

**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., Zheynova, 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. Niekrasova 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 сеанси, 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 Онвуегбузі 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/1VLsffjnO3knKNmKd9DqEeVQkf-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. Онвугбузі, 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/size_20.htm

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ МОРСЬКОГО ПОРТУ

С.С. Свірідова, кандидат економічних наук, доцент
К.С. Дегтярєва, 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. Я сповільнення 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).

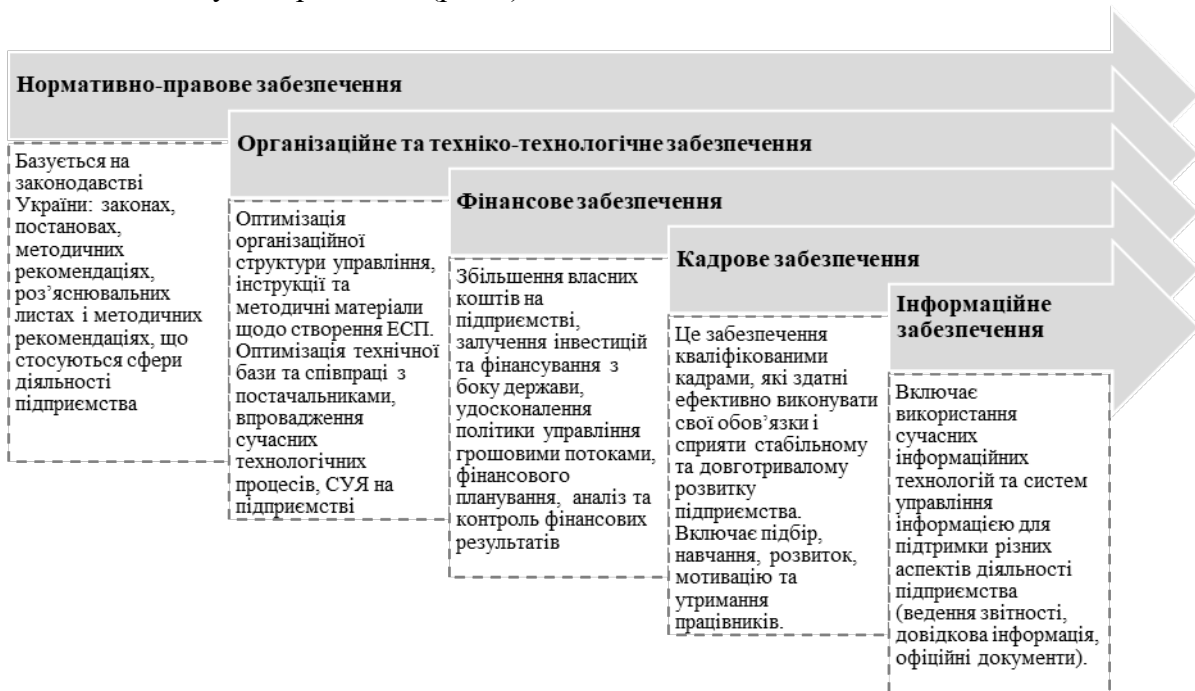


Рисунок 1 – Елементи системи забезпечення економічної стійкості підприємства
Джерело: власна розробка авторів

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. Будемо 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 вагомого 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-silskohospodarsko-ho-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-ahropidpriemtsiv-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 довший 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 унеможливує 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 невпинно 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-farmaczevtichnoyi-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-vektorom-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-roczii-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-procesami>

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 перезапущили 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-liudskymu-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).

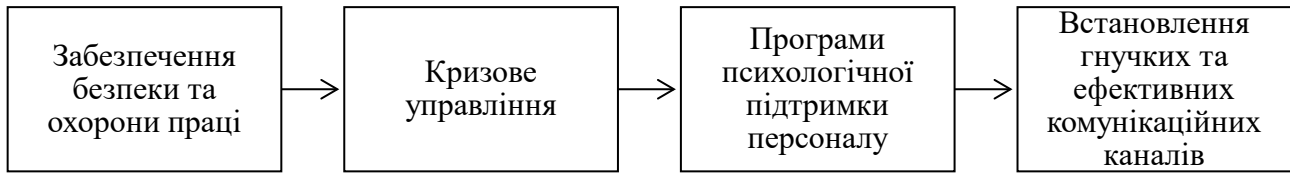


Рисунок 1 – Методи побудови системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

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 ефективного 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, організують 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 Саєнко 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 ефективного 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.: ПК 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 «Шабо» [1]. По результатах виконання цієї НДР були у тому числі визначені слідуючі 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. Реінжинірінг 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 тенденції 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.

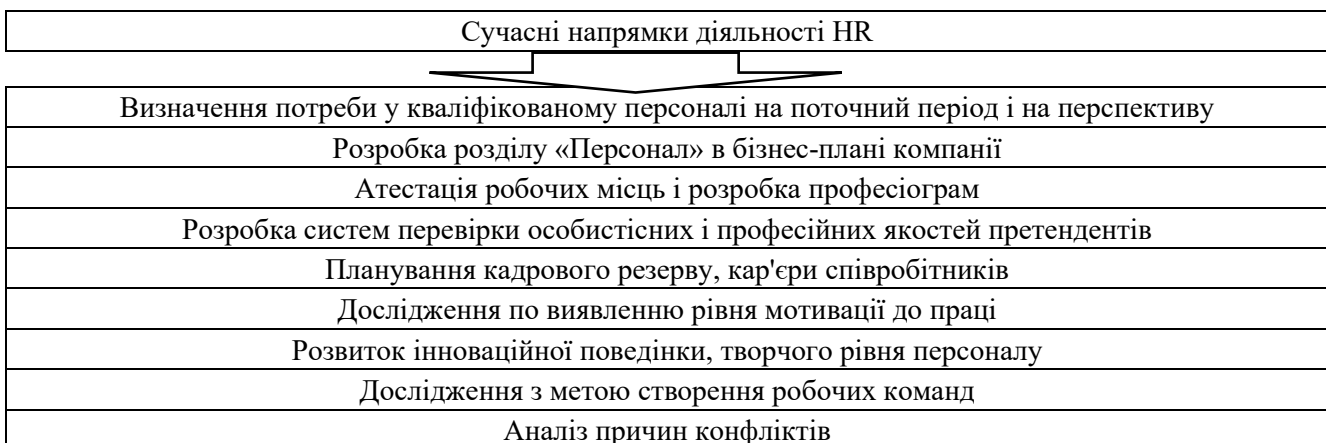


Рисунок 1 – Сучасні напрямки діяльності HR

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 оберті.

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/monohrafyia_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