

**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 проектів.

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 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 перемістити склад готової продукції, а згодом і швейне виробництво 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, СЕО, 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, чії 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-viddaleni-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-zminivnya-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-spivrobotnikiv-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.

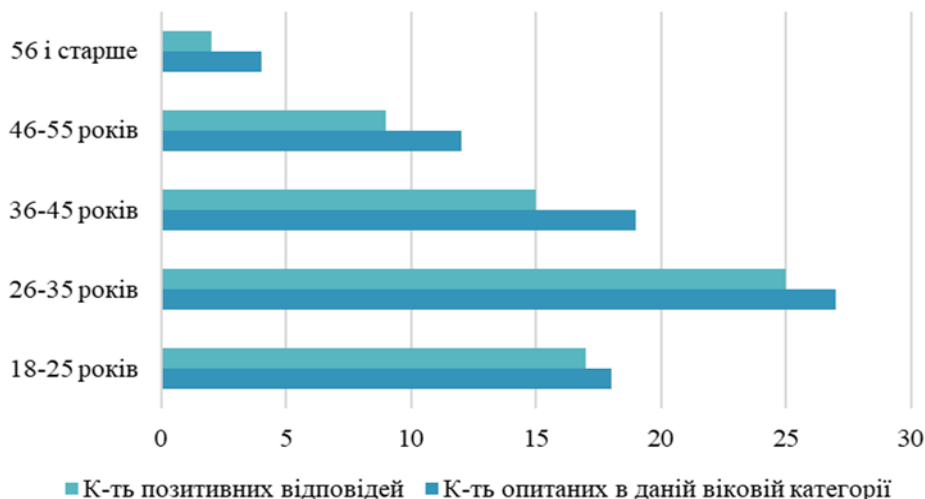


Рисунок 1 – Залежність ефективності мотиваційних заходів від віку

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 безперервного 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 швидку 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. Неможливість 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 агропромислової сфери 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 насінневих 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].

Раціональне 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., Челомбитько 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 відчули 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 формується 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.

ПЛАНІ 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. Ріга: Baltija Publishing, 2023. С. 221-240. (424 с.). DOI: 10.30525/978-9934-26-307-1-11.