництва, продажів, документообігу, створення електронних сертифікатів якості, а також системи оцінки та навчання персоналу [6].

«Фармак» продемонстрував, що систематичний підхід до антикризового менеджменту, який включає ретельний моніторинг ризиків, розробку гнучких стратегій адаптації та швидку реакцію на зміни, дозволяє компанії ефективно мінімізувати негативний вплив економічних, політичних та соціальних криз. Завдяки чітко організованій структурі управління, інвестиціям у високі технології та розвиток кадрового потенціалу, «Фармак» не тільки зміцнив свої позиції на ринку, але й забезпечив основу для подальшого інноваційного розвитку.

Успішний антикризовий менеджмент є результатом комплексного підходу до управління ризиками та адаптації підприємства до швидкозмінних умов. Якісно новий рівень управління, заснований на прогнозуванні, гнучкості та інноваціях, демонструє, що антикризовий менеджмент є не лише захисною мірою, а й стратегічним інструментом, який сприяє росту та розвитку підприємства, про що свідчить яскравий приклад розвитку компанії «Фармак».

Список використаних джерел

1) Фарма під час війни: переорієнтація з антиковідних на кровоспинні, зруйновані склади та міграція провізорів. URL: <https://farmak.ua/publication/farma-pid-chas-vijni-pereorientacziya-z-antikovidnih-na-krovospinni-zrujnovani-skladi-ta-migracziya-provizoriv/>

2) Розвиток під обстрілами: Як війна не зламала, а загартувала лідера фармацевтичної галузі України. URL: <https://farmak.ua/publication/rozvitok-pid-obstrilami-yak-vijna-ne-zlamala-a-zagartuvala-lidera-farmaczevitchnoyi-galuzi-ukrayini/>

3) Як українські фармкомпанії розвиваються під час війни. URL: <https://farmak.ua/publication/yak-ukrayinski-farmkompaniyi-rozvivayutsya-pid-chas-vijni/>

4) Українські компанії із сильним європейським вектором: куди рухається в умовах війни «Фармак» і що очікує на тих, хто планує доєднатися до команди. URL: <https://ain.ua/2023/02/10/ukrayinski-kompaniyi-iz-sylnym-yevropejskym-vektorem-kudy-ruhayetsya-v-umovah-vijny-farmak-i-shho-ochikuye-na-tyh-hto-planuye-doyednatysya-do-komandy/>

5) У 2023 році «Фармак» випустив 22 нові лікарські засоби. URL: <https://farmak.ua/news/u-2023-rocz-i-farmak-vipustiv-22-novi-likarski-zasobi/>

6) «Фармак» впроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-proczesami>

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

О.М. Лук'янчук, старший викладач кафедри менеджменту

Т.А. Яковенко, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Воєнний стан – це період підвищеної напруженості та небезпеки для країни, а вміння ефективно управляти інформацією має важливе значення для успішного подолання кризи. Управління комунікаційною політикою в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне мислення, досвід та чутливість до потреб суспільства.

Воєнний стан, оголошений в Україні 24 лютого 2022 року, суттєво вплинув на функціонування всіх сфер суспільного життя. На законодавчому рівні воєнний стан – це «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [1].

На початку 2022 року розпочалося широкомасштабне вторгнення росії в Україну, яке суттєво вплинуло на погіршення стану економіки країни та реформування фінансового сектору. У цей період деякі компанії перезапустили або реорганізували свою діяльність, а також внесли зміни до своїх комунікаційних політик. Слід пам'ятати, що комунікація необхідна для взаємодії, порозуміння, формування іміджу, захисту репутації, та адаптації до нових ситуацій, для розуміння змін та прийняття нових рішень. В умовах воєнного стану ситуація стає більш напруженою та чутливою і вимагає нового підходу до зв'язків з громадськістю. Зміни в рівні лояльності до організації, виміряні реакцією на російську агресію, свідчать про підвищену вразливість громадськості та її чутливість до впливу комунікації. Це призвело до зміни характеру комунікації, яка класифікується як кризова комунікація [2].

Кризова комунікація спрямована на управління проблемами і стражданнями цільової аудиторії, а не на передачу позитивних повідомлень. У цьому контексті збереження довіри до організації та її репутації є ключовим викликом. У світі суперечливої інформації громадяни шукають підтримки та розуміння. Тому важливо не лише підтримувати зв'язок, а й чітко артикулювати позиції. Багато компаній опублікували на своїх офіційних сайтах і в соціальних мережах заяви, в яких висловили офіційну позицію щодо війни проти України. Однак деякі компанії досі зберігають мовчання і не взаємодіють зі своїми клієнтами, що може створити враження, ніби вони не вживають жодних заходів.

Більшість підприємств, які не можуть функціонувати у фізичному форматі, активно використовують онлайн-сервіси для обслуговування клієнтів та доставки товарів. У таких умовах, ефективна комунікація вимагає комплексного підходу. Реклама, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю взаємодоповнюються та стають невід'ємною частиною системи просування товару.

Реклама, яка є одним із головних компонентів комунікаційного комплексу, стає особливо важливою в умовах складної ситуації в країні. З великою кількістю людей, які мігрували або перебувають на окупованих територіях, рекламні повідомлення стають ключовим засобом для досягнення аудиторії. Також, стимулювання збуту, що включає акції, знижки та спеціальні пропозиції, може стати ефективним інструментом для залучення клієнтів та стимулювання продажів, особливо в умовах економічної нестабільності. Навіть в умовах обмежень та складнощів, зв'язки з громадськістю залишаються важливим елементом

комунікаційної стратегії підприємства. Вони дозволяють підтримувати довіру споживачів та підтримувати позитивний імідж бренду в непростих умовах. Комбінація цих компонентів комунікаційного комплексу забезпечить підприємствам стабільне та ефективне просування їх товарів і послуг на ринок, незважаючи на складну ситуацію в країні [2].

У контексті воєнних умов ефективна професійна комунікація стає критично важливою для забезпечення національної безпеки та керування кризовими ситуаціями. Органи публічного управління повинні використовувати стратегії антикризової комунікації для ефективного реагування на виклики воєнного конфлікту. Державні службовці мають бути готові до ефективної комунікації з громадянами, міжнародними партнерами та колегами, оскільки воєнні дії створюють нові перешкоди, такі як стрес, нестабільна ситуація на передовій та обмежений доступ до інформації [3]. Значною мірою важливою є внутрішня комунікація між державними службовцями. Взаємодія в цьому контексті є ключовою з багатьох причин, тому необхідно забезпечити її якість, достовірність та змістовність. Тому нами запропонована схема, яка відображає основні напрямки комунікаційної політики під час війни.

Прозорість та достовірність – фундаментальні принципи управління комунікаційною політикою в умовах воєнного стану. Постійний доступ до достовірної інформації про ситуацію на фронті, дії уряду та військові операції має вирішальне значення для збереження довіри суспільства та підтримки заходів, спрямованих на захист країни. Важливим аспектом цієї стратегії є постійний моніторинг інформаційного простору та швидке реагування на міфи та дезінформацію. Незважаючи на важливість прозорості, деяка інформація під час воєнного стану може бути конфіденційною та потребувати обмежень в її розголошенні. Збереження конфіденційності допомагає уникнути розкриття важливих стратегічних даних ворогові та збереженню ефективності військових операцій. Управління комунікаційною політикою в умовах воєнного стану є життєво важливим для забезпечення національної безпеки, ефективного врегулювання кризових ситуацій та підтримання соціальної стабільності.

Комунікаційна політика в умовах воєнного стану має бути спрямована на забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. З одного боку, внутрішня комунікація між державними установами та військовими підрозділами повинна забезпечувати швидкий обмін інформацією, координацію та управління кризовими ситуаціями. З іншого боку, зовнішня комунікація має бути спрямована на підтримку міжнародного партнерства та відносин між державами, а також на отримання підтримки з боку міжнародної спільноти.

Ефективна комунікаційна політика вимагає належного планування, координації та реалізації інформаційних кампаній, які сприяють мирному та стабільному розвитку країни. Вона також вимагає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для швидкого та ефективного реагування на мінливі обставини. Варто підкреслити, що управління комунікаційною політикою в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу та поєднання різних засобів комунікації. Тільки так можна забезпечити ефективний обмін інформацією, зберегти соціальну стабільність та посилити обороноздатність країни від воєнних конфліктів.

Список використаних джерел

1) Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

2) Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2: навч. Посібник / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, О.В. Неізнестна, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2022. 190 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2503/>

3) Наталія Алюшина: Інформаційна система управління людськими ресурсами довела свою ефективність. Офіційний сайт Національне агенство України з питань державної служби. 29 травня 2024 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-informatsiina-systema-upravlinnia-liudskymy-resursamy-dovela-svoiu-efektyvnist> (дата звернення: 09.05.2024).

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

М.А. Афанасенко, здобувач PhD,
А.А. Капран, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

В умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. За таких обставин одним з головних завдань управлінського персоналу підприємств є формування ефективної системи управління персоналом як передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та економічного розвитку підприємств [1, С. 57].

Аналіз досліджень з цієї тематики дає можливість визначити, що система управління персоналом – це впорядкована сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом, що відрізняються функціональними діями, але діють автономно та спрямовані на досягнення спільної мети. Система управління постійно розвивається і вдосконалюється, і включає суб'єкт управління і об'єкт управління. Суб'єкт управління – сукупність елементів системи, здійснюють управління як цільовий вплив на об'єкт управління, апарат управління, що організує працю виконавців. Діяльність суб'єкта полягає у визначенні дій, їх порядку та строків. Об'єкт управління – безліч виконавців, які забезпечують досягнення мети. Існує кілька моделей керування персоналом на підприємствах. Кожна модель має свої характерні особливості і її застосування залежить від організаційної структури кожного конкретного підприємства [1-3].

У сучасних умовах, коли геополітичні конфлікти та загрози безпеці є реальною та невід'ємною частиною дійсності, підприємства стикаються з серйозними викликами у забезпеченні стабільності та ефективності управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану, адже люди є найбільшою цінністю організацій.

Необхідно зазначити, що умови воєнного стану демонструють вплив на всі сфери суспільства, включаючи економіку та бізнес. Управління персоналом у цих умовах стає особливо складною задачею, оскільки вимагає розробки нових стратегій та гнучкості в діях. Специфіка воєнного стану, така як небезпека для життя та здоров'я працівників, економічна нестабільність, обмеження на переміщення та збереження ресурсів, породжує нові виклики для управління персоналом.

Управління персоналом на підприємстві у воєнний період є складним завданням, яке вимагає чіткого розуміння концептуальних основ системи управління персоналом. Концептуальні основи є фундаментом для розробки ефективних стратегій, процесів та інструментів управління, спрямованих на забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємства в умовах воєнного стану [3].

Система управління персоналом стає критично важливою для забезпечення стійкості та успішності функціонування підприємств в умовах воєнного стану. Розробка та впровадження ефективних стратегій управління кадрами відіграють вирішальну роль у забезпеченні продуктивності та витривалості бізнесу в умовах невизначеності та загрози. Умови воєнного стану вимагають від системи управління персоналом підприємства специфічного підходу та використання різноманітних методів для забезпечення оптимальної ефективності та безпеки працівників. Доцільним є детальний розгляд таких методів (рис. 1).

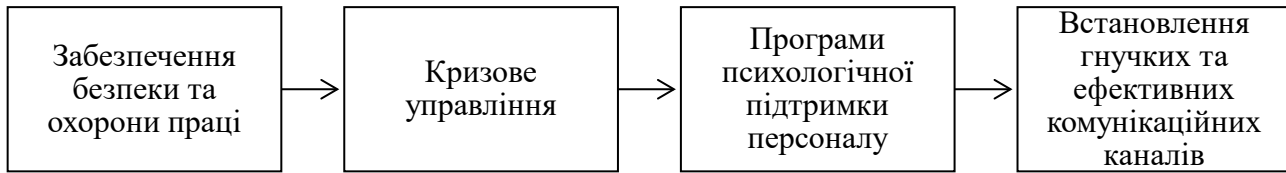


Рисунок 1 – Методи побудови системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

1. **Забезпечення безпеки та охорони праці:** організація ефективної системи безпеки та охорони праці, включаючи проведення тренувань з надзвичайних ситуацій та надання необхідного захисту, є невід'ємною частиною управління персоналом в цих умовах.

2. **Кризове управління:** у воєнний період можуть виникати різноманітні кризові ситуації, такі як атаки, надзвичайні стихійні події або техногенні аварії. Методи кризового управління включають розробку планів евакуації, проведення тренувань з діями в надзвичайних ситуаціях та швидке прийняття рішень.

3. **Програми психологічної підтримки персоналу:** проведення програм психологічної підтримки, включаючи консультування та психологічні тренування, може допомогти зберегти психічне здоров'я персоналу та забезпечити їхню ефективність у роботі.

4. **Встановлення гнучких та ефективних комунікаційних каналів:** у воєнних умовах швидка та ефективна комунікація є критично важливою. Створення гнучких систем комунікації, включаючи використання сучасних технологій зв'язку та проведення регулярних нарад та звітів, допомагає забезпечити швидке інформування та координацію дій працівників у реальному часі.

Таким чином, система управління персоналом включає в себе комплексний підхід до управління людськими ресурсами в організації, якій охоплює всі аспекти життєвого циклу працівника в компанії, починаючи від планування потреб у персоналі та закінчуючи розвитком та управлінням кар'єрним зростанням співробітників. Ефективна система управління персоналом допомагає забезпечити відповідність кадрів потребам організації, підвищити їхню продуктивність та задоволеність роботою, а також сприяє розвитку та зростанню бізнесу в цілому. Ретельне розуміння сутності та основних складових системи управління персоналом дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики воєнного стану у контексті формування стабільності та успішності економічної діяльності.

Список використаних джерел

1) Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 4 (50). С. 57-65.

2) Продіус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58> (дата звернення: 09.05.2024).

3) Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 09.05.2024).

СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Стратегія соціально-відповідальної поведінки підприємства полягає у комплексному підході до ведення бізнесу, який враховує соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності. Така стратегія інтегрує соціальну відповідальність у всі бізнес-процеси та корпоративну культуру, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства та покращення його репутації.

Етичне ведення бізнесу є основою соціально відповідальної стратегії. Це передбачає дотримання законодавства, прозорість у ділових операціях, чесне та справедливе ставлення до всіх стейкхолдерів – працівників, клієнтів, постачальників та партнерів. Підприємства впроваджують етичні кодекси, які регламентують поведінку співробітників і допомагають уникати конфліктів та неетичних практик [1].

Турбота про працівників також є ключовим елементом соціально відповідальної стратегії. Компанії створюють безпечні та комфортні умови праці, дотримуються трудових прав та забезпечують рівні можливості для всіх працівників. Інвестиції в професійний розвиток, навчання, мотиваційні програми та підтримка здорового способу життя сприяють підвищенню продуктивності та лояльності працівників. Важливою складовою є забезпечення балансу між роботою та особистим життям, що допомагає уникати вигорання та знижує рівень стресу серед співробітників [2].

Відповідальне ставлення до довкілля є ще одним важливим аспектом соціально відповідальної поведінки. Компанії прагнуть зменшити свій негативний вплив на навколишнє середовище шляхом зниження викидів шкідливих речовин, впровадження екологічно чистих технологій та ефективного використання ресурсів. Програми з утилізації відходів, озеленення територій та підтримка екологічних ініціатив допомагають зберегти природні ресурси та покращити екологічну ситуацію.

Інвестиції в місцеві громади також є важливим напрямком соціально відповідальної стратегії. Компанії підтримують соціальні проекти, спрямовані на розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та культурного життя місцевих громад [1-2]. Це можуть бути програми з будівництва шкіл, лікарень, спортивних майданчиків, а також підтримка культурних заходів та ініціатив. Такі інвестиції не лише сприяють покращенню умов життя в місцевих громадах, але й зміцнюють взаємини між бізнесом та суспільством.

Підтримка соціально вразливих груп є ще одним важливим аспектом соціально відповідальної поведінки. Компанії реалізують благодійні проекти, програми соціальної допомоги та інші ініціативи, спрямовані на підтримку малозабезпечених сімей, людей з інвалідністю, дітей-сиріт та інших соціально незахищених груп населення. Це може включати фінансову допомогу, забезпечення житлом, організацію реабілітаційних програм та заходів для соціальної інтеграції [3].

Прозорість та звітність є необхідними для ефективної реалізації стратегії соціальної відповідальності. Компанії регулярно публікують звіти про свою діяльність у сфері соціальної відповідальності, інформують стейкхолдерів про досягнуті результати та плани на майбутнє. Прозорість допомагає зміцнити довіру до компанії з боку клієнтів, партнерів та суспільства в цілому.

Розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами, державними органами, неурядовими організаціями та місцевими громадами також сприяє успішній реалізації соціально відповідальних ініціатив. Співпраця дозволяє об'єднувати зусилля та ресурси для досягнення спільних цілей у сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку [3].

Інновації та сталий розвиток є ключовими елементами стратегії соціально відповідальної поведінки. Компанії активно впроваджують нові продукти та послуги, що відповідають екологічним стандартам, використовують відновлювані джерела енергії та

оптимізують бізнес-процеси для зменшення екологічного впливу. Інновації дозволяють не лише підвищити ефективність діяльності, але й зробити внесок у вирішення глобальних екологічних проблем.

Взаємодія з клієнтами є важливою складовою соціально відповідальної стратегії. Компанії відповідально ставляться до потреб та очікувань споживачів, забезпечують високу якість продуктів та послуг, відкриті до зворотного зв'язку та враховують його у своїй діяльності. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню бренду компанії.

Формування корпоративної культури, що підтримує принципи соціальної відповідальності, є необхідним для успішної реалізації стратегії. Компанії виховують відповідальність серед працівників, підтримують волонтерські ініціативи, організовують внутрішні навчання та залучають співробітників до реалізації соціальних проектів. Корпоративна культура, що базується на принципах соціальної відповідальності, сприяє підвищенню мотивації працівників та створенню позитивного іміджу компанії.

Таким чином, впровадження стратегії соціально-відповідальної поведінки допомагає компаніям не лише покращити свій імідж та репутацію, але й зробити значний внесок у розвиток суспільства та збереження довкілля. Це дозволяє створити довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів та забезпечити сталий розвиток бізнесу, що є важливим фактором успіху в сучасному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1) Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2020. № 1–2. С. 57–64.

2) Харчук В. Ю. Генезис поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. Вип. 2. № 2. С. 154–168.

3) Продіус О.І. Напрями розвитку інклюзивних інновацій на засадах взаємодії влади, бізнесу та громадськості. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 48. С.35-39.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, здобувач PhD,
М.С. Третьяков, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Проблема оцінки та розробки шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства стає однією з центральних проблем практики управління, оскільки керівництво підприємства зобов'язане побудувати процес управління таким чином, щоб забезпечити повне використання всіх ресурсів та високі кінцеві результати діяльності. Вітчизняні підприємства, які сьогодні функціонують в умовах воєнного стану, характеризуються не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення його ефективності, удосконалення структури, впровадження новітньої технології та сучасних методів управління підприємством. В таких умовах потрібний пошук нових підходів для забезпечення фінансового оздоровлення та розвитку підприємств. Одним із таких є стратегічне управління. Розвиток стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану вимагає ретельного балансу між управлінням ризиками та оцінкою можливостей, а також готовності адаптуватися до мінливих обставин.

Процес управління діяльністю підприємства включає стратегічний і оперативний рівні. Часто вплив зовнішніх факторів призводить до того, що результати діяльності не підходять обраній стратегії, виникають два варіанти дій: внесення поправок до циклу оперативного управління; якщо якісна зміна внутрішніх факторів не призводить до бажаних результатів, тобто зовнішній тиск відіграє домінуючу роль, виникає цикл регенерації стратегії.

Проблемні питання формування і реалізації стратегій розвитку підприємств досліджено у працях вітчизняних науковців, серед яких Сасенко М., Перерва І., Єдинак В., Ляхович Л. та багато інших. Водночас, умови воєнного стану суттєво обмежують можливості підприємств у сфері розвитку, отримання інвестицій та ефективного функціонування. У зв'язку з цим актуалізуються завдання пошуку методів адаптації стратегічного управління в умовах непередбачуваних подій, загроз і перманентних змін [1-3].

Стратегічне управління - це постійний процес вибору, реалізації та контролю цілей та стратегій організації. Результативність стратегічного управління залежить від трьох стратегічних макроустановок організації: зростання, захисту і розвитку. Залежно від середовища можлива перевага тієї чи іншої установки. Стратегічні макроустановки визначаються рівнем результативності функціонування та розвитку підприємства, який може бути представлений типами «криза», «стабільність», «ріст».

Стратегічне управління включає такі функції: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування, стратегічне планування, стратегічну організацію, стратегічний контроль, а також мотивування. Певним результатом закінчується кожна фаза (функція) стратегічного управління: стратегічний аналіз середовища – конкурентоспроможності оцінки існуючого становища організації; прогнозування – прогнозом її майбутнього стану; вибір стратегій, цілей та місії; - запланованою та адаптованою стратегією, стратегічним планом, програмою; реалізація стратегій, контроль та коригування пов'язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного та інвестиційного проектування, контролю, регулювання. Так само у стратегічному управлінні можна виділити три основні етапи:

- підготовчий, який є основою інформаційного забезпечення вибору та досліджень стратегій;
- основний етап – етап дослідження стратегії;
- заключний етап – етап реалізації стратегії, поправки та зворотного зв'язку.

На кожному етапі реалізуються деякі функції: на першому етапі – це стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; на другому етапі – стратегічне планування; на третьому етапі - стратегічна організація та мотивація, контроль та регулювання.

Найбільш важливими змістовими результатами стратегічного управління є: підготовка стратегії підприємства; визначення її стратегічної можливості; побудова організаційної структури.

Системний шлях заперечує універсальність будь-якої єдиної моделі стратегії. Цілі стратегії та способи прийняття рішень залежать від соціально-психологічних характеристик стратегів, соціальних та культурних умов, у яких вони діють. Можливість побудови ефективних корпоративних стратегій має важливу перевагу системного підходу.

Якщо підприємство в умовах воєнного стану може бути успішним на обраному ринку з певним продуктом у межах певної галузі то доцільно впроваджувати стратегії диверсифікованого зростання. Необхідно враховувати важливі чинники, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- скорочення попиту товар чи ринки для здійснюваного бізнесу перебувають у стані насичення ж унаслідок те, що товар перебуває в стадії помирання;
- поточний бізнес дає надходження грошей, що перевищує потреби, які можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання обладнання, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках цієї галузі антимонопольне регулювання;
- втрати від податків можуть бути скорочені;
- на світові ринки може бути полегшено вихід;
- нові кваліфіковані службовці можуть бути залучені або краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Таким чином, головними факторами, які мають враховуватися при виборі стратегії підприємства в умовах воєнного стану є: стан галузі та позиція підприємства у галузі; цілі підприємства; інтереси та ставлення вищого керівництва; фінансові ресурси підприємства; кваліфікація працівників; зобов'язання підприємства; ступінь залежності від довкілля; виявлення можливостей для розширення та його адаптації для подальшого розвитку бізнесу; механізми релокації; створення резервів для адаптації.

Список використаних джерел

- 1) Продиус О.І., Адирова Т.І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58> (дата звернення: 09.05.2024).
- 2) Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. 159–164.
- 3) Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний простір. 2022. (180). С. 139-143.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Ю.І. Продіус, кандидат економічних наук, доцент

А.І. Зубкова, здобувач вищої освіти

Д.Р. Чобан, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м.Одеса, Україна)

В сучасному світі конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Одним з найважливіших понять у цьому контексті є конкурентні переваги. Конкурентні переваги - це ті особливості, які роблять компанію більш привабливою для клієнтів і більш успішною на ринку в порівнянні з конкурентами.

Роль конкурентних переваг полягає в забезпеченні стійкого росту та успішності компанії в умовах постійних змін на міжнародному ринку [1]. Вони дозволяють компанії виходити вперед перед конкурентами, привертаючи нових клієнтів, зберігаючи існуючих, та забезпечуючи стабільний потік прибутку. Крім того, конкурентні переваги стимулюють компанії до постійного розвитку і інновацій, що є ключовими факторами для їхньої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Сутність конкурентних переваг полягає у здатності компанії забезпечити та утримати перевагу над конкурентами за рахунок своїх унікальних характеристик і можливостей.

Основні види конкурентних переваг включають: вартісні переваги - це переваги, пов'язані з виробничою діяльністю компанії, які дозволяють їй виробляти товари або надавати послуги за більш низькою ціною, ніж конкуренти, не теряючи при цьому якості; порівняльні переваги - це переваги, які створюються шляхом надання унікальних або відмінних від товарів або послуг конкурентів характеристик, таких як якість, дизайн, функціональність тощо, що робить продукт привабливішим для покупців; переваги масштабу - це переваги, які виникають в результаті масштабу виробництва або діяльності компанії, що дозволяють їй знижувати витрати і підвищувати ефективність; технологічні переваги - це переваги, які виникають завдяки впровадженню новітніх технологій, які дозволяють компанії виробляти продукцію або надавати послуги кращої якості, ефективніше або економічніше за конкурентів.

Конкурентні переваги є ключовим чинником успіху для будь-якої компанії на ринку. Розуміння їх суті та ефективне використання дозволяє підприємствам досягати стійкого зростання та успішно конкурувати в умовах сучасного бізнес-середовища.

Розглянемо основні фактори, які впливають на конкурентні переваги:

1. Якість продукту або послуги - один з найважливіших факторів, що впливає на конкурентні переваги компанії. Якість визначається рівнем задоволення потреб і очікувань споживачів. Якість може включати такі аспекти, як надійність, функціональність, естетичний вигляд, ергономіка, сервісне обслуговування та інші. Постійне поліпшення якості продукту або послуги може забезпечити компанії стійку конкурентну перевагу, сприяючи збільшенню лояльності клієнтів, залученню нових клієнтів та підвищенню рівня задоволення користувачів.

2. Інновації є ключовим фактором у визначенні конкурентних переваг компанії. Інновації означають впровадження нових ідей, продуктів, процесів або методів, що можуть покращити ефективність, якість або конкурентоспроможність продукту або послуги компанії.

Здатність до інновацій дозволяє компанії пристосовуватися до змін у ринкових умовах, задовольняти змінні потреби споживачів та випереджати конкурентів. Інновації можуть включати в себе розробку нових технологій, вдосконалення продуктів або послуг, впровадження нових методів виробництва або маркетингу, а також створення нових ринків або сегментів.

Аспекти інновацій які впливають на конкурентоспроможність компаній: створення нових продуктів та послуг: інновації дозволяють компаніям розробляти нові продукти або послуги, які відповідають змінюваним потребам і побажанням клієнтів. Компанії, які швидко

реагують на ринкові тенденції та пропонують новаторські рішення, можуть забезпечити собі перевагу перед конкурентами; вдосконалення існуючих продуктів та процесів: інновації дозволяють компаніям постійно вдосконалювати свої продукти та процеси виробництва, що може призвести до зниження витрат, підвищення якості і покращення ефективності; розширення ринкових можливостей: інновації можуть допомогти компаніям займати нові ринки або розширювати свою присутність на існуючих ринках. Нові продукти або послуги можуть відкривати додаткові сегменти споживачів або створювати нові потенційні можливості для збуту; зміна бізнес-моделі: інновації можуть призвести до змін у бізнес-моделі компанії, що дозволяє їй адаптуватися до змін у ринкових умовах та вимогах споживачів. Наприклад, впровадження цифрових технологій може дозволити компаніям переходити до онлайн-продажів або підвищувати рівень персоналізації послуг; залучення талановитих співробітників і партнерів: інновації привертають талановитих співробітників та партнерів, які можуть допомогти компанії реалізувати свій потенціал та втілити новаторські ідеї у життя.

Аналіз впливу інновацій на конкурентоспроможність компаній показує, що ті, хто інвестує у дослідження та розвиток, розвиваються і ростуть швидше за своїх конкурентів і мають більш стійку позицію на ринку. Інновації дозволяють компаніям адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та забезпечувати стабільний успіх у довгостроковій перспективі.

Приклади інноваційних підходів у бізнесі:

1. Децентралізовані команди: компанії, які використовують децентралізовані команди, надають співробітникам більше відповідальності та свободи в прийнятті рішень. Це сприяє швидкому прийняттю рішень та стимулює творчий підхід до розв'язання проблем.

2. Мінімалістичний дизайн продукту: компанії, які використовують мінімалістичний дизайн своїх продуктів або послуг, привертають увагу клієнтів своєю простотою та зрозумілістю. Цей підхід може полегшити використання продукту та покращити користувацький досвід.

3. Використання штучного інтелекту і машинного навчання: компанії використовують штучний інтелект і машинне навчання для автоматизації процесів, аналізу даних та прогнозування трендів. Це дозволяє підвищити ефективність бізнесу та приймати обґрунтовані рішення.

4. Екосистема партнерів: компанії створюють екосистеми партнерів, щоб розширити свою присутність на ринку та пропонувати клієнтам більше послуг. Цей підхід дозволяє залучати нових клієнтів та розширювати спектр продуктів і послуг.

5. Гнучкі робочі графіки і робота здалеку: компанії надають своїм співробітникам можливість працювати здалеку або користуватися гнучкими робочими графіками. Це дозволяє привертати талановитих співробітників з усього світу та забезпечувати більшу робочу продуктивність.

6. Використання блокчейн технологій: компанії використовують блокчейн технології для забезпечення безпеки та прозорості в фінансових транзакціях, логістиці, ланцюгу постачання та інших галузях. Це дозволяє покращити довіру споживачів та оптимізувати бізнес-процеси.

Ці приклади показують, що інноваційні підходи можуть бути успішно використані в різних галузях бізнесу для досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності.

Компанії, які активно інвестують у дослідження та розвиток, створення інноваційної культури і сприяють розвитку творчого мислення серед своїх працівників, зазвичай мають більші шанси на успіх і збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [2] .

7. Ефективність виробництва. Ефективність виробництва є ще одним важливим фактором, що впливає на конкурентні переваги компанії. Ефективне виробництво означає максимізацію випуску продукції або надання послуг при мінімальних витратах на ресурси, час та працю.

Компанії, які досягають високого рівня ефективності виробництва, зазвичай можуть пропонувати свої продукти або послуги за більш конкурентоспроможні ціни, що дозволяє їм займати сильні позиції на ринку. Крім того, ефективне виробництво може допомагати

зменшувати час виготовлення продукції, підвищувати якість продукції та покращувати обслуговування клієнтів.

Для досягнення ефективності виробництва компанії використовують різні стратегії, такі як впровадження передових технологій, автоматизація процесів, оптимізація ланцюга постачання, підвищення продуктивності праці та управління якістю. Всі ці заходи сприяють підвищенню ефективності виробництва і допомагають компаніям зберігати або здобувати конкурентні переваги на ринку.

8. Бренд. Бренд є одним з ключових факторів, що впливають на конкурентні переваги компанії. Бренд - це унікальна ідентичність або образ компанії, який сприймається споживачами. Сильний бренд може дати компанії значну перевагу на ринку через декілька чинників: лояльність споживачів: клієнти, які мають позитивний досвід з продукцією або послугами бренду, зазвичай стають лояльними і віддають перевагу цьому бренду при наступних покупках; довіра: сильний бренд сприяє побудові довіри споживачів до продуктів або послуг компанії. Це дозволяє залучати нових клієнтів і збільшувати частку ринку; ціноутворення: компанії з сильним брендом частіше можуть встановлювати вищі ціни за свої продукти або послуги, оскільки споживачі готові платити за якість та репутацію бренду; диференціація: сильний бренд дозволяє відрізнитися від конкурентів і підкреслювати унікальність продуктів або послуг компанії; маркетингові можливості: бренд дає можливість проводити ефективний маркетинг, оскільки він стає впізнаваним і приваблює увагу споживачів.

Збудувати сильний бренд можна за допомогою різноманітних стратегій, таких як інвестування в рекламу та маркетинг, створення унікального образу, підтримка високої якості продуктів або послуг, а також підтримка соціальних та екологічних цінностей.

9. Клієнтський сервіс. Це ще один важливий фактор, що впливає на конкурентні переваги компанії. Якість обслуговування, наданого клієнтам, може значно впливати на їхнє враження про компанію і визначати їхню готовність повертатися до неї знову або рекомендувати її іншим.

Ефективний клієнтський сервіс включає в себе такі аспекти, як швидка відповідь на запити клієнтів, ввічливе та дружелюбне спілкування, рішення проблем та скарг, надання корисних порад та консультацій, персоналізований підхід до кожного клієнта тощо.

Компанії, які надають високоякісний клієнтський сервіс, часто мають перевагу на ринку, оскільки задоволені клієнти більш схильні обирати цю компанію перед конкурентами. Крім того, позитивний досвід обслуговування може стати основою для побудови вірогідного та позитивного образу бренду, що також сприяє залученню нових клієнтів та збереженню існуючих.

10. Гнучкість та швидкість реакції. Швидка здатність компанії реагувати на зміни у внутрішньому середовищі (такі як зміни в попиті, технологічні новації, конкуренція) та зовнішньому середовищі (такі як зміни в законодавстві, економічні зрушення, соціокультурні тенденції) може забезпечити компанії перевагу над конкурентами.

Гнучкість означає здатність компанії швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свої стратегії, продукти або послуги, якщо це необхідно. Гнучкість може також включати здатність швидко реагувати на індивідуальні потреби клієнтів та змінювати свої пропозиції відповідно до цих потреб. Швидкість реакції, у свою чергу, означає здатність компанії швидко реагувати на події або запити клієнтів. Це може включати швидку обробку замовлень, швидку відповідь на запити клієнтів чи швидку виправлення проблем. Компанії, які мають високу гнучкість та швидкість реакції, здатні більш ефективно використовувати можливості, які виникають у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, тим самим забезпечуючи собі конкурентні переваги.

11. Доступ до ресурсів. Ресурси можуть включати фінансові, людські, фізичні та інтелектуальні ресурси: фінансові ресурси: доступ до достатньої кількості фінансових ресурсів дозволяє компанії здійснювати інвестиції в дослідження та розвиток, маркетинг, розширення виробництва та інші стратегічні напрямки, що сприяє зростанню та стабільності на ринку; людські ресурси: кваліфікований та мотивований персонал є важливим активом для будь-якої

компанії. Доступ до талановитих працівників дозволяє компанії інноваційно розвиватися, вдосконалювати свої продукти та послуги, а також надавати високоякісний клієнтський сервіс: фізичні ресурси: включають в себе будівлі, обладнання, сировину та інші матеріальні активи, необхідні для виробництва продукції або надання послуг; інтелектуальні ресурси: до них відносяться патенти, бренди, технології, ноу-хау та інші інтелектуальні власності, які можуть бути ключовими конкурентними перевагами.

Компанії, які мають ефективний доступ до цих ресурсів і вміють їх ефективно використовувати, зазвичай можуть створювати і утримувати конкурентні переваги на ринку. В цілому, розуміння конкурентних переваг допомагає бізнесу пристосовуватися до змін на ринку, залишатися конкурентоспроможним та забезпечувати стабільний розвиток. Відсутність цього розуміння може призвести до втрати позицій на ринку та втрати конкурентоспроможності. Якість продукції, інновації, управління ланцюжком постачання, маркетинг та доступ до ресурсів – це лише деякі з ключових факторів, що впливають на конкурентність компанії. Однак, успішність компанії залежить не лише від існування цих факторів, але й від їхнього ефективного використання та постійного вдосконалення [4].

Тому, розуміння та управління факторами конкурентних переваг є необхідними для будь-якої компанії, яка прагне залишатися конкурентоспроможною в сучасному бізнес-середовищі. Це вимагає постійного аналізу ринку, внутрішніх ресурсів та конкурентів, а також гнучкості та здатності до адаптації до змін. Тільки таким чином компанії можуть забезпечити собі стійку конкурентоспроможність та досягти успіху в довгостроковій перспективі. Ці фактори взаємодіють між собою, створюючи унікальну комбінацію конкурентних переваг для кожної компанії. Розуміння цих факторів дозволяє бізнесу розробляти ефективні стратегії та використовувати свої переваги для досягнення успіху на ринку.

Далі проаналізуємо взаємозв'язок між такими явищами як конкурентні переваги та глобалізація. Конкуренція та глобалізація мають глибокий зв'язок, оскільки обидва явища впливають одне на одне і взаємодоповнюються. Глобалізація сприяє зростанню міжнародної конкуренції, оскільки компанії з різних країн змагаються на світовому ринку за споживачів, ресурси, технології та інвестиції. З іншого боку, конкуренція спонукає компанії шукати нові ринки, розвивати інновації та підвищувати продуктивність, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах глобальної економіки. Таким чином, глобалізація стимулює конкуренцію, а конкуренція, у свою чергу, посилює глобалізацію, створюючи взаємодіючий цикл змін у світовій економіці.

Глобалізація має значний вплив на конкурентні переваги компаній у всіх сферах бізнесу. У цілому, глобалізація відкриває багато можливостей для компаній, проте вона також ставить перед ними великі виклики. Компанії, які можуть ефективно адаптуватися до глобальних змін та використовувати їх як можливості для розвитку та розширення, здатні забезпечити собі стійку конкурентність на міжнародних ринках.

Розглянення стратегій міжнародного розширення бізнесу у контексті глобалізації є важливим аспектом для досягнення конкурентних переваг у сучасному світі[3]. Ось кілька стратегій, які необхідно використовувати компаніям для міжнародного розширення та забезпечення конкурентоспроможності:

1. Експорт. Це один з найпростіших способів виходу на зовнішні ринки. Компанія продає свої товари або послуги за кордоном, не відкриваючи нових виробничих підрозділів. Експорт може бути вигідним для компаній з обмеженими ресурсами, оскільки він дозволяє швидко зайти на зовнішні ринки без значних інвестицій у нові виробничі потужності.

2. Директна іноземна інвестиція. Ця стратегія передбачає вкладання коштів у створення або купівлю компаній за кордоном. Це дозволяє компанії отримати більший контроль над своїми операціями на зовнішніх ринках та адаптувати їх до місцевих умов.

3. Франчайзинг. Цей підхід передбачає передачу права на використання бренду та бізнес-моделі іншим компаніям (франчайзі) за певну винагороду. Це дозволяє компанії розширити свою присутність на зовнішні ринки, зменшуючи ризики та витрати.

4. Стратегії альянсів та партнерств. Компанії можуть укладати стратегічні альянси або партнерства з місцевими компаніями на зовнішніх ринках. Це дозволяє їм скористатися

місцевими знаннями, досвідом та ресурсами, щоб ефективно впровадити свої продукти або послуги на нових ринках.

5. Створення глобальних брендів. Розвиток сильного бренду, який має визнаність та довіру на міжнародному рівні, дозволяє компанії конкурувати ефективно на зовнішніх ринках. Це може включати інвестування у маркетинг та рекламу, щоб підвищити свідомість про бренд у нових країнах.

Ці стратегії допомагають компаніям впроваджувати свої продукти або послуги на міжнародні ринки, забезпечуючи їм можливість розширення та здобуття конкурентних переваг у глобальному масштабі. Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи галузь бізнесу, цілі компанії та місцеві умови ринку. Управління конкурентними перевагами в організації вимагає системного та комплексного підходу, постійного аналізу з метою забезпечення стійкої позиції на ринку і здобуття переваг перед конкурентами. Ось деякі методи управління конкурентними перевагами:

1. Аналіз ринку та конкурентів: систематичне вивчення ринкових тенденцій, поведінки конкурентів та потреб споживачів дозволяє організації реагувати на зміни вчасно і адаптувати свої стратегії для збереження та зміцнення конкурентних переваг.

2. Розробка стратегій конкурентного позиціонування: визначення унікальності компанії на ринку та чітке спрямування на цільову аудиторію дозволяє побудувати стратегії позиціонування, які допоможуть залучити та утримати клієнтів.

3. Інвестиції в дослідження та розвиток: постійні інвестиції у дослідження та розвиток нових технологій, продуктів або послуг дозволяють організації інновувати та впроваджувати унікальні рішення, які стануть джерелом конкурентних переваг у майбутньому.

4. Управління брендом: розвиток сильного бренду, який асоціюється з високою якістю, інноваціями та довірою споживачів, допомагає організації зберігати свої конкурентні переваги та створювати позитивне сприйняття на ринку.

5. Ефективне управління вартістю ланцюга постачання: оптимізація ланцюга постачання дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, що може стати джерелом конкурентних переваг через зниження цін або покращення якості продукції.

6. Розвиток талантів та кадрового потенціалу: інвестування в навчання та розвиток персоналу допомагає створити команду професіоналів, яка здатна реалізовувати стратегії компанії та втілювати її конкурентні переваги на практиці.

7. Моніторинг та оцінка результатів: постійний моніторинг ефективності стратегій та результатів діяльності дозволяє організації вчасно коригувати свої дії та стратегії для максимізації конкурентних переваг.

Ці методи управління конкурентними перевагами допомагають організаціям ефективно управляти своїми ресурсами та можливостями для досягнення успіху на ринку та забезпечення стійкої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Отже, розуміння та ефективне використання конкурентних переваг є необхідними для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху на міжнародному ринку і забезпечити своє місце серед конкурентів.

Список використаних джерел

1) Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50 – 53.

2) Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [монографія] / [О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко] ; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ПІК ДСЗУ, 2010. 212с.

3) Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг ред. О.Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

4) Продіус Ю.І., Байлюк Ю.О. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки. 2019. № 4. С.26-29.

УЗАГАЛЬНЕННЯ БІЗНЕС-ФУНКЦІЙ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ІНТЕГРОВАНОЇ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

В.І. Захарченко, доктор економічних наук, професор
Д.М. Меркулов, здобувач PhD,
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

На кафедрі міжнародного менеджменту та інновацій НУ «Одеська політехніка» було реалізовано проєкт з формування методичних засад і практичних рекомендацій щодо розробки організаційно-економічного забезпечення загального і часткового проектування бізнес-групи на основі конкретного підприємства виноробної галузі – ТОВ «Промислово-торгівельна компанія «Шабон» [1]. По результатах виконання цієї НДР були у тому числі визначені наступні основні задачі і функції керуючої компанії:

1. Узгоджене управління корпоративними фінансовими та матеріальними потоками, забезпечення їх прозорості для вищого керівництва, власників та кредиторів.
2. Розробка, контроль за виконанням та коригування стратегії виходу з кризи та розвитку на перспективу.
3. Зведення технології управління за цілями на всіх рівнях.
4. Реінжиніринг та комплексне управління повним циклом бізнес-процесів.
5. Створення та реалізація комплексу механізмів, що забезпечують різке підвищення реалізації стратегії, програми виходу з кризи та програми розвитку (реалістичне планування, облік та контроль, система мотивації результатів, управління виробництвом “на замовлення”, делегування відповідальності та повноважень, організація та методичний контроль масової перепідготовки управлінського персоналу тощо).
6. Своєчасне виявлення та усунення диспропорцій («вузьких місць») у сфері постачання, маркетингу та збуту, фінансів, кадрів, виробництва тощо, за виключенням як монополізму так і надмірної конкуренції, забезпечення конкурентності у постачанні, продажах, виробництві тощо.
7. Управління стратегічно важливими програмами (освоєння нових ринків, великі договори з довгостроковими корпоративними партнерами, створення та просування нових продуктів тощо).
8. Управління розвитком (змінami), визначення політики інвестицій та контроль за її виконанням.
9. Управління керівними кадрами підприємств, визначення політики розвитку персоналу та контроль за її виконанням.
10. Активізація ініціативи підприємств та їх підрозділів, делегування відповідальності та повноважень, організація механізму їх взаємодії на договірній основі [2, с. 126-129].

Таким чином можливо провести узагальнення розподілу функцій між керуючою компанією і підприємствами, що входять до складу інтегрованої структури (табл.1).

Підприємства повністю виконують рішення керуючої компанії щодо пріоритетних корпоративних договорів та програм, працюючи з ними за принципом технологічного конвеєра (давальницької схеми), і повністю автономно приймають всі рішення щодо інших продуктів з відрахуванням невеликої частки прибутку. Компоненти до виноробної продукції займають проміжне положення: керуюча компанія визначає з урахуванням пропозицій підприємств стратегію конкурентної боротьби та цінову політику; пошук клієнтів, контракти, продаж виконуються самими підприємствами (з відрахуванням договірної частки маржинального прибутку або доходу).

У постачанні, маркетингу, керуванні фінансами підприємства можна використовувати відповідні підрозділи керуючої компанії, але вони можуть організовувати власні підрозділи або організовувати тендери та проводити, наприклад, альтернативні закупівлі [3].

Таблиця 1 – Розподіл функцій у межах інтегрованої структури

Бізнес-функція	Функції керуючої компанії	Функції підрозділів
Продажі	Стратегічний маркетинг, укладання та ведення пріоритетних договорів з великими оптовими покупцями (комплекс для всіх видів продукції та послуг); забезпечення зберігання та відвантаження замовлень на них. Розробка цінової політики (включаючи трансфертні ціни) та забезпечення продажів основних продуктів; стратегія конкуренції та цінова політика компонентів	Маркетинг основної продукції; укладання договорів, забезпечення продажу інших (ініціативних) продуктів; укладання та реалізація контрактів на компоненти у рамках прийнятої стратегії. Можливість підготовки угод по основній продукції на правах дилерів тощо
Виробництво	Контроль за виробничими планами, вихідними та проміжними результатами (на стику підрозділів), виконанням корпоративних договорів (управління виробництвом «на замовлення») та планами виробництва основної продукції	Планування та оперативне управління виробництвом у підприємстві, управління повним циклом виробництва іншої продукції за своїми договорами
Постачання	Обов'язкове комплексне забезпечення виконання корпоративних договорів (програм). Забезпечення оборотних коштів для всіх видів діяльності, що приносять прибуток, за домовленістю. Затвердження загальних правил проведення тендерів	Постачання ініціативних робіт. Право на проведення тендеру на більш вигідні закупівлі не від «свого» постачальника з отриманням частки за для економії коштів

Основними регуляторами є договори та економічні механізми (внутрішні ціни, стимулювання тощо). У разі порушення заздалегідь визначених пріоритетних вимог керуюча компанія може після відповідного розгляду питань радою директорів (наглядовою радою) застосовувати адміністративні заходи, аж до зміни керівництва підприємств. Генеральний директор, його перший заступник та головний бухгалтер підприємства визначаються керуючою компанією, інші заступники узгоджуються з керуючою компанією. Решта кадрових питань вирішуються суб'єктами господарювання автономно.

Список використаних джерел:

- 1) Захарченко В.І., Стремядін В.М. Організаційно-економічне забезпечення процесу проектування бізнес-груп у виноробному виробництві. Одеса: Атлант, 2016. 65 с.
- 2) Захарченко В.І., Стремядін В.М. Проектування інтегрованих бізнес-структур у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса: Наука і техніка, 2016. 152 с.
- 3) Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія. Львів: Растр-7, 2008. 360 с.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Н.А. Скрипник, кандидат економічних наук доцент
А.О. Щучко, здобувач вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»
(м. Одеса, Україна)

Незважаючи на військовий стан, який значно вплинув на ринок праці, завдання та функції HR-служби зовсім не змінилися. Єдине, що необхідно відзначити, велика частина персоналу примусово автоматизувалась, змінила місто локації та ще більш працюють онлайн. Багато компаній по можливості повертають співробітників в офіси, але частина оцінили віддалену роботу і не збираються її скасовувати.

У будь-якому випадку, служба управління персоналом веде роботу в тактичному і стратегічному напрямку із застосування різних інструментів і методів управління. Чим професійне HR-менеджери, тим їм легше взаємодіяти з підлеглими, досягати цілей і утримувати лідируючі позиції.

Питаннями в сфері управління персоналом як інструментами підвищення конкурентоспроможності компанії у своїх працях вивчали В.В. Безсмертна, Т.Ю. Базаров, Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак, А.М. Гриненко, Є.В. Маслов, М.В. Корінь, О.А. Грішнова, В.С. Васильченко, А.М. Калінін, О.І. Олексюк, В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, І.Л. Назаренко та ін.

Підвищити багаторазово ефективність роботи в компанії здатний якісний відбір кадрів, в той час як в сфері управління персоналом (УП) інноваційна політика створює сприятливі умови праці, а також забезпечує можливість кар'єрного росту. [3]

Інноваційна політика компанії це у тому числі і сучасне дослідження та використання сучасних трендів та тенденцій в сфері персоналу. Основні напрямки діяльності служби персоналу пов'язані з характером робіт. Менеджери відділу персоналу розробляють систему теоретичних поглядів, вимог, ідей, заходів в області роботи з персоналом. На обов'язки впливає вид, структура і розміри організації. Які саме завдання виконують фахівці і яким трендам слідує - залежить від посади.

Службі персоналу обов'язково треба враховувати нові напрямки і тренди, незалежно від того, які основні напрямки роботи HR-служби необхідно або бажано вдосконалити. Регулярно з'являються нові методи, технології, цифрові технології управління організацією та її співробітниками, які підвищують конкурентоспроможність компанії. У 2022/24 році необхідно враховувати і наслідки військових дій по деяких напрямках у багатьох компаніях присутня економія, особливо, коли є на чому заощадити. На рисунку 1 наведені основні сучасні напрямки діяльності в сфері управління персоналом за останні два роки.

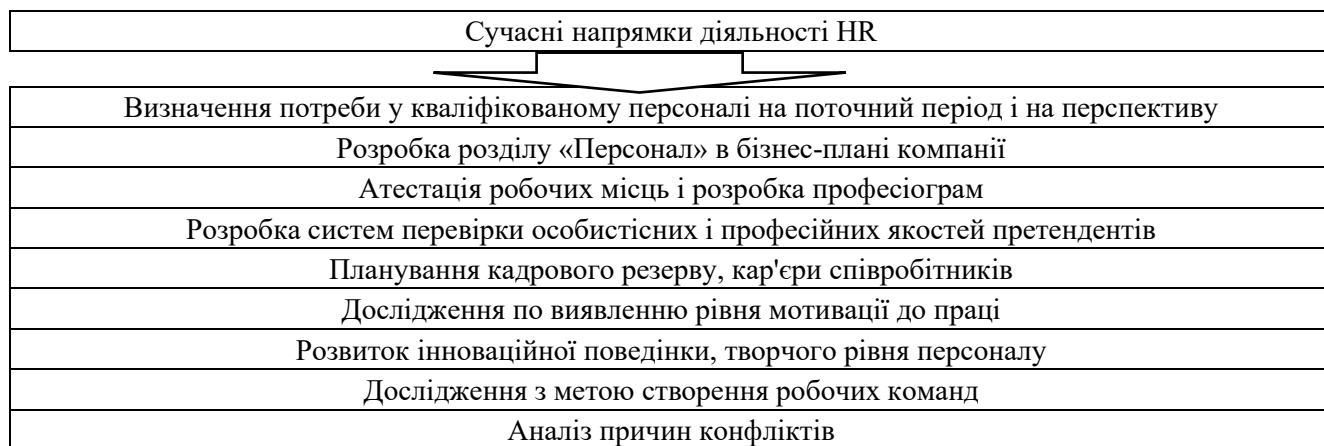


Рисунок 1 – Сучасні напрямки діяльності HR

На сьогоднішній день застосовуються активно тренди, які вже є робочими інструментами у HR-ів не тільки українських, а й зарубіжних компаній. Експерти в галузі управління персоналу сходяться на думці, що вони працюю і не вимагають великих фінансових витрат. Сучасні тенденції в сфері управління персоналом в період військових дій.

Тенденція 1. На першому місці - турбота про співробітників. Перший і другий рік війни емоційне, морально і фізично сильно вимотав «знеструмив». Вигорання за статистикою відчуває кожен другий фахівець. Одним з важливих питань в роботі HR - менеджера, є заходи щодо попередження вигорання співробітників. Тому більшість компаній почали впроваджувати або переглядати well-being програми. Персоналу компаній пропонують додаткові вихідні, програми підтримки здоров'я, сеанси психотерапії.

Тенденція 2. Робочі процеси перейшли в онлайн: підбір, навчання та мотивація персоналу. Рекрутери і HR-и стали фахівцями Skype і Zoom-інтерв'ю, менеджери по персоналу освоїли основи віддаленої адаптації, компанії проводять по можливості та настрою працівників проводять онлайн-тренінги або навчання. Намагаються нарахувати премії, щоб підвищити залученість співробітників в роботу, а навчання максимально стало дистанційним. З огляду на те, що віддалена робота триває у великому обсязі, то даний тренд буде далі продовжувати набирати обертів.

Тенденція 3. Багато компаній знаходяться в режимі економії на найближчий час. Велика частина підбору персоналу перейшла в соцмережі. Підбирати нових співробітників все одно компаніям необхідно. Але в даних умовах витрати на підбір сильно скоротилися в компаніях. Тому HR-ам довелося освоїти пошук співробітників через різні види соціальних мереж. Тепер HR-ам, які звикли до роботи з сайтам, доведеться освоювати нові джерела пошуку, вчитися писати вакансії для соцмереж, ще більше уваги приділяти HR-бренду.

Тенденція 4. Обов'язкова адаптація для персоналу на віддаленій роботі. Цифрові технології прийшли і в адаптацію. Компанії активно використовують різні IT-рішення: від ботів до VR-технологій. Але до сих пір присутні труднощі відсутності особистої комунікації. І одна з основних задач-перебороти їх найближчим часом.

Тенденція 5. Замість IQ тепер EQ і VQ Високий рівень інтелекту, безперечно, дуже важлива якість для професійного успіху. Але в стресових умовах, якими повнився 2022-24 роки, важливіше емоційний інтелект. Деякі HR-и все ще скептично до нього. Але минулий рік показали: емпатія - мало не ключовий аспект роботи. Компанії і команди, які не звертали уваги не стан своїх співробітників, не прагнули їх підтримати, цих співробітників втратили. Крім EQ на перший план вийшов і VQ - коефіцієнт життєвої енергії. Людина з високим VQ вміє заряджати оточуючих позитивом, вести людей за собою, давати їм віру в завтрашній день. Інакше кажуть, це ідеальний лідер-2022-24 років. Тому HR-ам в майбутньому році доведеться вчитися не тільки оцінювати ці якості, а й розвивати їх у собі. [1]

Ефективність роботи HR-менеджерів пропорційна їх рівню професійного розвитку. Для того, щоб бути в курсі сучасних тенденцій і ефективно управляти персоналом їм необхідно регулярно відвідувати тренінги, воркшопи та працювати в плані особистісного зростання. Впровадження нових сучасних тенденцій і трендів в HR-менеджменті дозволяє оптимізувати всі сфери діяльності, звільнити керівників від монотонної роботи, дає можливість займатися більш важливими завданнями.

Список використаних джерел

- 1) Адаптація персоналу. URL: https://pidru4niki.com/1974070450783/menedzhment/adaptatsiya_personalu.
- 2) Савченко В.А. Розвиток персоналу. Київ: КНЕУ, 2008. 512 с.
- 2) Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2015. С. 96-102
- 3) Скрипник Н.А. Анализ кадрового потенциала предприятия как сложной многоуровневой динамической системы. Механізми регулювання економіки (МНЖ "МРЭ"). Суми: СумГУ 2014. № 4. С. 162-174

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Н.С. Мамонтенко, кандидат економічних наук, доцент

Д.С. Смірнов, здобувач вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

(м. Одеса, Україна)

Сифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства включає різні підходи до розширення та укріплення міжнародних позицій підприємства. Дослідження зосереджено на ідентифікації основних напрямів міжнародної діяльності, таких як експорт, імпорт, міжнародні інвестиції, стратегічні альянси та інші форми міжнародного співробітництва. Враховано економічні, політичні, культурні та технологічні аспекти, що впливають на діяльність підприємства за кордоном.

Міжнародна діяльність підприємства є важливою складовою його стратегії розширення та укріплення позицій на глобальних ринках. Вона охоплює різноманітні напрями та форми, що дозволяють підприємствам виходити на нові ринки, використовувати зарубіжні ресурси та технології, а також диверсифікувати ризики. Основні напрями міжнародної діяльності включають експорт, імпорт, міжнародні інвестиції, стратегічні альянси та інші форми міжнародного співробітництва. [3]

Одним з основних напрямів міжнародної діяльності підприємства є Диверсифікація. Диверсифікація – це стратегія, яка дозволяє підприємствам знижувати ризики та підвищувати стійкість на міжнародних ринках. Вона може впроваджуватися на різних рівнях: продуктова диверсифікація: розширення асортименту товарів і послуг, що пропонуються на міжнародних ринках. Це дозволяє компаніям знизити залежність від одного продукту або ринку, а також вийти на нові сегменти ринку з потенційними клієнтами; географічна диверсифікація: вихід на нові ринки з різними економічними та політичними умовами. Це дає можливість підприємствам розширити свою базу клієнтів, диверсифікувати валютні ризики та отримати доступ до нових ресурсів; диверсифікація за видами діяльності: вкладення коштів у різні галузі або сектори економіки. Це дозволяє компаніям знизити залежність від однієї галузі, а також отримати доступ до нових технологій та можливостей [2].

Переваги диверсифікації: зниження ризиків: диверсифікація допомагає розподілити ризики між різними продуктами, ринками та видами діяльності, що робить підприємства менш сприйнятливими до негативних подій в одній сфері; підвищення стійкості: диверсифіковані компанії краще підготовлені до економічних спадів, політичних потрясінь та інших викликів на міжнародних ринках; збільшення можливостей для зростання: диверсифікація відкриває нові можливості для зростання, адже дозволяє компаніям виходити на нові ринки та пропонувати нові продукти та послуги [1].

Підвищення конкурентоспроможності: диверсифіковані підприємства можуть бути більш конкурентоспроможними, адже вони мають ширший спектр ресурсів та можливостей для адаптації до мінливих умов на міжнародних ринках [3].

Переваги експорту включають розширення ринку збуту та збільшення обсягів продажів, що дозволяє підприємствам знаходити нових клієнтів і збільшувати обсяги реалізації своїх товарів і послуг. Це є критичним фактором для зростання доходів підприємства. Зниження залежності від внутрішнього ринку є ще однією значущою перевагою, оскільки дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту на внутрішньому ринку. Підвищення конкурентоспроможності завдяки доступу до нових технологій та ресурсів є ще однією вагомою перевагою, оскільки це дозволяє підприємствам використовувати передові досягнення науки і техніки для вдосконалення своїх продуктів та процесів [5].

Однак експорт також має свої ризики, такі як політична нестабільність в країнах-імпортерах, яка може вплинути на стабільність бізнесу і поставити під загрозу постачання товарів і послуг. Коливання валютних курсів можуть негативно вплинути на доходи підприємства, оскільки зміни у валютних курсах можуть збільшити витрати або зменшити

доходи. Торгові бар'єри, такі як мита, квоти та інші обмеження, можуть ускладнити процес експорту і зменшити конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках [2].

Імпорт є важливим елементом міжнародної діяльності, який дозволяє підприємству отримувати необхідні ресурси, технології та компоненти, які недоступні або дорогі у власній країні. Імпорт сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок доступу до високоякісних ресурсів та технологій. За словами Петрова С. М. у праці «Роль імпорту в розвитку підприємства» (2019), «імпорт сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок доступу до високоякісних ресурсів та технологій». Це твердження підкреслює важливість імпорту для бізнесу, оскільки він дозволяє підприємствам використовувати передові досягнення науки і техніки для вдосконалення своїх продуктів та процесів [1].

Основні переваги імпорту включають зниження витрат виробництва за рахунок доступу до дешевших або кращих за якістю матеріалів та компонентів, що дозволяє підприємствам знижувати собівартість продукції та підвищувати свою рентабельність. Підвищення якості продукції завдяки використанню передових технологій та матеріалів є ще однією вагомою перевагою, оскільки це дозволяє підприємствам виробляти високоякісні продукти, які можуть конкурувати на міжнародних ринках. Розширення асортименту продукції за рахунок включення нових товарів та послуг дозволяє підприємствам задовольняти різноманітні потреби клієнтів та збільшувати свою частку на ринку [4].

Імпорт також має свої ризики, включаючи митні тарифи, які можуть збільшити витрати на імпортовані товари і зменшити їх конкурентоспроможність. Політична нестабільність в країнах-постачальниках може вплинути на стабільність постачання ресурсів і матеріалів, що може поставити під загрозу виробничий процес. Залежність від зовнішніх постачальників також є ризиком, оскільки зміни в умовах постачання можуть негативно вплинути на стабільність бізнесу [4].

Міжнародні інвестиції дозволяють підприємству здійснювати безпосередній контроль над закордонними активами та виробництвом. Це може включати купівлю частки в іноземних компаніях, створення спільних підприємств або відкриття дочірніх компаній за кордоном. Гончаренко Л. В. у своїй роботі "Інвестиційна діяльність на міжнародних ринках" (2021) відзначає, що "міжнародні інвестиції забезпечують доступ до нових ринків, зниження витрат виробництва та диверсифікацію ризиків". Це твердження підкреслює важливість міжнародних інвестицій для бізнесу, оскільки вони дозволяють підприємствам отримувати прямий контроль над своїми операціями за кордоном та використовувати передові технології і ресурси для вдосконалення своїх продуктів та процесів [1].

Переваги міжнародних інвестицій включають прямий контроль над закордонними операціями, що дозволяє підприємствам безпосередньо керувати своїми активами і приймати оперативні рішення. Доступ до нових ринків та споживачів дозволяє підприємствам розширювати свою ринкову частку і збільшувати доходи. Зниження виробничих витрат за рахунок використання дешевшої робочої сили та ресурсів є ще однією вагомою перевагою, оскільки це дозволяє підприємствам знижувати собівартість продукції та підвищувати свою рентабельність. Диверсифікація ризиків через географічне розширення дозволяє підприємствам зменшувати залежність від окремих ринків і знижувати ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю [3].

Ризики міжнародних інвестицій включають політичну та економічну нестабільність в приймаючих країнах, яка може вплинути на стабільність бізнесу і поставити під загрозу інвестиції. Культурні бар'єри можуть ускладнити процес управління міжнародними операціями і вплинути на ефективність бізнесу. Складності управління міжнародними операціями також є ризиком, оскільки підприємствам може бути важко координувати свої дії на різних ринках і забезпечувати ефективне управління своїми активами.

Переваги стратегічних альянсів включають доступ до нових ринків та клієнтів через партнера, що дозволяє підприємствам розширювати свою ринкову частку і збільшувати доходи. Обмін технологіями та знаннями дозволяє підприємствам використовувати передові досягнення науки і техніки для вдосконалення своїх продуктів та процесів. Розподіл витрат та

ризиків між партнерами дозволяє підприємствам знижувати витрати і ризики, пов'язані з виходом на нові ринки. Підвищення конкурентоспроможності через синергію ресурсів та компетенцій дозволяє підприємствам використовувати свої сильні сторони для досягнення спільних цілей [1].

Ризики стратегічних альянсів включають можливість конфліктів між партнерами, які можуть ускладнити процес управління спільними проектами і вплинути на ефективність бізнесу. Нерівномірний розподіл ресурсів та контроль може призвести до нерівноправності у відносинах між партнерами і знизити ефективність співробітництва. Складності в управлінні спільними проектами також є ризиком, оскільки підприємствам може бути важко координувати свої дії і забезпечувати ефективне управління своїми ресурсами [4].

До інших форм міжнародної діяльності належать ліцензування, франчайзинг та міжнародна субпідрядність. Ці форми співробітництва дозволяють підприємствам знижувати ризики та витрати, пов'язані з виходом на зарубіжні ринки, а також швидко адаптуватись до нових умов. Савченко М. Ю. у своїй праці "Міжнародні форми співробітництва" (2023) зазначає, що "такі форми співробітництва дозволяють підприємствам знижувати ризики та витрати, пов'язані з виходом на зарубіжні ринки". Це твердження підкреслює важливість інших форм міжнародної діяльності для бізнесу, оскільки вони дозволяють підприємствам використовувати передові досягнення науки і техніки для вдосконалення своїх продуктів та процесів [2]. Ліцензування є важливою формою міжнародної діяльності, яка передбачає надання права іншим компаніям використовувати технології, бренди або процеси в обмін на ліцензійні платежі. Це дозволяє підприємствам швидко виходити на нові ринки без значних капіталовкладень. Франчайзинг є ще однією важливою формою міжнародної діяльності, яка передбачає надання права використовувати бізнес-модель та бренд компанії в обмін на франчайзингові платежі. Це ефективний спосіб розширення бізнесу з мінімальними ризиками. Міжнародна субпідрядність передбачає залучення зарубіжних компаній для виконання певних виробничих або сервісних функцій. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати ефективність операцій [1].

Отже, міжнародна діяльність підприємства є важливою складовою сучасного бізнесу, що дозволяє компаніям розширювати свої ринки збуту, знижувати витрати, отримувати доступ до нових технологій та диверсифікувати ризики. Ефективна стратегія міжнародної діяльності включає різноманітні напрями та форми, такі як експорт, імпорт, міжнародні інвестиції, стратегічні альянси та інші форми співробітництва. Кожен з цих напрямів має свої переваги та ризики, які необхідно враховувати при розробці та реалізації міжнародної стратегії підприємства. Залучення до міжнародних ринків відкриває перед підприємствами широкі можливості для розвитку та зміцнення їхньої позиції у глобальному бізнес-середовищі [2].

Список використаних джерел

- 1) Іваненко О. П. (2020). Експортна стратегія підприємства. Київ: Центр економічних досліджень. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/monohrfyia_briukhovetskaia_yvanenko_2020_compressed.pdf
- 2) Петров С. М. (2019). Роль імпорту в розвитку підприємства. Львів: Інститут підприємництва. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023/2023.03.02_Materiali_III_Mizhnarodna_npk_molodikh_vchenikh_i_studentiv.pdf
- 3) Гончаренко Л. В. (2021). Інвестиційна діяльність на міжнародних ринках. Харків: Видавництво Харківського національного університету. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ae0d9366-a8ad-48ad-b37a-517c1bee8b42/content>
- 4) Ковальчук І. П. (2022). Стратегічні альянси у міжнародному бізнесі. Одеса: Одеський національний університет. URL: <http://oneu.edu.ua/pages/kafedri/bank/>
- 5) Савченко М. Ю. (2023). Міжнародні форми співробітництва. Дніпро: Видавництво Дніпровського університету. URL: https://www.dnu.dp.ua/view/kafedra_socialnoi_roboty

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

**XIII International
Scientific and Practical
Conference
«Actual problems of
management theory
and practice»**

ЗМІСТ

TABLE OF CONTENTS

**24 травня 2024 р.
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна**

**May 24, 2024
Odesa Polytechnic
National University.
Odesa, Ukraine**

СЕКЦІЯ 1

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

О.М. Лук'янчук, Ye.A. Slavenko COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS OF LABOR RESOURCES IN UKRAINE AND ROMANIA: MAIN ASPECTS AND FEATURES.....	5
І.О. Варіс, В.Д. Ковальчук ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
О.О. Бендасюк ОРГАНІЗАЦІЯ І ОСОБЛИВОСТІ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ.....	9
О.О. Буковський, О.І. Блажко РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	11
М.Є. Гарник ВІДЕОАНАЛІТИКА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ	13
О.В. Павленко КЛАСИЧНІ ТЕХНІКИ СТОРІТЕЛЛІНГУ	15
О.О. Капранов МЕТОДИ PR ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	17
О.М. Лук'янчук, А.В. Гуцу РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ.....	19
О.О. Буковський, В.В. Довгаль УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	21
О.М. Данчева, В.В. Михайлов ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ	23
Т.С. Кучмійова, О.О. Просолов ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	27
Л.А. Некрасова, А.С. Поліщук ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ...	29
О.І. Продіус, Є.Д. Гребенюк НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
В. О. Табачук ХАРАКТЕРИСТИКИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	33
І.В. Бочевар ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУЮЧИМ ПЕРСОНАЛОМ В ОСББ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	35

Л.І. Чернишова, О.О. Онищук ГНУЧКІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ: ФРІЛАНС ТА ДИСТАЦІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ	37
І.В. Станкевич, О.В. Мальованний, О.В. Сакун СОЦІАЛЬНІ ФУНКЦІЇ БІЗНЕСУ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ КОМПАНІЇ	40
Ю.В. Ковтуненко, Т. О. Сафонова АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ	43
Г.Я. Студінська МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГУ: ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	45
Л.І. Чернишова, Є.А. Славенко, Ю.П. Чечикова ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ.....	48
В.А. Фадєєв ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ З ТОЧКИ ЗОРУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	50
О.В. Халіман, Ю.М. Мигович ВЗАЄМОДІЯ МЕДІА ТА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: АНАЛІЗ АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ, ЇХ ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ	53
О.О. Буковський, М.О. Швайдак ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	55
О.І. Продіус, З. Гасимов УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ.....	57
О.М. Лук'янчук, О.І. Кожухарь КОМУНІКАЦІЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗМІНИ	59
О.І. Продіус, І.О. Потапенко УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	61
Н.А. Скрипник, Адель Аморович Саїді АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ТИМБІЛДІНГУ	63
О.М. Лук'янчук, Є.В. Ніколаєва ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	65

СЕКЦІЯ 2

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ РІЗНОГО ІЄРАРХІЧНОГО РІВНЯ

Ю.В. Ковтуненко, Ю.Ю. Ганзюк СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	68
В.М. Стратійчук, Е.В. Мазур ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	70
Ю.В. Ковтуненко, О.О. Руснак ВИКОРИСТАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В СФЕРІ ТУРИЗМУ.....	72
О.О. Буковський, Є.А. Славенко, А.І. Сорокіна УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ	74
В.Ю. Філіппов, Б.Г. Браткова СУЧАСНІ МЕТОДИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	76
В. М. Артюх УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТА СКЛАДОВІ ЇЇ СИСТЕМИ	79
I. Bashynska, N. Dovbniak RISK MANAGEMENT IN THE SMARTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES	81

СЕКЦІЯ 3

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛЬНОМУ, ФІНАНСОВОМУ, ІНФРАСТРУКТУРНОМУ ТА ІНШИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ

Г.О.Сакун, Д.О.Андрієвська, І.Д.Василіаді СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СФЕРІ БУДІВНИЦТВА	84
Л. Ширяєва, Я. Кокул РОЗВИТОК МЕТОДИКИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ.....	86
В.Ю. Філіппов, О.О. Онищук ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЯК ЗРОБИТИ ПРАВИЛЬНИЙ ВИБІР	87

В.В. Бутковська ЗАЛУЧЕННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	89
Ю.В. Ковтуненк, Н.С. Гелюх СУЧАСНЕ СТАВЛЕННЯ ДО ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	91
О. І. Тимкович, С. П. Пастернак ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	93
М.О. Акулюшина, А. В. Гінкова УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	95
О.Є. Бавико СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	98
М.О. Акулюшина, Л. Г. Зотова УМОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ	100
М.О. Акулюшина, А. Є. Ісламова ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	102
М.О. Акулюшина, А.А. Дискіна, В.В. Кедік СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	104
Л.І. Чернишова, С.Р. Гончарук ХАССП ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	106
Л.І. Чернишова, І.М. Максимичева ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ: ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ	109
О.М.Савастєєва АНТИКРИЗОВИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	112
О.В. Степова, В. Д. Ханумян ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ	115
А.О. Левченко, О.М. Романчук ВИКОРИСТАННЯ ЦИФОРВИХ ПЛАТФОРМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	118
А.О. Левченко, В.О. Чернявський СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	122

СЕКЦІЯ 4

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ НОВІТНІХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

В.Ю. Філіппов, А.М. Шевченко ОПТИМІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ СТВОРЕННЯ ВІРТУАЛЬНОГО ДЕПАРТАМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	126
М.М. Брик, Н.З. Масло ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	128
Н.М. Богацька, Е.В. Мазур СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ	130
К.О. Юзефович, А.І. Бурковська ЦИФРОВІ РИНКИ ТА ТОРГОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ	133
О.О. Тараненко, С.М. Андрієнко, В.В. Соболев ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	135
С.О. Нейков СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА ІНІЦІАТИВИ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	137
Дін Сяофан СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ДЖЕРЕЛО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА	140
Д.К. Ткач ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДЖЕРЕЛО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА БІЗНЕС- СТРУКТУР	142

СЕКЦІЯ 5

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НОВА РЕАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

В.Ю. Філіппов, О.М. Мороз, Т.В. Панчоха СТРАТЕГІЯ УТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА БАЗІ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ ДЛЯ СТАЛОГО ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	145
Ю.В. Ковтуненко, Є. Г. Гайдаржи ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	147
С.Г. Козловська, Т.В. Козловська ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ ТА НАДОМНОЇ РОБОТИ ЯК ОДИН ІЗ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	149

К.М. Леміш, А.В. Суслик АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРИ УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ	151
Л.А. Некрасова, А.С. Хмарюк ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	153
Н.І. Носова УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ НА ОВОЧЕВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	155
О.І. Продіус, В.В. Пухленко УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	158
В.Ю. Філіппов, Е.П. Янгулов ПЛАНІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ	160

СЕКЦІЯ 6

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

V.Y. Filippov, D.O. Shepeliuk RISK MANAGEMENT IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES	163
Л.Г. Дмитрієв ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИЗИКУ	165
А.О. Костюк, А.В. Карагодіна УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	167
А.В. Карагодіна, О.О. Костюк АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	169
М.С. Савельєв, Л.А. Некрасова СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ЦІЛІ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	171
С.С. Свірідова, К.С. Дегтярьова ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОГО ПОРТУ	173
Л.І. Чернишова, О.А. Бершадська ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	175
Л.І. Чернишова, К.Р. Бондар РИЗИКИ АГРОСЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ	178

Л.І. Чернишова, Л.О. Красіловська ОЦІНКА РИЗИКІВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....	181
О.В. Величко, В.Д. Корнева АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ КОМПАНІЯМИ	183
О.М. Лук'янчук, Т.А. Яковенко УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	185
М.А. Афанасенко, А.А. Капран ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	187
Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	189
Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, М.С. Третяков ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	191
Ю.І. Продіус, А.І. Зубкова, Д.Р. Чобан КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	193
В.І. Захарченко, Д.М. Меркулов УЗАГАЛЬНЕННЯ БІЗНЕС-ФУНКЦІЙ КЕРУЮЧОЇ КОМПАНІЇ ІНТЕГРОВАНОЇ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ	198
Н.А. Скрипник, А.О. Щучко СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	200
Н.С. Мамонтенко, Д.С. Смірнов ДИВЕРСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	202

Ц И Т У В А Н Н Я

– ЯК ВІРНО ЦИТУВАТИ ЗБІРНИК?

Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту : Матеріали ХІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. 24 травня 2024, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. 212 с. URL: https://economics.net.ua/suchasnyy_menedzhment

– ЯК ВІРНО ЦИТУВАТИ ТЕЗУ?

Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Плани стратегічного розвитку для одеського регіону в контексті забезпечення сталого економічного прогресу. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали ХІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. 24 травня 2024, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. С. 160-1161. URL: https://economics.net.ua/suchasnyy_menedzhment (Доступно на 27.05.2024).

– ЯК ВІРНО ОФОРМИТИ REFERENCES У ФОРМАТІ APA?

Filippov, V.Yu., & Yangulov, E.P. (2024, May 24). Strategic development plans for the Odesa region in the context of ensuring sustainable economic progress. Actual problems of management theory and practice: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference, May 27, 2024, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine. (pp. 160-161). Retrieved from https://economics.net.ua/suchasnyy_menedzhment. [in Ukrainian]



24 травня 2024 р. / May 24, 2024

XIII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ / XIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / ACTUAL PROBLEMS OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

Присвячується пам'яті професора Продіуса Івана Прокоповича / Devoted to the memory of Prodius Ivan Prokopovych

18.02.1936 – 30.09.2012



НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

XIII міжнародна науково-практична
конференція

«Актуальні проблеми теорії та практики
менеджменту»

24 травня 2024 р.

Продіусу Івану Прокоповичу присвячується

Головний редактор: д.е.н, проф. В.Ю. Філіппов

Рекомендовано до публікації на засіданні кафедри
менеджменту Інституту економіки та менеджменту
Національного університету «Одеська політехніка»
протокол № 10 від 27.05.2024 р.

Конференція зареєстрована у Державній науковій
установі «Український інститут науково-технічної
експертизи та інформації» Міністерства освіти і
науки України (УкрІНТЕІ), посвідчення № 360 від 06
вересня 2023 р.

Умовн.-друк. арк. 17,3.
(Авторський аркуш / сторінка)

Друкується на замовлення в авторській редакції

Електронний варіант доступний на Економічному
Науковому Порталі Національного університету
«Одеська політехніка» за адресою:
<https://economics.net.ua/conf-m>

SCIENTIFIC PUBLICATION

COLLECTION OF MATERIALS

XIII International Scientific and Practical
Conference

«Actual problems of management
theory and practice»

May 24, 2024

Devoted to Prodius Ivan Prokopovych

Chief Editor: Filippov V.Y., Professor, DEcon

Recommended for publication at the meeting of the
Department of Management, Institute of Economics and
Management, Odesa Polytechnic National University
Protocol No. 10 dated May 27, 2024.

The conference is registered with the State scientific
institution «Ukrainian Institute of Scientific and Technical
Expertise and Information» of the Ministry of Education
and Science of Ukraine (UkrISTEI), certificate No. 360
dated September 6, 2023.

Conditional print. sheets 17,3.
(Author's sheet / page)

Printed to order in the author's edition

The electronic version is available on the Economic
Scientific Portal of the Odesa Polytechnic National
University at the following address:
<https://economics.net.ua/conf-m>

ЕКОНОМІЧНИЙ НАУКОВИЙ ПОРТАЛ
ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL