ПДАУ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Полтавський державний аграрний університет
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАТЕРІАЛИ

VII Міжнародної науково-практичної конференції

“Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики”

18 травня 2023 року

м. Полтава

Міністерство освіти і науки України
Полтавський державний аграрний університет
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Science and research institute of social and economic development (Чехія)
The University of Occupational
Safety Management in Katowice (Польща)
Institute of European Education (Болгарія)
International Slavic University (Македонія)
ISMA University (Латвія)
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)
University of Opole (Польща)
Кооперативно-торговий університет Молдови
Євразійський національний університет
ім. Л. Н. Гумільова (Казахстан)

Матеріали

VII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

18 травня 2023 р.

Полтава 2023

УДК 005 «20»
М 50

Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 549 с.

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

Редакційна колегія:

В.І. Аранчій, к.е.н., професор, в.о. ректора Полтавського державного аграрного університету,

О.А. Галич, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

Д.В. Дячков, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

Світлій пам'яті видатної науковиці Ірини Маркіної

Сумуємо…Пам'ятаємо…Цінуємо…

ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ В РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

Наука є специфічною галуззю людської діяльності, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. Неоціненний внесок в розвиток сучасної науки менеджменту внесла видатний науковець доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Маркіна І. є засновником наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту», в межах якої ведеться робота щодо наукової підготовки кадрів, підвищення якісного рівня науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, проведення наукових заходів, зокрема, науково-практичних конференцій, круглих столів, тренінгів тощо. Під її керівництвом підготовлено та захищено близько 50 кандидатських та 4 докторські дисертації.

Професор Маркіна І. започаткувала на базі кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії проведення щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» та всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», у яких беруть участь провідні науковці України та близького зарубіжжя, країн ЄС, США тощо. За редакцією професора Маркіної І. випущено більше 30 монографій. В рамках затверджених науково-дослідних тем з державною реєстрацією та присвоєнням міжнародного стандартного номеру ISBN за редакцією професора Маркіної І. опубліковано 7 колективних монографій англійською мовою, в яких взяли участь провідні науковці та аспіранти. Школа професора Маркіної І. відрізняється наявністю свободи мислення, творчості та пошуку ідей.

Роль наукової школи менеджменту Маркіної І. є вагомою в розвитку науки не тільки через те, що професор встигла створити нову ефективну методологію з цієї галузі знань, а й через те, що її вплив і далі здійснюється через ланцюжок послідовників.

СЕКЦІЯ 1
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В.І. Аранчій, к.е.н., професор, в.о. ректора
Полтавський державний аграрний університет

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МІГРАЦІЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ

Міжнародна міграція населення – це складне демографічно-соціальне явище, характерні закономірності якого проявляються у швидкому зростанні трудової міграції, а також залученні у світовий міграційний оборот населення практично всіх країн світу. Сьогодні міжнародна трудова міграція набуває нових структурних характеристик, стаючи все більш диференційованою за професійними, кваліфікаційними та освітніми ознаками. В економіці, заснованій на знаннях, краще підготовлені та озброєні передовими ідеями висококваліфіковані кадри набувають справді ключового значення.

Серед досліджень науковців та фахівців є значні розбіжності щодо причин витоку інтелектуальних та високопрофесійних кадрів. Міжгалузеві дослідження вказують на те, що розвитку цього явища багато в чому сприяє прагнення до кращих умов життя і творчості; а також політична обстановка, расова дискримінація, недооцінка статусу фахівця високої кваліфікації.

Вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило значне переміщення населення як всередині країни, так і за кордон. Сьогодні існує тенденція до зростання еміграції, зростання мотивації до працевлаштування за кордоном та трансформації тимчасової трудової міграції на постійну, об'єднання сімей мігрантів у зарубіжних державах тощо.

Крім того, впливає на географію та масштаби інтелектуальної еміграції з країни цілеспрямована імміграційна політика щодо залучення висококваліфікованих фахівців тих держав, які зацікавлені у притоці умів та знають їх справжню економічну ціну.

Одним із найважливіших елементів нової імміграційної політики країн заходу став розвиток навчальної міграції, яка економічно вигідна, оскільки приносить іноземні інвестиції у національну систему освіти і до того ж стає джерелом висококваліфікованих кадрів, які вже адаптувалися в країні навчання.

Еміграцію з України можна характеризувати як «відплив умів». Найбільш інтенсивно ці процеси проходили у1980-1990-х рр. Кожен п'ятий емігрант в ці роки мав вищу освіту, в тому числі серед тих, хто вибули в Ізраїль – 30 %, США – понад 40 %, в Канаду – 60 %. В загальній кількості тих, хто виїхав до Німеччини та Ізраїлю, близько 80 % становили особи, зайняті в науці та освіті [1].

Також «невидимі» для країни є вчені, які працюють за грантами зарубіжних фондів. І в цьому випадку інтелектуальна власність «витікає» за кордон, незважаючи на те, що «відпливу умів» тут у традиційному сенсі немає. Заради справедливості відзначимо, що збережений на батьківщині та примножений інтелектуальний потенціал у разі створення сприятливих умов стає фактором якісного зростання в розвитку вітчизняної економіки.

При дослідженні проблем міграції висококваліфікованих кадрів не можна нехтувати проблемою міжнародної студентської мобільності, яка передбачає навчання студентів за кордоном та надання їм можливості залишитися для подальшої роботи. Так, між 2007 і 2014 рр. чисельність українських здобувачів вищої освіти за кордоном збільшилася із 25 тис. до майже 50 тис. осіб. У 2019 р. приблизно 49 тис. українських студентів відвідували різні вищі навчальні заклади по всьому ЄС. Сьогодні майже 70 тис. українських здобувачів навчаються за кордоном [2] (рис. 1).

Серед країн, де українці хочуть здобути вищу освіту, за даними аналітичного центру CEDOS, є США, Канада, Німеччина, Австрія, Словаччина, Чехія, Італія, Франція, Іспанія, Польща та Угорщина. Приблизно 60 % українців, які навчалися за кордоном по всьому світу, обрали навчання в ЄС.

Відповідно, відтік молодих та талановитих людей за кордон є однією з причин недостатнього розвитку інновацій в Україні. Це

створює проблему відтоку інтелектуального потенціалу та зменшує можливість використання цього потенціалу в Україні.

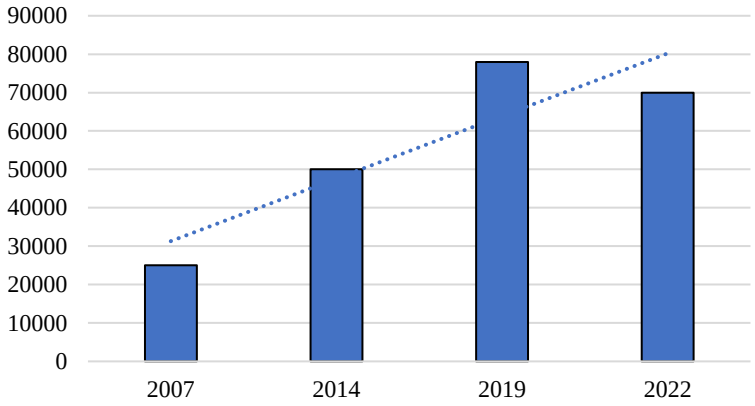

Рис. 1. Кількість українських здобувачів, які отримують вищу освіту за кордоном [2]

Наразі в Україні відсутні програми заохочення репатріації закордонних українців. Попри жорстку конкуренцію на міжнародному ринку праці за кваліфіковані трудові ресурси, не існує системи залучення висококваліфікованих спеціалістів з-за кордону, здатних сприяти інноваційному розвиткові економіки країни; також, невиправдано обмежені можливості виходу на український ринок праці найбільш підготовленої й інтегрованої частини іноземців, якими є іноземні студенти, що отримали освіту в Україні.

Отже, сьогодні інтелектуальна міграція є серйозною проблемою для України, адже нестача висококваліфікованих кадрів та «відтік мізків» негативно позначатися на економічному та інноваційному розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
2. Офіційний сайт ЦК Профспілки працівників освіти і науки України. URL: https://www.pon.org.ua/

Н.М. Вдовенко, д.е.н., професор
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ

Людство перебуває на порозі нової історичної епохи, найважливішою ознакою якої є стрімке наростання процесів світової глобалізації, що є об'єктивними і здійснюються незалежно від волі чи бажання окремих країн. Класичне визначення глобалізації дано Європейською комісією, яка вбачає у ній процес, за допомогою якого ринки і виробництво в різних країнах світу стають усе більше взаємозалежними завдяки рушійним силам торгівлі товарами та послугами і потоків капіталу та технологій. Глобалізацію розглядають її як швидку всесвітню інтеграцію економіки через: торгівлю, фінансові потоки, передачу технологічних досягнень. Тобто це процес завдяки якому кордони земної кулі зникають. Проведений аналіз підводить до оцінки, що нині існує шість основних шкіл, які досліджують процеси глобалізації. Перша школа пов'язана із концепцією "Межі зростання", обґрунтованою Римським клубом. При визначенні перспектив розвитку економіки представники клубу дійшли висновку про існування глобальних проблем, в тому числі і продовольчих проблем, розв'язання яких можливе лише на шляху об'єднання зусиль усього світового співтовариства. Суть цього підходу полягає у відомому заклику: "Мислити - глобально, діяти - локально".

У сучасний період процеси глобалізації здійснюються нерівномірно і в галузевому розрізі. Є галузі, повністю глобалізовані (автоперевезення, комп'ютерна, автомобільна та фармацевтична промисловості), частково глобалізовані (телекомунікації, сільське і втому числі рибне господарство) та національні. Характерною особливістю глобалізації в сучасних умовах є те, що країни, які перебувають на різних рівнях економічного розвитку, знаходяться, відповідно, на різних ступенях включення в глобалізаційні процеси. Хочу звернути Вашу увагу, що понад 50 країн з найнижчим рівнем економічного розвитку - фактично поза межами глобальних змін.

Процеси глобалізації є складними і суперечливими. Вони мають величезний перетворюючий вплив на всі сфери життя сучасного суспільства в планетарному масштабі, за що і отримали назву глобальних.

Глобальні проблеми продовольчого забезпечення населення світу все більше постають перед людством. Зростання населення планети значно випереджає приріст продовольства, а голод і недоїдання стають ризиком для здоров'я людини.

У цьому контексті світ стоїть перед викликом щодо створення умов для гарантованого доступу у необхідній кількості до якісних продуктів харчування як рослинного так і тваринного походження.

Вирішення даної проблеми буде залежати від раціонального використання природних ресурсів, науково-технічного прогресу, рівня державної підтримки та регулювання розвитку перспективних видів діяльності пов'язаних з продовольством, тобто рибного господарства та аквакультури.

І ми спостерігаємо, що аквакультура є найбільш привабливою сферою діяльності у світі в забезпеченні продовольчої безпеки не дивлячись на тривалий виробничий процес.

Отже, дане зростання пояснюється зростанням населення світу, доходів та урбанізації, пов'язаних із значним збільшенням обсягів виробництва риби і наявністю глобальних агропродовольчих ринків, де реалізується риба та рибна продукція.

Ми маємо повернути нашу роботу в іншу сферу, де основна ідея має бути вибудувана навколо створення ланцюгів доданої вартості в галузі, починаючи від виробництва якісного рибопосадкового матеріалу і до реалізації безпечної товарної риби та конкурентоспроможної рибної продукції населенню. Для того, щоб повністю використати цю перевагу в держави є достатня кількість інструментів для регулювання розвитку аквакультури.

Водночас набула чинності поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі, яка наближує вітчизняну аквакультуру до європейських стандартів, адаптує її до можливості застосування принципів Спільної рибної політики Європейського Союзу з метою розширення присутності на українському

агропродовольчому ринку нових країн-членів Європейського Союзу. Але проблемним у цьому процесі є вирішення питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної галузі орієнтуючись на діючі в світі стандарти безпеки і якості. Дійсно, європейські орієнтири надають рибному господарству, як повноцінній складовій сільського господарства, відповідний вектор розвитку, відкривають нові можливості для відродження аквакультури, створюють додаткові порівняльні переваги на ринку риби.

Таким чином, важливим в умовах поглиблення глобальних процесів є усвідомлення можливостей, а також ймовірність викликів, які несуть у собі процеси інтеграції для вітчизняного рибного господарства та аквакультури.

О.М. Таран-Лала, д.е.н., професор,
А.Р. Одуд, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Організаційна культура визначається як сукупність цінностей, переконань, норм, поведінкових стандартів та взаємин між співробітниками в рамках підприємства. Вона має великий вплив на ефективність та успіх організації. В сучасному бізнес-середовищі, де зміни стають все швидкішими, підвищення ролі організаційної культури стає необхідним елементом успішного управління підприємством.

Питанням організаційної культури присвячена низка фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Незважаючи на значне зацікавлення в наукових та господарських колах проблематикою організаційної культури, деякі важливі питання залишаються поза увагою дослідників. Так, аналіз наукових праць [1-5 та ін.] показав, що важливою залишається проблема формування організаційної культури підприємств як фактора підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Отже, метою дослідження є дослідження ролі організаційної

культури сучасного підприємства як фактора підвищення рівня його конкурентоспроможності.

На основі авторських результатів попередніх досліджень [6 та ін.] виділено ряд особливостей організаційної культури, які допомагають забезпечити успіх підприємству.

По-перше, організаційна культура визначає спосіб дії і мислення співробітників. Вона створює сприятливу атмосферу, в якій працівники відчувають себе залученими та мотивованими. Коли культура спрямована на підтримку спільних цілей та цінностей, співробітники стають більш зосередженими на досягненні результатів та спільній успішності підприємства. Це стимулює підвищення продуктивності, якість виконаної роботи та зниження рівня перекидання відповідальності.

По-друге, організаційна культура впливає на комунікацію та співпрацю всередині підприємства. Коли співробітники ділять спільні цінності та норми поведінки, комунікація стає більш ефективною та прозорою. Відкритий обмін інформацією та ідеями сприяє виявленню нових можливостей та інновацій.

По-третє, організаційна культура впливає на залучення та утримання талановитих співробітників. Сучасні працівники шукають не лише високооплачувану роботу, але й середовище, в якому вони почуваються визнаними, мають можливість розвиватися та вносити вагомий внесок. Організаційна культура, спрямована на створення стимулюючого та розвиваючого середовища, привертає та зберігає талановитих фахівців, що стає конкурентною перевагою для підприємства.

По-четверте, організаційна культура є основою для прийняття рішень та поведінки на всіх рівнях підприємства. Вона встановлює стандарти етики та професійності, що впливають на робочі процеси, взаємини з клієнтами, партнерами та громадськістю. Культура, що підтримує інтегритет, відповідальність та ефективне вирішення проблем, сприяє створенню позитивного репутації підприємства та будує довіру всередині й зовні.

Нарешті, організаційна культура є ключовим елементом в управлінні змінами. У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства повинні швидко адаптуватися до

нових умов, технологій та ринків. Культура, що підтримує гнучкість, інновації та відкритість до змін, допомагає підприємству пристосовуватися та використовувати нові можливості для розвитку та росту.

Таким чином, в умовах швидкоплинних змін і високо конкурентного бізнес-середовища, підвищення ролі організаційної культури стає незаперечною необхідністю для ефективного управління підприємством.

Розвиток сильної організаційної культури – це процес, який вимагає часу, зусиль та постійного залучення всіх учасників підприємства. Керівництво має виступати в ролі каталізатора, активно пропагуючи цінності та норми культури, встановлюючи ясні цілі та очікування, а також створюючи середовище, що сприяє розвитку та росту кожного працівника. Робота з командою, навчання, взаємне сприяння та визнання досягнень також є важливими складовими процесу формування організаційної культури. Коли організаційна культура стає живою та згуртованою, вона стає сильним фундаментом для успішного функціонування підприємства. Крім того, сильна організаційна культура створює конкурентну перевагу, підвищує репутацію та довіру підприємства у громадськості та сприяє його стабільному та тривалому успіху.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук Т.В., Бондарчук В.І. Формування та управління організаційною культурою підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* Серія: Економіка. 2017. № 14. С. 85–89.
2. Гаркуша В.О. Організаційна культура як інструмент ефективного управління підприємством. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 2(2). С. 58–61.
3. Ігнатенко Ю.С. Формування організаційної культури підприємства: сутність, принципи, етапи. *Економічні науки.* Серія: Менеджмент. 2015. № 2(12). С. 87–92.
4. Корнієнко О.В. Організаційна культура підприємства: становлення, розвиток, управління. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2017. № 10. С. 68–72.
5. Лозовський О.М., Луженецька Т.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 259–262.
6. Таран-Лала О.М., Гурбанов Е. Формування організаційної культури сучасного підприємства як фактора підвищення рівня його конкурентоспроможності. *Актуальні питання економічних наук.* Матер. Міжнар. наук.-практ. конфер. (м. Львів, 18-19 квітня 2014 р.) Херсон: ВД «Гельветика», 2014. С. 114–116.

О.М. Таран-Лала, д.е.н., професор,
А.С. Шкицька, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЗВИТОК НАВИЧОК КЕРІВНИКА ЧЕРЕЗ ПОСТІЙНЕ ПРОФЕСІЙНЕ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ ТА УЧАСТЬ У ТРЕНІНГАХ І СЕМІНАРАХ

У сучасному світі, де швидкість змін постійно зростає, керівникам підприємств необхідно постійно адаптуватися та удосконалювати свої навички. Розвиток як керівника, так і особистості загалом, є невід'ємною складовою успіху в будь-якій сфері діяльності. Постійне професійне самовдосконалення та участь у тренінгах і семінарах є важливими засобами досягнення цієї мети.

Україна має багато видатних науковців, які досліджують лідерства, управління персоналом та розвитку людських ресурсів [1–6 та ін.]. Проте, незважаючи на їх широкий спектр і не применшуючи вагомості й значущості внеску кожного з учених, слід зазначити, що аспекти саморозвитку керівників і методики тренінгу керівництва досліджено не достатньо.

Однією з основних переваг постійного професійного самовдосконалення є здатність керівника підприємства адаптуватися до змін в суспільстві та бізнес-середовищі. Участь у тренінгах та семінарах дозволяє керівникам ознайомлюватися з новими технологіями, методиками та стратегіями управління, які можуть допомогти їм покращити ефективність своєї роботи. Нові знання та практичні навички, отримані на тренінгах, можуть стати потужними інструментами для досягнення високих результатів та розвитку підприємства.

Крім того, участь у тренінгах та семінарах сприяє поширенню професійних контактів та обміну досвідом з іншими керівниками. Це дає можливість взяти на озброєння найкращі практики інших фахівців, а також впроваджувати інноваційні ідеї у власну діяльність. Спілкування з колегами з різних галузей та обмін думками на семінарах сприяють розвитку ключових навичок керівника.

По-перше, такі заходи сприяють розвитку лідерських навичок. Керівник підприємства має володіти навичками

ефективного керування командою, мотивації співробітників та вирішення конфліктів. Участь у тренінгах лідерства допомагає вдосконалити ці навички, розширити свій кругозір і навчитися ефективно комунікувати зі співробітниками на всіх рівнях організації.

По-друге, тренінги та семінари допомагають розвивати стратегічне мислення та аналітичні здібності керівника. Вони дозволяють освоїти нові методики планування, аналізу ринку та стратегічного управління, що дозволяє керівнику бути більш проривним і конкурентоспроможним на ринку.

По-третє, участь у тренінгах та семінарах сприяє розвитку навичок управління проектами. В сучасному бізнес-середовищі, де інновації та швидкість виконання проектів є ключовими факторами успіху, керівникам необхідно вміти планувати, координувати та контролювати проекти. Участь у тренінгах з управління проектами допомагає керівнику засвоїти сучасні методики та інструменти для успішного виконання проектів.

На підставі вищезазначеного, можна зробити висновок, що розвиток навичок керівника через постійне професійне самовдосконалення та участь у тренінгах і семінарах є необхідним елементом успішного керівництва. Цей процес сприяє адаптації до швидких змін у бізнес-середовищі, розширенню знань і навичок, а також сприяє формуванню ефективних стратегій управління. Постійне самовдосконалення дозволяє керівникам стати більш компетентними та впевненими в своїх рішеннях, а також надає їм інструменти для вирішення складних завдань і викликів, що виникають у роботі. Крім того, участь у тренінгах і семінарах сприяє розширенню мережі професійних контактів і стимулює обмін досвідом з іншими керівниками, що сприяє новим ідеям та інноваціям.

Професійне самовдосконалення не є одноразовим процесом, але тривалим зусиллям, яке потребує постійної мотивації та зосередженості. Від керівників вимагається відкритість до нових знань і практик, бажання розвиватися та постійно вдосконалюватися. Здатність до самовдосконалення впливає не лише на особисту ефективність керівника, але й на успіх всього підприємства, яке він очолює.

Отже, розвиток навичок керівника через постійне професійне

самовдосконалення та участь у тренінгах і семінарах є ключовим фактором, який допомагає керівникам вирішувати складні завдання, розширювати свої можливості та досягати успіху в своїй професійній діяльності. Це важливий крок у становленні справжнього лідера, здатного ефективно керувати командою та досягати поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко О.О., Бондаренко Т.І. Принципи організації управлінської роботи на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами:* збірник наукових праць. 2017. № 1 (42). С. 35–40.
2. Денисова Л.О. Особливості організації управлінської праці на підприємстві в умовах глобалізації економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2019. № 1. С. 59–63.
3. Кондратенко І.В. Організація управлінської праці в умовах ринкової економіки. *Економіка та прогнозування*. 2017. № 1. С. 116–123.
4. Орлова-Курилова О.В., Харчук Т.В., Таран-Лала О.М., Хобта М.О. Моделювання динаміки інституціонального середовища управління інноваційним підприємництвом в умовах трансформації бізнес-процесів в національній економіці та адаптації до умов пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2021. № 10 (245). С. 82 – 91.
5. Kibik, O., Taran-Lala, O., Saienko, V., Metil, T., Umanets, T., & Maksymchuk, I. (2022). Strategic Vectors for Enterprise Development in the Context of the Digitalization of the Economy. *Postmodern Openings*, 13(2), pp. 384-395.
6. Zhyvko Z.B., Orlova-Kurilova O.V., Kredisov V.A., Taran-Lala O.M. Modelling adaptive and simultaneous state-business partnership strategies in the context of conflict management in the context of the Covid-19 pandemic, digitalization and sustainable development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3 (17). С. 43-48.

В.М. Білявський, к.е.н, доцент,
А.В. Дига, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Національний авіаційний університет

СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Щоб привернути увагу та зайняти високу позицію на ринку серед конкурентів, підприємства зосереджуються на диференціації своїх пропозицій і на основі цього позиціонують свої продукти. Однак, досі немає систематизованих підходів щодо вибору та реалізації стратегій позиціонування, немає

єдиного методу для класифікації та оцінки ефективності таких стратегій. Це ускладнює процес позиціонування для підприємств на практиці, незважаючи на зростаючий інтерес до цієї проблеми з боку теоретиків та практиків маркетингу.

Багато науковців досліджували аспекти позиціонування, такі як: Д. Аакер, Ф. Котлер, Г. Ассель, Ж-Ж. Ламбен й М. Портер. Кожен з них підходив до цього питання по-різному залежно від предмету своїх інтересів. Дж. Траут, С. Дібб, Г. Хулей та О. Зозульова розробили концепцію позиціонування. Вони стверджують, що позиціонування – це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б віддзеркалення у ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця. На жаль, наразі дослідники не мають єдиної думки щодо тлумачення, що саме слід розуміти під дефініціями позиціонування: торгової марки, товару, підприємства. Наприклад, за Д. Ейкером [1], позиціонування – це «…обличчя стратегії бізнесу, що демонструє бажання підприємства стосовно його сприйняття (порівняно з конкурентами та ринком у цілому) покупцями, працівниками й партнерами». За Ф. Котлером [2], це «…комплекс заходів, завдяки яким у свідомості цільових покупців даний товар стосовно конкуруючих товарів посідає власне, що відмінне від інших та вигідне для підприємства місце, спосіб, відповідно до якого споживачі ідентифікують той чи інший товар за його найважливішими характеристиками». За О. Зозульовим [3], це «…забезпечення товару такого місця на ринку й у свідомості споживача, яке не підлягає сумніву та чітко відрізняється від інших». Ці твердження не є взаємовиключними, проте для полегшення концепції позиціонування на практиці необхідним є узгодження сутності цієї концепції та розробка єдиних стандартів й методів розробки, впровадження й оцінки ефективності стратегії позиціонування. Більшість стратегій позиціонування можуть потрапити у так звані «пастки», якщо підприємства лише пристосовуються до ринкових тенденцій, замість створення певної відмінності свого бренду. Однак, зростаюча конкуренція та складність поведінки споживачів ускладнюють процес отримання та підтримки конкурентної переваги через позиціонування бренду.

За твердженням Ф. Котлера позиціонування бренду – це «…акт розробки пропозицій та іміджу підприємства, щоб вони займали особливе місце у свідомості цільового ринку» [2]. Іншими словами, коли споживачі сприймають Ваш бренд, як надійний і цінний, Ви знаєте, що обраний шлях позиціонування Вашого бренду можна вважати ефективним. Водночас, ефективність у цьому розумінні є відносною, оскільки існує певна проблематика оцінювання ефективності імплементації стратегії позиціонування бренду на ринку.

Слід розуміти, що ефективне позиціонування бренду допомагає підприємству розкрити свій потенціал та отримати певні переваги перед конкурентами. Позиціонування бренду має бути індивідуальним та залежати від сфери господарювання та пропозицій підприємства. Не всі стратегії позиціонування бренду однаково ефективні. Отже, кожен бренд повинен мати чітку та ефективну структуру обміну повідомленнями або мати план позиціонування бренду, щоб виділитися на ринку та забезпечити успіх підприємства [4].

Визначення типу позиціонування бренду може бути складним завданням, але зосередження на задоволенні потреб й бажань споживачів може допомогти підвищити власну конкурентоспроможність, тоді як збереження автентичності підприємства допоможе зберегти позитивне враження від бренду [5, с.14].

Вибір стратегії позиціонування є не менш проблематичним питанням, оскільки, не існує єдиного методологічного рішення щодо вибору й застосування стратегії. Існує ряд ефективних стратегій позиціонування на основі: витрат, якості й корисності (підкреслює, чому продукти або послуги є більш вигідними). Водночас, правильний вибір стратегії має вирішальне значення для бренду й підприємства у довгостроковій перспективі.

У ході проведеного дослідження було обґрунтувати сутність теоретичних аспектів стратегічного позиціонування підприємства, визначено фактори впливу позиціонування на отримання та підтримку конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

1. Aaker D. Developing business strategies. 1998. URL: https://archive.org/details/developingbusine00aake_1 (дата звернення 10.05.23).

2. Kotler P. Marketing Management. Global Edition. 2016 URL: https://www.academia.edu/43169301/ Marketing_Management_Kotler (дата звернення 10.05.23).
3. Зозульов О. Маркетинг в Україні. 2017. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197266401.pdf (дата звернення 10.05.23).
4. Biliavska, Yu., Mykytenko, N., Romat, Ye., & Biliavskyi, V. (2023). Category management: Industry vs trade. *Scientific Horizons*, 26 (1), 129–150.
5. Білявський В.М., Білявська Ю.В. Бренд роботодавця у фармацевтичному менеджменті. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2022. Вип. 53. С. 12–20.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
Я.С. Гуща, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

СУТНІСТЬ ОЦІНКИ ПРОЄКТУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ

Оцінка проєкту – це стратегія, яка використовується для визначення успіху та впливу проєктів чи програм. Вона вимагає від оцінювача збору важливої інформації для аналізу процесу і результату певного проєкту. Оцінка проєкту підказує зміни у внутрішньому робочому процесі, виявляє закономірності в цільовій аудиторії проєкту, планах майбутніх проєктів або повідомляє цінність проєктів зовнішнім зацікавленим сторонам.

Існує кілька принципів оцінки проєктів, які забезпечують довіру до оцінок і сприяють загальному успіху організації. Ці принципи забезпечують основу, яка керує процесом оцінювання від початку до кінця. Принципи оцінки проєктів включають:

- прагнення підвищення продуктивність: команда проєкту вивчає нові методи з кожної оцінки, які можуть сприяти постійному вдосконаленню практики;
- сприяння організаційному навчанню: створення звички зворотного зв'язку може сприяти постійному навчанню та організаційному зростанню;
- частка участі в проєкті: поширення результатів оцінки проєкту серед зацікавлених сторін підвищує рівень участі інших людей поза командою проєкту, що забезпечує прозорість та надійність;
- націленість на результат: практика регулярних оцінок може

допомогти направити проєкти на досяжні результати;

- налагодження відносин із зацікавленими сторонами: залучення зацікавлених сторін до кожного процесу оцінки проєктів може поглибити їхню довіру до роботи та здібностей команди;

- використання надійних процесів: при проведенні оцінки проєкту важливо використовувати перевірені та надійні процеси, практики та стратегії.

- етичне проведення оцінки: вибір і реалізація стилю оцінки проєкту вимагає уважного ставлення до етики заради співробітників і чутливості проєкту.

- постійна оцінка: формування організаційної звички оцінювання служить для оснащення та вдосконалення команд та результатів проєкту.

Існують типи оцінки проєктів, які рекомендовано впровадити у проєкти:

1. Передпроєктна оцінка. Перед початком проєкту команда проєкту може оцінити, чи можливо успішно завершити проєкт. Це часто відбувається природним чином на стадії розробки проєктів і має вирішальне значення для ефективного виконання проєкту. Важливо, щоб всі причетні знали про завдання і цілі до початку роботи.

2. Поточна оцінка. Протягом усього життєвого циклу проєкту можна використовувати метрики для перевірки виконаних завдань. Сюди входить бюджет, відсоток виконаних завдань і загальна якість виконаної роботи. Рекомендовано залишатися зосередженими на початкових завданнях і цілях під час реалізації проєкту, щоб команда проєкту залишалася на правильному шляху.

3. Післяпроєктна оцінка. Після завершення проєкту важливо проаналізувати результати та наслідки проєкту. Результати допомагають виміряти, наскільки ефективним був проєкт у досягненні завдань і цілей, поставлених на початку. Вплив може визначити, наскільки успішним був проєкт у створенні відчутних змін для цільової аудиторії.

4. Самооцінка. У будь-який момент життєвого циклу проєкту людина може провести самооцінку. Самооцінка аналізує, чи сприяє їхня робота більшим завданням та цілям. Визнання

сильних і слабких сторін, вимірювання їх успіхів і визначення масштабів їх впливу може підвищити їх здатність ефективно працювати як частина команди.

5. Зовнішнє оцінювання. Іншим варіантом є наймання зовнішніх агентств для проведення оцінки проєктів. Ці агентства, як правило, не мають попереднього зв'язку або участі в проєкті, що призводить до високого рівня неупередженості при проведенні оцінки та завершенні. Зовнішнє оцінювання є цінним для проєктів, які включають велику кількість зацікавлених сторін або мають кілька рухомих частин.

Оцінка проєкту вимагає планування та реалізації. Для завершення оцінки проєкту необхідно:

1. Створити план оцінки. Створення цілей та завдань під час розробки проєкту допомагає забезпечити структуру та чітку траєкторію для команди проєкту. Ці цілі та завдання також допоможуть визначити, який тип оцінки проєкту потрібно провести. План оцінки включає стільки інструментів і методів, скільки керівник проєкту вважає необхідними для обраного типу оцінки. Наприклад, якщо однією з цілей є підвищення продуктивності співробітників, аналіз метрик виконання завдання є інструментом оцінки, який показує зростання показників продуктивності.

2. Визначення джерела оцінки та організація. Після визначення з планом оцінки, визнаються джерела інформації. Важливо зібрати всі необхідні матеріали для кожного методу, такі як питання для інтерв'ю та місце для відстеження та зберігання відповідей.

3. Здійснення оцінки проєкту. Реалізація плану оцінки може виглядати по-різному залежно як від типу оцінки (передпроєктна, поточна, післяпроєктна оцінки), так і від вибраних методів чи інструментів.

4. Аналіз даних. Зібравши всі дані для оцінки, аналізують дані на предмет тенденцій, сильних і слабких сторін, а також наскільки проєкт дотримувався цілей і завдань. Залежно від типу зібраних даних використовують систему відстеження для організації та зберігання. Потім використовують цілі та завдання своєї команди, щоб інтерпретувати зібрані дані.

5. Розробка звіту для команди. Поряд з інтерпретацією

зібраних даних розробіть звіт, що узагальнює результати оцінки. Структурують цей звіт відповідно до потреб команди та зацікавлених сторін. Ця практика є цінною, оскільки звіт може виділити області, які потребують вдосконалення, продемонструвати передбачувані та ненавмисні наслідки проєкту та виміряти, наскільки команда досягла цілей.

6. Обговорення наступних кроків. Після завершення звіту він готовий до обміну з членами команди та зацікавленими сторонами. Обмін результатами оцінки проєкту зміцнює комунікацію, спонукає до інноваційних пропозицій щодо вдосконалення команди, будує міцніші відносини із зацікавленими сторонами та направляє шляхи вдосконалення майбутніх проєктів. Ретранслюючи результати оцінки проєкту, починається дискусія про те, як рухатися вперед на основі результатів та впливу проєкту.

Отже, оцінка проєкту завжди доцільна, і вона може принести широкий спектр переваг компанії. Переваги проведення оцінки проєкту варіюються від внутрішнього зростання до зовнішнього успіху. До переваг оцінки проєкту можна віднести: відстеження продуктивності команди; виділення сфер, які потребують поліпшення; вимірювання відчутного впливу проєкту; об'єднання зацікавлених сторін в процеси; сприяння рефлексії та підзвітності команди; загострення процесів планування на основі минулих оцінок.

Список використаних джерел:

1. Бабаєв В.М. Управління проєктами: навч. посіб. для студентів спеціальності «Управління проєктами»ю Харків: ХНАМГ, 2006. 200 с.

2. Ноздріна Л.В. Управління проєктами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. К.: ЦУЛ, 2010. 300 с.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
А.М. Дзюба, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТІВ

Робота зі складання плану охоплює всі стадії створення і виконання проєкту. Починається вона з розроблення концепції проєкту керівником, продовжується вибором стратегічних

рішень, розробленням деталей, укладенням контрактів і виконанням робіт і закінчується завершенням проєкту.

На стадії планування встановлюються основні параметри здійснення проекту. До них належать: тривалість кожного контрольованого елемента проєкту, необхідність у ресурсах (фінансових, матеріально-технічних і трудових), терміни постачання необхідного обладнання, комплектувальних матеріалів, сировини тощо, терміни та обсяги залучення організацій (будівельних, проєктних тощо).

Будь-який процес і будь-яка процедура планування мають гарантувати реалізацію проєкту в потрібні строки і з дотриманням усіх вимог, включно з вартістю, нормативами і якістю. Крім того, у професійно організованому проєкті за виконання кожної функції та досягнення кожної мети має відповідати окремий орган: за місію проєкту – проєкт-менеджер, за окремі цілі – відповідальні особи.

Ухвалювані рішення і вживані дії у сфері проєктного планування ґрунтуються на таких важливих принципах:

Принцип цілеспрямованості. Виражається в тому, що проєкт спрямовується на досягнення кінцевої мети ініціатора проєкту (людини, групи, організації тощо).

Принцип системності. Передбачає, що проектом керують як єдиним цілим зі своїми особливостями формування і розвитку, але водночас його можна розбити на підсистеми з подальшим їх вивченням, тому що всі вони взаємопов'язані та впливають одна на одну і на весь проект. Це дає змогу знайти і створити корисні зв'язки підсистем та їхні ефективні співвідношення, уявити якісні та кількісні оцінки процесу реалізації всього проєкту і його окремих елементів.

Принцип комплексності. Згідно з ним, явища розглядають з урахуванням їхньої залежності та зв'язку, застосовують різні методи і форми управління, розглядають усю сукупність цілей проєкт-менеджменту на різних рівнях і в різних ланках, окремі елементи пов'язують між собою та співвідносять з основною метою проєкту.

Принцип забезпеченості. Означає, що всі передбачувані проєктом заходи мають бути забезпечені всіма необхідними для їх реалізації ресурсами.

Принцип пріоритетності. Говорить про те, що під час розроблення проєкту та його реалізації основна увага має приділятися першочерговим завданням, зумовленим загальною концепцією стратегічного розвитку.

Принцип економічної безпеки планованих заходів. Насамперед цей принцип ґрунтується на матеріальній безпеці, тобто на прорахунку ризиків, які не дадуть можливості втілити всі ідеї в життя.

І останній з основних принципів планування проектів – це час.

Реалізація конкретних ідей найвигідніша у разі, якщо є попит пропозицію. Для реалізації плану варто враховувати приблизний час, який може знадобитися для впровадження принципів планування. Планування проєкту дуже важливе, тому що перш ніж ми витратимо перші гроші на реалізацію проекту, ми змушені обміркувати те, що ми хочемо зробити. Чим глибше ми знаходимось у процесі планування, тим більше з'являється нової інформації та деталей, які при належному включенні до плану позитивно вплинуть на подальший успіх проєкту.

Список використаних джерел:

1. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.
2. Петренко Н. О. Управління проєктами. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
3. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
Д.А. Кієнко, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ

На початку коронавірусу всі підприємства, не залежності від того чи були вони державними чи приватними, повинні були пристосовуватись до нового порядку для продовження діяльності. Саме тому діджиталізація та "безконтактність" при створенні шляху для продажів своїх товарів розвинулась

набагато швидше ніж до того. Звичайно, такі зміни не могли не вплинути на економіку держав, зокрема і України. Економіка до кінця десятиліття кардинально зміниться - завдяки цифровим технологіям, демографії та політиці, які впливають на три категорії тенденцій.

Структурні зміни. Перша категорія — це структурні зміни в економіці, спричинені технічним прогресом. Ця структурна зміна охоплює перші чотири тенденції, починаючи з появи нової економіки цифрових послуг. Послуги є найбільшим сектором будь-якої розвиненої економіки та двигуном зайнятості. Цифрові технології змінюють спосіб роботи інновацій у сфері послуг, а також спосіб їх надання. Результатом є новий симбіоз сфери послуг із промисловістю та абсолютно новий потенціал для продуктивності.

Глобалізація. Ця зміна впливає на другу тенденцію, а саме на нову фазу глобалізації. Адже світова торгівля почала сповільнювати темпи свого розвитку починаючи з 2019 року. За даними статистики, обсяги продажу товарів знизились на 0,1%, в той час за рік до того в 2018 - він підвищився на 2,9%. Обсяги продажу послуг хоч і підвищилась на 2%, але в порівнянні до 2018 року (ріст на 9%) темп продажів все одно значно зменшився. Класична торгівля товарами гальмується та стагнує, новими драйверами зростання є цифрові послуги та обмін даними та ідеями. Нова можливість торгівлі цифровими послугами породжує абсолютно нові сегменти зростання в рамках глобалізації. Потокові сервіси, програмне забезпечення і інтелектуальні послуги. Прикладами є права власності. Однак ця зміна в новому десятилітті також може призвести до нових форм торгових конфліктів. Ці зміни також впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Цифрова конкурентоспроможність. Наступна тенденція, стає ключовим фактором майбутнього процвітання та продуктивності. Однак у міжнародних порівняннях Україна зараз знаходиться лише на початку свого шляху. Інноваційні процеси змінюється в результаті цифрових технологій, як і провідні компанії. Від того, чи можливо поширити цифровий прогрес, який зараз зосереджений у кількох надвеликих компаніях, вирішить розвиток продуктивності всієї економіки в

наступному десятилітті. Наступна хвиля оцифрування, яка включає конвергенцію аналогових і цифрових технологій, відкриває нові можливості. Однак конкуренція за місцем розташування відбувається не лише фізично, між країнами: цифрові інновації зосереджені як глобально, так і національно в кількох містах і екосистемах.

Зміна ринків. Ринки також змінюються, особливо умови на ринку праці та споживчому ринку. У 2020-х роках на ринку праці утворились нові форми роботи, нові бізнес можливості автоматизації, за допомогою цифрових технологій, нова суміш поколінь на робочому місці та менша кількість літніх працівників.

Демографічні зміни. Вони також впливають на попит на професії. У результаті світ праці кардинально змінюється. Не слід очікувати, що ми залишимося без роботи і що розумні машини замінять людей повсюдно; людська праця все ще має великі конкурентні переваги над своїми технологічними конкурентами. Однак найважливіші навички, які користуються попитом на ринку праці, змінюються, і ці тенденції означатимуть, що майбутні професії матимуть дуже різні перспективи. Отже, ця тенденція впливає на споживчі ринки. Тут відбудуться демографічні зрушення, які будуть посилюватись макроекономічними розвитками. Літні споживачі стають центром споживання в більшості країн світу, змінюючи структуру попиту. У той же час зростання споживчих ринків Азії продовжується, як і тенденція до урбанізації, яка ось-ось увійде в нову фазу, особливо на ринках, що розвиваються.

Політичні зміни. Сталий розвиток і боротьба зі зміною клімату змінять політичні рамки для компаній. На початку десятиліття соціальні та політичні очікування компаній у цій сфері суттєво змінилися, як і очікування інвесторів та фінансових ринків. І перехід до сталого розвитку має політичну основу. У результаті компанії стають більш прозорими та нефінансовими, показники ефективності яких стають такими ж важливими, як і інтереси нових зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. Борш О. Економіка після корони. 2021. 26-27 с.
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/ukraina-pislya-koronakrizi_sait.pdf

М.В. Замроз, к.е.н., доцент,
В.Ю. Петльована, здобувач вищої освіти
ЛНУ ім. Івана Франка

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ У МОТИВАЦІЙНОМУ МЕХАНІЗМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Останнім часом на практиці та в науковій та фаховій літературі для позначення кола соціальних пільг, пільг, заохочень, гарантій і послуг, які роботодавці надають своїм працівникам, став поширеним термін «соціальний пакет».

Поширеним серед науковців і фахівців з управління персоналом є визначення соціального пакета як блага у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір основної заробітної плати.

Соціальний пакет має бути максимально універсальним та, водночас, вра- ховувати індивідуальні потреби працівника.[1]

Як зазначає І. Новак, з погляду трудового законодавства матеріальні мотивації, що входять у склад соціального пакета можуть розглядатися як елементи заробітної плати, яка належать до додаткової заробітної плати.

Таке визначення не відображає природу та характер соціальних пакетів. У цій формулі соціальні виплати включають заохочення, які надає роботодавець, крім базової зарплати. Але на додаток до основної заробітної плати є певні стимули, які роботодавці можуть виплачувати своїм працівникам, характер яких переважно економічний, а не соціальний: систематичні премії, доплати та надбавки до тарифної ставки та офіційних окладів, відсотки або комісійні додатково до тарифної ставки Оплата (заробітна плата, посадовий оклад) тощо.

Окремі автори соціальний пакет ототожнюють із компенсаційним . Проте більшість вчених і експертів розрізняють ці поняття, хоча й не погоджуються щодо співвідношення винагороди та соціального забезпечення. Наприклад, І. Новак використовує такі поняття, як «компенсаційні соціальні пакети», які поряд із конкурентними соціальними пакетами входять до складу стимулюючих пакетів.

Вивчаючи сутність соціальних пакетів, необхідно враховувати наступні фактори.

1. Соціальний підхід є невід'ємною частиною зарплати.

2. Соціальний режим складається з винагороди соціального характеру (винагороди, заохочення, пільги, гарантії, компенсації тощо), яка відрізняється від інших компонентів винагороди та поводження.

3.Складові соціального пакету можуть відрізнятися за своїм функціональним призначенням:

- Компенсація витрат, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків і функцій: оплата транспортних витрат, витрат на мобільний зв'язок тощо;

- Сприяти збереженню та покращенню здоров'я та праці працівників: матеріальна допомога на оздоровлення, безкоштовне харчування, відпустки на лікування, абонементи на оздоровчі групи тощо;

- Сприяти професійному розвитку: плата за навчання, підписка на газети та журнали тощо.

4. Соціальне ставлення є однією з основних характеристик, які формують бренд роботодавця та його привабливість на ринку праці, а винагорода та винагорода, які формують соціальне ставлення, мають створювати конкурентну перевагу компанії на ринку праці.

5. Немає міцного зв’язку між винагородами та заохоченнями, які складають соціальний пакет, та кількістю та якістю роботи. Фактично працівники отримують соціальне ставлення лише тому, що вони є працівниками певної компанії, членами однієї команди та носіями корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Соціальний пакет: особливості формування та управління: веб-сайт. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/ 123456789/8939/10-Novak.pdf?sequence=1

Я.В. Кобушко, к.е.н., доцент,
С.В. Лишенко, Р.В. Шубенко, здобувачі вищої освіти
Сумський державний університет

АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації у лютому 2022 р. нанесло великих збитків для вітчизняної економіки. Більша частина приватних підприємств були

паралізовані через окупацію та важкі умови ведення бізнесу. Суб'єкти господарювання перебували у стані морального та психологічного шоку, характерним був різкий спад економічної активності, порушення налагоджених ланцюгів постачання, зменшення кількості платоспроможних покупців, масове закриття підприємств.

За даними дослідження [1] нині 84% бізнесу залучено до допомоги країні під час війни, близько 60% – безпосередньо у волонтерську діяльність. Відповідно до результатів дослідження на замовлення Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), станом на кінець 2022 р. 57% зі 166 опитаних українських малих і середніх підприємств продовжують працювати так само, як і до війни, 6% призупинили свою діяльність, а 37% скоротили обсяги своєї діяльності. У той же час, відповідно даних порталу Бізнес Дія, 30% бізнесу вже адаптувались до сучасних умов і напрацювали нову стратегію для підприємств, 50% - приймають рішення, та 20% - позбавлені надії в умовах війни продовжувати працювати [4].

Ключовими проблемами, з якими зіткнулися підприємства за результатами дослідження на замовлення Європейського банку реконструкції та розвитку [1] є: зниження попиту і втрата традиційних ринків збуту (77%), збільшення витрат (70%), зниження продуктивності праці (68%), неможливість прогнозування й розробки довгострокових стратегій через невизначеність (68 %) та відсутність можливості підвищення оплати персоналу (55%). Промислові підприємства зазначили порушення ланцюжків постачання як одну з п'яти ключових проблем (67%), тоді як загалом серед бізнесів цей показник становить 52%.

Щодо вимушеного переміщення бізнесу з небезпечних регіонів пріоритетними є такі області: Львівська (20% від опитаних); Вінницька (12%); Івано-Франківська (12%); Закарпатська (10%); та місто Київ (10%). Прагнення підприємців є очевидними: збереження бізнесу та вирішення логістичних проблем. 70% з тих, що планують переміщення, прагнуть релокувати бізнес всередині країни [5]. За даними Міністерства реінтеграції релокувалися близько 800

підприємств (станом на квітень 2023р.) [3].

Зміни у веденні бізнесу під час воєнного стану є необхідними, оскільки на даному етапі головне завдання економічних суб'єктів - вижити за будь-яку ціну. Наявність ресурсів, перш за все, фінансових, залишаються основною потребою бізнесу. Метою переформатування та активізації діяльності суб'єктів бізнесу є бажання стабілізувати економіку України, зробити свій внесок на економічному фронті.

Вітчизняні торговельні підприємства в повній мірі залежні від конкретних рішень імпортерів та експортерів, які адаптують бізнес-процеси до нової реальності. Для поступової адаптації до умов та створення нової стратегії розвитку торговельні підприємства приймають наступні ключові рішення: пошук нових каналів продажу; запуск нових напрямів бізнесу; скорочення витрат; підтримка персоналу (покращення корпоративної культури, мотивації); акцент на клієнтоорієнтовність.

Торговельні підприємства функціонують, адаптуючись до змін щодо постачання товарів, зокрема внаслідок руйнування старих логістичних маршрутів і пошуку та налагодження альтернативних джерел постачання продукції. Традиційно вагомою є частка імпорту і продажів іноземних товарів без українського маркування, який легалізував уряд в екстремальній ситуації. Україна та ЄС уже підписали тимчасову угоду, яка забезпечує кращий доступ українських автоперевізників до ЄС. У червні 2022 року Україна стала країною-кандидатом на вступ до ЄС, що однозначно сприятиме розвитку транспортних та логістичних шляхів між Україною та ЄС, розширенню транспортних коридорів і збільшенню потужності пунктів пропуску [2].

Найвагомішим чинником успішності відновлення економіки в цілому, зокрема торгівлі, є наявність людського капіталу, реконструкція інфраструктури та доступ до фінансування.

Поступове зростання обсягів торгівлі вітчизняними компаніями України відбувається завдяки активному застосуванню мобільних додатків для інтернет-торгівлі, налагодженню співпраці зі службами доставки.

Серед подальших трендів, які будуть визначальними у

найближчій перспективі для сфери торгівлі в Україні слід виділити: 1) впровадження автоматизованого обладнання, яке обмежує участь людини в процесах і сприяє зменшенню ризиків для клієнтів (каси самообслуговування, поштомати, автономні магазини без кас та продавців); 2) людиноцентричність у плануванні об'єктів торгівлі (колаборація простору для купівлі товарів, дозвілля, відпочинку, навчання і роботи); 3) боротьба за клієнтів – через зміну форматів, розроблення нових дизайнів, які створюватимуть особливий досвід та позитивні емоції; 4) формування еко-friendly споживача (перехід на більш свідоме споживання та зменшення впливу на навколишнє середовище, матеріали вторинної переробки, альтернативні джерела енергії, системи рекуперації, проєктування сталих споруд з відповідною сертифікацією); 5) активне нарощування частки українських постачальників товарів, підтримка вітчизняних виробників.

Список використаних джерел:

1. Dolmatova A. EBRD, USA and Sweden assess impact of war on SMEs in Ukraine. 2023. URL: https://www.ebrd.com/news/2023/ebrd-usa-and-sweden-assess-impact-of-war-on-smes-in-ukraine.html
2. Відбудова України: принципи та політика. Паризький звіт 1. За редакцією Ю. Городніченко, І. Сологуб, Ведер ді Мауро. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf
3. Зсув ринку праці. Де в Україні шукати роботу? 2023. URL: https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/05/10/699973/
4. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції. 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-regionalni-tendencii-lito-2022
5. Український бізнес адаптувався до нових умов ведення діяльності. 2022. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/04-05-22/

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
А.С. Колесник, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Управління організацією є ключовим елементом її успішної роботи та розвитку. У сьогоднішні дні організації переживають складні виклики, пов'язані з економічними, соціальними та технологічними трансформаціями. Однак, відповідне управління дозволяє компаніям ефективно пристосовуватись до

змін, забезпечувати стабільність та збільшувати свій розмах [1].

Управління організацією як соціально-економічною системою є ключовим компонентом ефективної роботи будь-якої компанії. Складні інтеграції різноманітних процесів, людських ресурсів та інших елементів, що взаємодіють між собою, і управління цими системами є надзвичайно складним завданням.

Управління організацією включає в себе багато аспектів, таких як стратегічне планування, маркетинг, фінанси, операційний менеджмент та інше. Однак, найважливішим аспектом управління є управління людськими ресурсами. Успіх будь-якої організації залежить від якості її персоналу, відносин між працівниками, здатності керівника розібратися в специфічних аспектах роботи кожного працівника.

Управління організацією також включає в себе розуміння технологічних процесів, організаційної культури та ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Такі елементи як розвиток нових технологій, аналіз ринку, проектування продуктів та послуг і т. д., також відіграють ключову роль у життєвому циклі будь-якої організації [2].

Оновлення та постійний розвиток методів управління організацією - процес безкінечний. Однак, однією з найважливіших складових успіху організації є здатність до адаптації до нових умов і змінюваного середовища. В умовах постійної зміни середовища, яка відбувається в економіці і технологіях, тільки ті організації, які здатні швидко приймати рішення та адаптуватися, будуть успішними.

Отже, управління організацією як соціально-економічною системою, вимагає від керівників та співробітників компетентності, творчого мислення, гнучкості та здатності до інновацій. Успіх організації залежить від того, наскільки добре вони здатні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реалізувати свій потенціал. Для цього необхідно вміти ефективно керувати людськими ресурсами, використовувати новітні технології, розвивати бізнес-стратегії, що потребують системного аналізу та наукового підходу. В результаті, вдалий процес управління дозволяє організації досягати своїх цілей, розвиватися та просуватися вперед на шляху до успіху.

Список використаних джерел:

1. Остапенко О.М. Антикризове управління сільськогосподарськими виробничими кооперативами: автореф. дис. … канд. екон. наук. Луганськ: Луган. нац. аграр. ун-т, 2008. 22 с.
2. Калашнікова, Х. І., and О. Г. Острогляд. "Державне управління соціально-економічною системою регіону." Економічний форум 2 (2019): С. 73-80.

О. Кубецька, к.е.н., доцент,
К. Перетятько, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ПРОГНОЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття глобальних та перспективних господарських рішень вимагає прогнозування наслідків різних альтернативних варіантів, що були запропоновані учасниками підготовки цих рішень. Це прогнозування є науковою передумовою для процесу прогнозування господарських рішень. Класифікація об’єктів прогнозування допомагає адаптувати відповідні методи до них, а ілюстрування результатів дослідження є важливим етапом у підготовці та оцінюванні конкретних господарських рішень. Розробка прогнозів щодо об'єкта господарювання має вирішальне значення для вибору найбільш перспективних господарських рішень. Під час цього процесу важливо зрозуміти сутність прогнозування загалом, без залежності від конкретного об'єкта, який прогнозується. Термін "прогноз" має різні трактування в літературі, і тому дослідники використовують різні критерії для відрізнення прогнозування від інших понять, таких як догадки, гіпотези та передбачення. Задачі, які виникають у функціонуванні господарських об'єктів, є причиною розробки прогнозів для прийняття рішень у конкретних ситуаціях.

Прогноз − це наукове передбачення цілей і задач в майбутньому для формування програми дій сьогодні. Інакше кажучи, прогноз − це якісна і кількісна оцінка перспектив виникнення і можливі напрями розвитку об’єкта, що ґрунтується на спостереженнях і науково обґрунтованих теоретичних припущеннях [1, с.108].

У теорії управління часто використовуються терміни

«гіпотеза» і «план», які мають певну схожість з прогнозами, але при прогнозуванні GR слід враховувати істотні відмінності. Гіпотези зазвичай є науковими передбаченнями, виведеними із загальних теорій. Прогнози мають вищу точність, ніж гіпотези, оскільки містять якісні та кількісні параметри, виражаючи передбачення на рівні конкретної прикладної теорії. Прогнозування часто використовується на етапі попереднього планування господарського рішення, що допомагає у формулюванні майбутніх стратегій. Крім того, прогнозування також важливе на етапі реалізації планування та при оцінці фінансово-економічної ситуації підприємства. Прогнозування важливе для виявлення можливостей і напрямів управлінських дій, спрямованих на усунення відхилень від заданого плану дій суб'єкта. Прогнозування має на меті спростити процес прийняття рішень, допомогти виявити основні тенденції у досліджуваній галузі, зазначити головні ризики, пов'язані з раптовими змінами та запропонувати різні стратегії для досягнення цілей управління.

Основні завдання прогнозування полягають у визначенні того, як буде прогресувати об'єкт прогнозування у майбутньому періоді та у виправданні економічної доцільності розробки господарських рішень на основі наявних ресурсів та пріоритетів.

Прогнозування господарських рішень можна визначити за допомогою кількох ключових принципів:

1. Системність, що передбачає прогнозний взаємозв'язок і підпорядкованість розвитку об'єкта прогнозу та передумов прогнозу.

2. Цілісність, що вимагає врахування технічних, технологічних, соціальних та інших аспектів господарської діяльності.

3. Безперервність, яка передбачає коригування прогнозів на основі нових даних про суб'єкта.

4. Варіантність, яка забезпечує порівняння варіантів аналізу на основі різних характеристик.

5. Адекватність, що вимагає врахування імовірнісного характеру реального перебігу основних тенденцій та оцінки ймовірності реалізації однієї з них.

6. Оптимальність, що означає можливість вибору найбільш

вигідного плану дій.

7. Своєчасність, яка вимагає від результатів прогнозування деякої точності

8. Надійність, яка вимагає отримання надійних прогнозів.

9. Простота методики прогнозування, яку легко буде використовувати та розуміти.

Характерною особливістю прогнозування є його вірогіднісний характер, який враховує ступінь невизначеності та помилковості в оцінці майбутнього стану. Незважаючи на недостатню точність показників розвитку подій, прогноз може виявити позитивні та негативні тенденції, намітити умови для досягнення поставлених завдань. Відмінності між прогнозуванням та плануванням полягають у тому, що планування спрямоване на прийняття та втілення господарських рішень у життя, тоді як метою прогнозування є створення наукових передумов для їх прийняття. Ці передумови включають науковий аналіз тенденцій розвитку, варіативне передбачення можливих напрямів розвитку, обґрунтування таких напрямів та оцінювання можливих наслідків планування господарських рішень.

У теорії прогнозування можуть бути використані будь-які об'єкти та процеси реального світу, їхні властивості та взаємозв'язки, а також процеси, пов'язані з пізнавальною діяльністю особи, яка приймає рішення. Гірняк О.М. наводить чотири узагальнених об’єкта: ууковo-технічний процес (аналіз перспектив розвитку науки і техніки і їх вплив на економіку); ресурси (трудові, природні); суспільні потреби; соціальні умови відтворення (наслідки науково-технічного прогресу , зростання продуктивних сил тощо) [2, с.135].

Таким чином, можно сказти, що прогноз − це наукове передбачення цілей і задач в майбутньому для формування програми дій сьогодні. У процесі прогнозування наявними є ряд принципів, без слідування яким є неможливою розробка адекватного прогнозу щодо господарських рішень. Критичним для ефективного прогнозування є вибір правильного його виду та об’єкту.

Список використаних джерел:

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Обгрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів: Українська академія друкарства, 2019. 268 с.

2. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Прогнозування та аналіз господарських рішень. *Наукові записки [Української академії друкарства].* 2017. № 1. С. 133-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_18

О. Кубецька, к.е.н., доцент,
Д. Савчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування бізнесу в рамках сучасної міжнародної економічної системи створює фактори ризиків та переваг, що мають бути вдало імплементовані до структури управління компанією та власне стратегічного планування. Тут важливим є фактор конкурентоспроможності та відповідності операційних витрат майбутнім прибуткам. Таким чином, варто акцентувати увагу на валідності фінансового регулювання, а отже впровадженні єдиної вірної методики управління витратами в компанії. За допомогою такого підходу реалізується прагнення до інтегрування інформації про витрати в структуру прийняття рішень, що в майбутньому формується як засіб посилення бізнес-стратегії організації.

Щоб визначити можливості та обмеження такого підходу, варто розглянути їх відповідно до особливостей формування поняття стратегічного планування. Отже, бізнес-стратегія є певною ініціативою яка формує цінності, встановлює план дій та передбачає отримання стратегічної конкурентної переваги на ринку. В цілому, стратегія має вирішальне значення для успіху компанії, адже вона регулює те, як будуть вироблені чи надані будь-які товари чи послуги, а отже й імідж компанії, та перспективи подальшого розвитку. Формування системи управління витратами лежить в основі бізнес-стратегії як один з факторів розробки на всіх етапах планування. Наприклад, головний кістяк будь-якої стратегії – це створення унікальної історії цінностей, яка буде співвідноситися з брендом та пояснювати діяльність компанії. На цьому етапі важливо розуміти, що цінності представляють собою різницю між

готовністю клієнта платити за товар та тим, скільки цей товар буде коштувати. В свою чергу, вартість товару залежить від низки факторів, серед яких основними є саме витрати на його створення, оплата діяльності персоналу, та багато інших складових пов'язаних саме з кошторисом.

Окрім цього, стандартна система факторів утворення цінностей бренду базується на чотирьох основних факторах, кожен з яких так чи інакше регулюється через систему управління витрат компанії. Наприклад, готовність клієнта платити є першим та одним з найголовніших факторів, що впливає на прибуток та базується на цільовій аудиторії компанії, тобто тих хто споживає її продукцію чи користується послугами. Разом з тим, варто звернути увагу на те, що робота з цільовою аудиторією є складним довготривалим процесом який потребує точно визначеної стратегії та відповідних вкладень. Наприклад, звернення до аудиторії середнього віку та підлітків буде відрізнятися, адже ці класи користуються різними засобами комунікації, реагують на протилежні заклики та можуть по різному трактувати цінності, а отже й управління витратами тут повинно відрізнятися.

Таким чином, формуючи систему управління витратами необхідно розуміти основні його компоненти, які, втім, базуються на вже зазначеній стратегії підприємства:

1) аналіз стратегічного позиціонування (цінності та конкурентоспроможність);

2) аналіз рушійної сили витрат (фактори структурних витрат і чинники витрат);

3) аналіз ланцюга створення вартості (вивчення організаційних дій пов'язаних з кінцевим продуктом).

Наприклад, можна розрахувати стратегію алгоритму управління витратами для компанії, що виготовляє меблеву продукцію, тобто чіткий набір товарів. Отже, перш за все, необхідно сформувати чітку структуру витрат, тобто проаналізувати всі фактори, що впливають на бюджет, а саме на зарплату працівників, оренду приміщень, електроенергію, витрати на матеріали, інструменти, машини, транспорт, рекламу та ін. На цьому етапі важливо зрозуміти який з етапів реалізації продукції є найбільш затратним та найменш продуктивним.

Надалі, необхідно вести постійний контроль за витратами та відстежувати їх динаміку. Для цього можна використовувати систему бухгалтерського обліку витрат, яка дозволяє точно відслідковувати всі витрати та знаходити шляхи їх зниження.

Слід зазначити, що необхідно використовувати різні методи оптимізації витрат, щоб забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів. Наприклад, можна зменшити витрати на матеріали, використовуючи більш дешеві аналоги, відновити старе обладнання замість його заміни на нове, та низка інших методів [1-4].

Таким чином, стратегічне управління витратами полягає не лише в контролі витрат, а й у використанні інформації для прийняття управлінських рішень. Основна мета стратегічного управління витратами полягає в тому, щоб отримати стійку конкурентну перевагу шляхом диференціації продукції та лідерства у витратах. Така діяльність має особливе значення в побудові конкурентної стратегії та оформленні унікальних цінностей компанії, на основі яких потім буде формуватися дохід та майбутні вигоди від впровадження нових господарських рішень.

Список використаних джерел:

1. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посібн. 2017. 166 с.
2. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
3. Тарасенко С. І. Управління витратами : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 305 с.
4. Lutkevich B. Cost management. Teach Target. January, 2023.

О. Кубецька, к.е.н., доцент,
Ю. Шаповалов, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Засоби вирішення бізнес-конфліктів в умовах ринкової економіки − це набір методів та стратегій, які використовуються для врегулювання суперечностей між підприємствами та організаціями в бізнес-середовищі.

Ефективним засобом вирішення бізнес-конфліктів є альтернативні методи розгляду спорів. До таких методів належать медіація, арбітраж, конференції, переговори тощо. Вони дозволяють сторонам самостійно вирішувати спір без судового розгляду та сприяють збереженню партнерських відносин між ними.

Один з ефективних засобів – це медіація, яка є альтернативою судовому розгляду спорів та конфліктів. Медіатор, як незалежна третя сторона, допомагає сторонам знайти взаємовигідне рішення шляхом спільного пошуку компромісу. Це дозволяє заощадити час та кошти на судові процеси, зберегти репутацію та відносини між сторонами [1].

Медіація – це процес вирішення конфлікту з допомогою нейтрального посередника - медіатора. Медіатор допомагає сторонам знайти компромісне рішення, що задовольнить обидві сторони.

Іншим ефективним засобом є арбітраж, який також є альтернативою суду. У цьому випадку, спір передається на розгляд третьої незалежної сторони − арбітражного суду. Рішення цього суду є обов'язковим для виконання сторонами спору, тому що вони перед початком процедури підписують договір про підпорядкування рішенню арбітражного суду.

Арбітраж – це процедура розгляду спору незалежним третейським судом. Арбітражне рішення є обов’язковим для виконання сторонами, якщо вони заздалегідь уклали договір про підвищення статусу рішення арбітражного суду до рівня судового [2].

Арбітраж є процедурою вирішення спорів, у якій незалежний третій особа, арбітр, розглядає суперечку та вирішує її шляхом прийняття рішення. Рішення арбітражу є обов'язковим для виконання сторонами і може бути складнішим за процес судового розгляду. Арбітраж може бути ефективним засобом вирішення бізнес-конфліктів, оскільки зазвичай процес більш швидкий та менш витратний порівняно з судовим розглядом [3, с. 34-38].

Конференції та переговори – це методи вирішення конфліктів за допомогою дискусій та узгодження позицій між сторонами. Вони дозволяють досягти компромісу та знайти спільне

рішення.

Застосування цих методів дозволяє сторонам вирішувати конфлікти ефективніше та безпечніше для бізнесу. Це сприяє збереженню репутації та партнерських відносин між компаніями та забезпечує економічне зростання.

Інші ефективні засоби вирішення бізнес-конфліктів включають договірне порозуміння, колективні переговори, аналіз ризиків та експертизу, техніки вирішення проблем, а також застосування правил медіації та арбітражу в угодах та договорах. Використання цих засобів дозволяє підприємствам та організаціям успішно розв'язувати конфлікти та зберігати взаємовигідні відносини в умовах ринкової економіки.

У загальному, ефективні засоби вирішення бізнес-конфліктів полягають у використанні комунікації, переговорів, альтернативних методів врегулювання спорів та, за необхідності, судового розгляду. Важливо зберігати конструктивний підхід до вирішення конфліктів та розуміти, що досягнення компромісу може бути вигідним для всіх сторін.

Зважаючи на складність сучасного бізнес-середовища, вирішення конфліктів стає одним з найбільш важливих завдань для підприємств. Враховуючи ринкові умови, ефективні засоби вирішення бізнес-конфліктів стають особливо важливими, оскільки нездатність до швидкого і ефективного вирішення конфліктів може мати серйозні наслідки для бізнесу, зокрема втрату клієнтів та репутації. Тому, використання різноманітних методів вирішення конфліктів може бути ефективним способом для досягнення мирного та задовільного розв'язання конфлікту для всіх сторін. Однак, важливо також зазначити, що краще уникати конфліктів або вчасно їх вирішувати, щоб не допустити загострення ситуації та зберегти позитивний імідж підприємства.

Список використаних джерел:

1. Голобородько Г.П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: http:// www.confcontact. com/Okt/32_Golob.htm.

2. Єрьоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні URL: http://ukrmediation.com.ua/files/content/Perspectyvy.pdf.

3. Островська О.А., Фінько О. Л. Медіація як альтернативний спосіб урегулювання конфліктів та консалтингова послуга. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № 21. С. 34-38.

С.В. Леськова, к.е.н.,
М.В. Петрушенко, здобувач вищої освіти
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ

Сучасні українські підприємства функціонують в умовах, що характеризуються нестабільністю та постійними викликами, динамічними організаційними змінами, спричиненими повномасштабним вторгненням росії в Україну, впровадженням інновацій, постійним підвищенням вимог до персоналу. Це вимагає від керівництва урахування соціально-психологічних аспектів менеджменту, що є необхідною умовою формування гармонійних відносин між членами колективу.

Працівники організації, що враховує соціально-психологічні аспекти менеджменту, розглядаються як особистості, що мають свою індивідуальність.

В особистісному підході індивідуальність характеризується як неповторне поєднання психологічних особливостей людини: характер, темперамент, особливості перебігу психічних процесів (сприйняття інформації, пам’ять, мислення, мовлення, емоції, воля), а також неповторність її мотивацій і спрямованості [1].

Слід зауважити, що індивідуальний підхід є актуальним в управлінні конфліктами. Працівники з різними типами характеру та іншими психологічними особливостями по-різному беруть участь у виникненні і розвитку конфліктних ситуацій, реагують на організаційні зміни через несприйняття, непокору, підбурювання до опору інших працівників тощо.

Поняття «конфлікт» науковці визначають як «зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, які пов’язані з гострими негативними емоціями та переживаннями» [2].

Зауважимо, що в сучасних організаціях управління конфліктами, вміння їх прогнозувати є невід'ємною частиною діяльності керівника. Результативність діяльності організації та

безпека її діяльності залежить від значної кількості чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру прояву. Серед внутрішніх чинників одне з головних місць займає рівень морально-психологічного клімату в колективі та наявність прихованих або явних конфліктних ситуацій між різними групами працівників або між працівниками та керівництвом. Такі конфліктні стани не можна ігнорувати, так як їх ескалація у часі призведе до репутаційних і навіть матеріальних втрат. Це пояснюється тим, що будь які конфлікти впливають не тільки на настрій працівників у колективі, але й на рівень його продуктивності, саме тому швидке вирішення конфліктів – це шлях природного підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

Управління конфліктами – це «процес усунення джерел і причин конфлікту на основі гармонізації інтересів сторін та прийняття рішень з урахуванням можливих функціональних і дисфункціональних наслідків конфлікту» [1].

Сучасне мистецтво управління конфліктами полягає в тому, щоб не створювати підгрунтя для розвитку тих чи інших протиріч, а попереджати виникнення конфліктних ситуацій. В ситуаціях, коли неможливо конфлікт попередити потрібно контролювати перебіг конфлікту для того, щоб звести до мінімуму негативні наслідки або перевести його в позитивне (конструктивне) русло.

Варто зауважити, що залежно від типу конфлікту і наслідків, які може він спричинити, потрібно застосовувати структурні методи управління конфліктами або стилі поведінки в конфліктній ситуації (рис. 1).

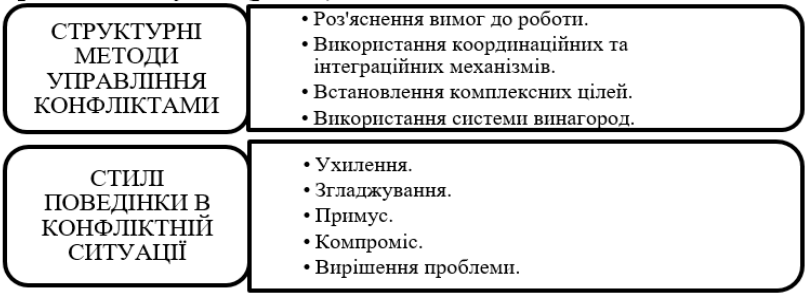

Рис. 1. Методи управління конфліктами та стилі поведінки в конфліктній ситуації [3]

Розглядаючи рис. 1, зауважимо, що структурні методи управління конфліктами дають можливість запобігти дисфункціональним конфліктам, які мають руйнівний вплив на діяльність організації.

Щодо стилів поведінки в конфліктній ситуації (рис. 1), то найефективнішими вважаються стиль примусу і стиль вирішення проблеми.

Таким чином, керівники сучасних організацій мають управляти конфліктами, використовуючи різні методи або стилі поведінки.

Мистецтво управління конфліктними ситуаціями полягає в тому, щоб наслідки конфлікту були функціональними, тобто мали позитивний вплив на діяльність організації.

Список використаних джерел:

1. Брич В. Я. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 520 с.

2. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла». 2020. 360 с.

3. Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 483 с.

М.П. Мартіянова, к.е.н., доцент,
К.В. Момот, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні ринки змінюються неймовірно швидко. Зміни, що відбуваються, вимагають від керівників підприємств постійного перегляду стратегій розвитку та впровадження нових проєктів, щоб задовольняти нові вимоги споживачів, протистояти конкурентам і використовувати можливості новітніх технологій. Здатність підприємства адаптуватися до змін є одним з ключових факторів його виживання в довгостроковій перспективі.

Успіх або провал корпоративної стратегії підприємства залежить від бізнес-моделі, що змушує його шукати нові джерела

зростання і вносити інноваційні зміни в свої процеси і продукти. Одним з найвідоміших підходів до створення бізнес-моделі є методика Олександра Остервальдера та Іва Піньє – Business Model Canvas, яка дозволяє зробити опис бізнесу на одній сторінці та виявити слабкі місця або точки росту. Права частина моделі відповідає за цінність бізнесу, а ліва – за ефективність [1]. Вона складається з 9 блоків, кожний з яких описує свою частину бізнес-моделі підприємства, а саме: сегменти користувачів, ціннісну пропозицію, канали, відносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключову діяльність, ключових партнерів та структуру витрат [2].

У першому блоці «Сегменти користувачів» даються відповіді на такі питання: «Хто наші найважливіші клієнти? На які сегменти їх можна поділити? Що вони хочуть, щоб ми зробили для них?». Цей блок вважається ключовим елементом бізнес-моделі.

Другий блок «Ціннісна пропозиція» передбачає опис проблем клієнтів, які вирішує підприємство, які потреби задовольняє та у чому полягають ключові переваги продукту для клієнта. Вдало створена цінність відкриває перспективи для подальшого успішного функціонування підприємства.

Третій блок «Канали» включає канали, через які клієнти хочуть, щоб підприємство з ними спілкувалося, починаючи з першого контакту та прийому замовлення і закінчуючи доставкою та сервісним обслуговуванням.

У четвертому блоці «Відносини з клієнтами» дається відповідь на питання: «Як ми отримуємо, зберігаємо та «ростимо» клієнтів?». Він забезпечує привертання уваги та утримує клієнтів.

У п’ятому блоці «Джерела доходів» перераховуються джерела виручки підприємства та моделі роботи. Надходження мають забезпечувати компенсацію витрат, своєчасне виконання фінансових зобов’язань, а також генерацію прибутку і доходів.

Шостий блок «Ключові ресурси» описує всі ключові ресурси, які потрібні підприємству для реалізації бізнес-ідеї: фінансові, фізичні, людські.

У сьомому блоці «Ключова діяльність» здійснюється опис ключових дій, які потрібно вжити: виробництво, програмне забезпечення, постачання. Вони відображають найважливіші

кроки проєкту і спрямовані на створення цінності та отримання прибутку.

У восьмому блоці «Ключові партнери» вписуються партнери, без яких бізнес не може працювати, і відзначаються особливості їхньої діяльності.

Дев'ятий блок «Структура витрат» включає постійні та змінні витрати. Вони є важливою функцією економічного механізму будь-якого бізнесу.

Всі блоки моделі допомагають максимально описати процеси, які відбуваються на підприємстві та створюють дорожню карту для його розвитку.

Авторами було застосовано бізнес-модель Canvas для впровадження у виробництво нового продукту – граноли для виробника зернобобових круп і пластівців швидкого приготування торгової марки Holm's – ТОВ «Надія», яку представлено на рис. 1.

Побудована модель дозволить підприємству оптимізувати процес впровадження нового продукту та має наступні переваги:

1) простота та зрозумілість. Представляє простий і лаконічний інструмент, який допомагає візуалізувати ключові аспекти бізнесу. Він дозволяє швидко зрозуміти, як різні елементи взаємодіють між собою.

2) загальний огляд. Допомагає зосередитися на головних компонентах бізнесу і розуміти їх взаємозв'язок. Ви можете побачити велику картину вашого підприємства і зрозуміти, як усі елементи впливають на його успіх.

3) гнучкість. Дає можливість швидко вносити зміни та експериментувати з різними варіантами. Ви можете відобразити різні сценарії та переглядати їх ефективність без значних зусиль.

4) комунікація. Стає ефективним засобом комунікації з командою, інвесторами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Ви можете легко пояснити свою бізнес-модель та продемонструвати, як усі елементи взаємодіють [3].

Отже, бізнес-модель Canvas є універсальною та простою, яка допомагає проаналізувати переваги та недоліки бізнес-ідеї, отримати загальне стратегічне уявлення про бізнес та чітко сформулювати тактичні кроки.

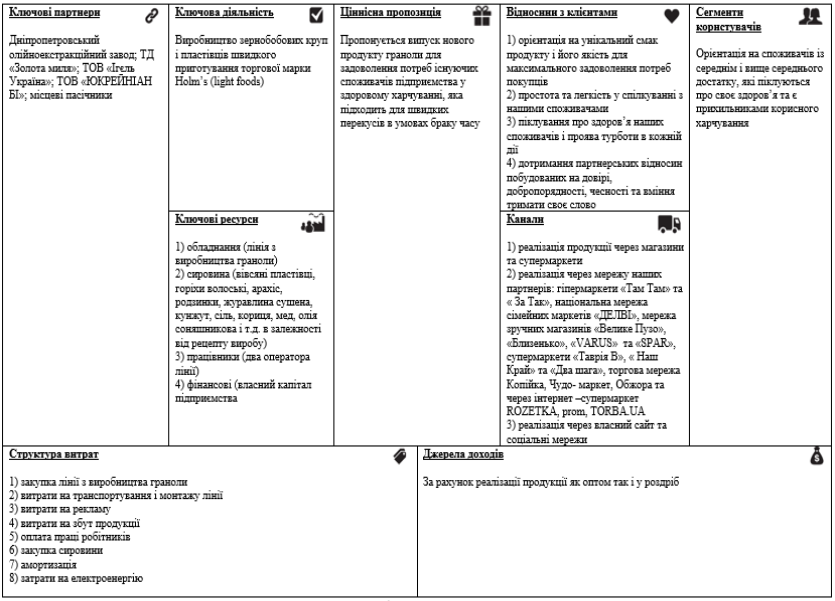

Рис. 1. Бізнес-модель Canvas

Список використаних джерел:

1. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.

2. Домбровська С.О. Бізнес-модель CANVAS як інструмент стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 13-15 листопада 2020 р.). Одеса: ОДАБА, 2020. Ч. 2. С. 82–85.

3. Комісарова Ю. А. Використання бізнес моделі Canvas у підприємництві. *Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 8–9 квіт. 2021 р. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2021. Т. 5. С. 56-58.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
К.О. Перетятько, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

За сучасних умов країни мають різний рівень соціально-економічного розвитку і залежать від різних факторів, таких як, наприклад: економіка, демографія, інформація, право,

менеджмент, психологія тощо. Для досягнення максимального зростання всіх економічних показників не достатньо покладатися лише на ринкові сили. Тому держави повинні вивчати та аналізувати наявну інформацію та вживати заходів для покращення та збільшення ключових показників економіки.

Господарське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретної мети підприємства (установи, організації) як господарюючого суб'єкта [1, с. 18].

Рішення зазвичай приймаються лідерами користуючись принципом єдиноначальності, але також варто розглянути колегіальні підходи, оскільки вони довели найкращі та найбільш збалансовані рішення. Ці два принципи пов'язані, а не виключають один одного. Там, де окремі органи управління несуть персональну відповідальність за виконання рішень, колегіальні органи консультують і готують рішення з більш широкою участю. Проте в деяких випадках нерідкі випадки відхилення від цих принципів. Якщо лідери негнучкі та надмірно амбітні, вони можуть бути схильні дивитися лише на свою сторону в індивідуальному прийнятті рішень і схильні встановлювати правила. Це може призвести до ігнорування ініціативи підлеглих, дистанціювання від командного внеску та невикористання досвіду співробітників. З іншого боку, деякі менеджери готові погоджувати всі питання правління, навіть якщо вони стосуються особистої відповідальності. Це призводить до зайвої втрати часу та втрати особистої відповідальності за прийняті рішення. Однак не можна забувати, що незалежність у прийнятті рішень відіграє важливу роль. Це означає, що кожен працівник має право діяти самостійно в межах своїх можливостей і відповідно до посадових обов'язків, наказів і розпоряджень вищестоящих органів. Тому необхідно чітко визначити, які рішення можуть прийматися на різних рівнях керівництва і як лідери можуть контролювати роботу підлеглих, не позбавляючи їх самостійності та ініціативи.

Менеджери нижчого рівня часто ухиляються від прийняття рішень у справах, які несуть ризик серйозних помилок. Проте кількість таких помилок чітко визначає завдання, які

потребують попереднього узгодження з вищими інстанціями, відповідного систематичного аналізу причин помилок з метою уникнення помилок у майбутньому.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель [2, с. 18].

Класична модель передбачає, що критерії прийняття рішення повинні бути чітко визначені. Менеджери з повною інформацією можуть вибрати альтернативу, яка найкраще відповідає їхнім бізнес-потребам. Однак практика прийняття рішень піддається численним обмежуючим і суб'єктивним факторам. Поведінкові моделі враховують багато з цих факторів у процесі прийняття рішень. Особи, які приймають рішення, не мають повної інформації про обставини, за яких приймаються рішення. Ті, хто приймає рішення, не мають повної інформації про всі можливі варіанти. Ті, хто приймає рішення, не можуть або не хочуть передбачити результат кожного можливого варіанту (або обох). Ірраціональна модель заснована на твердженні, що рішення приймаються до розгляду альтернатив. Ірраціональна модель найчастіше використовується, коли:

- вирішувати принципово нові, складні та незвичайні завдання;
- вирішення проблем у складних ситуаціях;
- чи має менеджер або група керівників достатні повноваження для виконання рішень.

Підбиваючи підсумки, можна заявити, що моделі прийняття господарських рішень, яку б можна було назвати універсально. не існує. Тому для успішного керівництва необхідним є чітке розуміння того, яку модель слід використовувати у конкретній ситуації.

Список використаних джерел:

1. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусєв О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібн. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

2. Бабчинська О. І., Собчук С. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. С. 22-25.

Т. Остапенко, к.е.н., доцент,
Д. Савчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Підходи що регулюють процес управління витратами широко досліджуються в рамках академічних досліджень економічного розвитку держави. Так, Б. Луткевич розглядає нормативну складову управління витратами та визначає цей процес як діяльність з критичного планування бюджету підприємства. Разом з тим, управління витратами – це форма управлінського обліку, яка допомагає компанії зменшити ймовірність перевищення бюджету за допомогою точніших прогнозів майбутніх витрат. В дечому таке трактування нагадує методологію визначення ризиків та переваг від капіталовкладень, проте ці підходи діаметрально протилежні, хоча й мають дотичні характеристики. Наприклад, метод управління витратами фокусується на питанні релевантного використання коштів до встановлених стратегій, тобто визначає як максимізувати прибуток та мінімізувати витрати від певних інвестиційних вкладень. В той же час, метод визначення переваг та ризиків використовується для вирішення питання з вибором підходу стратегічного планування [2].

Таким чином, стратегічне управління витратами передбачає процес скорочення загальних витрат при одночасному покращенні стратегічної позиції підприємства. Цієї мети можна досягти шляхом глибокого розуміння того, які витрати підтримують стратегічну позицію компанії, а які послаблюють її або не впливають на неї взагалі. Подальші ініціативи зі скорочення витрат повинні зосереджуватися на витратах другої категорії, тобто компанія повинна визначити сектори виробництва або менеджменту, що окупаються найменше та змінити стратегію в цих ланках управління.

Кожан методика, що передбачає будь-яке економічне управління характеризується своїми перевагами та недоліками. Так, управління витратами є важливою системною ланкою планування через низку факторів, що загалом можуть

покращити процес ведення бізнесу та збільшити прибуток компанії [1]:

1) фактичне зменшення витрат та реорганізація бюджету;

2) визначення слабких ланок управління та їх реорганізація відповідно до встановленої стратегії підприємства;

3) періодичний контроль та планування роблять менеджмент більш системним, а загальну роботу компанії – ефективнішою;

4) постійний моніторинг, контроль витрат і звітність про витрати сприяють довгостроковій фінансовій стійкості компанії;

5) шляхом реорганізації підвищуються стандарти компанії, що згодом переростають в сталі цінності та формують стратегію.

Разом з тим, широкий спектр переваг такого підходу характеризується також відповідними недоліками методу, серед яких, перш за все, можна виділити варіативність сформованих даних, а отже проектне планування стає більш непередбачуваним, адже впроваджені зміни можуть знизити прибутковість та збільшити витрати що неминуче призведуть до нівелювання таких рішень. Тут проблемою стане вміння команди та лідера адаптуватися до мінливих обставин і, відповідно, вміння керувати бюджетом компанії. Відповідно, в такому середовищі важливо постійно підтримувати позитивну атмосферу в колективі, вчитися слухати та прислухатися, адже протистояння різних поглядів та незлагоджена політика можуть призвести до надмірного витрачання коштів.

Особливе місце в процесі управління витратами займають сучасні інструменти, тобто методологічний базис такого підходу. Наразі міжнародна економіка формується навколо тенденцій глобалізації та інформатизації, що дозволяє формувати нові причинно-наслідкові зв’язки, відкривати сферу міжнародної торгівлі та створювати ресурси, які на пряму допомагають вести бізнес-розрахунки або ж виконувати планування. Подібний інструментарій управління витратами компанії включає аспекти бюджетування, відстеження часу витраченого на реалізацію вкладених коштів, оформлення звітності та відповідної аналітики. Існує також осередок програм бізнес-аналітики, що пропонують програмне забезпечення для управління витратами, яке допомагає

організаціям контролювати витрати та підвищувати прибутковість, наприклад Google Looker, Microsoft Power BI та Oracle Analytics Cloud [2].

Таким чином, відповідно до окреслених тверджень, можна говорити про особливу важливість процесу управління витратами як частини стратегії підприємства. Такий підхід дозволяє розширити аналітичну складову роботи компанії, сформувати відповідні висновки щодо впроваджених господарських рішень, визначити переваги та недоліки капіталовкладень в певні сфери реалізації економічної діяльності підприємства та сформувати відповідальну команду що буде базуватися на чіткому плануванні витрат.

Список використаних джерел:

1. Kajal Z. A., Mukut S., Paruss P. The Role of Cost Management Strategies for SME Business: A conceptual framework. International Journal of Small and Medium Enterprises, 2021. PP. 35-58. URL: https://www.researchgate.net/publication/358041877_THE_ROLE_OF_COST_MANAGEMENT_STRATEGIES_FOR_SME_BUSINESS_A_CONCEPTUAL_FRAMEWORK

2. Rounaghi M.M., Jarrar H., Dana L. P. Implementation of strategic cost management in manufacturing companies: overcoming costs stickiness and increasing corporate sustainability. Futur Bus, 2021. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-021-00079-4

В.І. Панасюк, к.е.н., доцент,
Н.І. Баліцька, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Білоцерківський національний аграрний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Пенсійне забезпечення, як важлива складова соціального страхування, є гарантованим державою механізмом забезпечення громадян, в основі якого покладено страховий метод з внесенням у визначені фонди та проведенням платежів відповідними суб'єктами залежно від форми власності чи видів господарської діяльності, а також використання цих коштів для матеріального та соціального забезпечення громадян, що мають на це право. Досить часто поняття «соціальне страхування» пов’язують з фінансовим забезпеченням та формуванням системи соціальних виплат [1, 2].

Відповідно Закону України «Про загальнообов’язкове пенсійне страхування» передбачено три рівні пенсійного

страхування: І рівень – солідарна система; ІІ рівень – накопичувальна система; ІІІ рівень – недержавна система [2].

Другий та третій рівні становлять накопичувальну систему пенсійного забезпечення, яка перебуває на стадії свого становлення в Україні, проте вже досить гарно працює в більшості розвинених країн, в тому числі, Європи. Так, для порівняння, накопичувальна система пенсійного забезпечення в Україні займає лише 0,03%, тоді як у Франції - 49% від загальної системи [3].

В Законі України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [2] передбачено наступні види пенсійних виплат: пенсія за віком, пенсія по інвалідності, пенсія у зв'язку із втратою годувальника.

Станом на початок 2023 року в Україні пенсійний вік має складати 60 років, проте, для виходу на пенсію після досягнення чоловіками та жінками віку 60 років потрібно мати страховий стаж не менше 30 років [4].

Існує практика оцінки ефективності співвідношення віку, коли громадяни різних країн виходять на пенсію, та індексу якості життя населення (Глобальний рейтинг пенсійних систем 343 країн світу – 2018 «MMGPI»). За оцінюванням серед переліку країн, до прикладу, Нідерланди отримали 82,5 бали, Норвегія – 82,5, а Сінгапур – 70, 7. Найнижчі показники отримали Корея – 48,3 та Таїланд – 40,6 балів у світовому рейтингу. Це свідчить про неефективне співвідношення між рівнями системи пенсійного забезпечення, їх впливом на загальне соціально – економічне середовище країн та сприйняття їх громадянами [5].

Аналізуючи зарубіжний досвід функціонування системи пенсійного забезпечення, перш за все, варто звернути увагу на ряд європейських країн, в яких ефективність та раціональність їхніх пенсійних систем є науково обґрунтованою та практично довершеною. Цікавим, на наш погляд, є досвід Швеції, система пенсійного забезпечення якої визнана однією з найкращих серед країн Європи. Саме в цій країні пенсійна реформа проходила протягом тривалого часу – з середини 1980-х до 1995 року та спричинила остаточку перебудову цілісного пенсійного механізму [6, 7]. В Швеції зміни пенсійної системи були

спричинені переважно демографічними чинниками, тоді як у Польщі реформа проводилася з метою позбутися «спадщини» соціалістичного минулого. Саме у Польщі було введено в дію модель, відповідно до якої внески обліковувались як умовно-накопичувальні, а ті, які сплачувались з 1 січня 1999 року, інвестувались приватними пенсійними фондами та платники отримували так званий «інвестиційний дохід». Така система була визнана досить ефективною та привела до відміни фізичної потреби у трудових книжках.

Ще один приклад – Нідерланди, де до середини 1990-х років пенсійна система, що була монополізована державою, вважалася стабільною і була цілком збалансованою з точки зору співвідношення доходів і витрат. Проте з 1998 року були введені зміни та створено спеціальний пенсійний резервний фонд.

Ще однією важливою складовою європейської практики є досвід деяких країн в поєднанні отримання громадянами пенсії за віком та професійної діяльності. Серед європейських країн це: Франція та Нідерланди (також такий досвід має Україна), а, натомість Данія, Фінляндія, Італія, Португалія та Іспанія мають обмеження щодо такого поєднання.

Щодо накопичувальної системи, то до прикладу, в Нідерландах ставка щодо накопичення вкладів варіює від 1,75 до 2,2% річних, що при стажі 40 років дозволяє повною мірою компенсувати майже 70% заробітної плани працівника [6].

Оцінюючи накопичувальну систему пенсійного страхування, варто наголосити на тому, що її застосування в Україні поки що не отримало широкої популярності, адже вона являє собою поєднання власного страхування, на яке «працює» сам працівник та яке нараховується із заробітної плати, та недержавного пенсійного фонду, яке досить складно сприймається в суспільстві. На наш погляд, саме недержавна система пенсійного забезпечення, яка має змогу ефективно інвестувати в різні галузі економіки, є недооціненою [8].

Відмітимо визначальне місце держави, яка відповідно до нововведень також зможе фінансувати в накопичувальну систему пенсійного страхування – на паритетних засадах за кошти Державного бюджету України – в межах від 3% середнього розмір заробітних плат на одного учасника системи

пенсійного забезпечення на рік [9]. Система була запланована для введення в дію 1 січня 2022 року, а щомісячні внески мали складати 2 – 7% від рівня заробітної плати. Проте у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення в Україну це питання залишилось не вирішеним.

Саме від того наскільки ефективно та якісно впроваджуватиметься система пенсійного страхування, буде залежати раціональність використання коштів Державного бюджету України (в бюджет 2023 року було закладено 447,6 млрд грн на виплату пенсій, соціальний захист та забезпечення від загальної суми видатків 2640,2 млрд грн [9]) та соціально – економічний рівень життя населення в цілому. В умовах воєнного часу неможливо якісно реалізувати переваги пенсійної реформи, на часі в цій сфері важливо працювати над впровадженням інституційних змін та створенням інфраструктурного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Пенсійне страхування та пенсійне забезпечення: загальна характеристика**.** *Студентська бібліотека.* URL: https://studies.in.ua/soc_zabezp/1558-pensyne-strahuvannya-ta-pensyne-zabezpechennya-zagalna-harakteristika.html (дата звернення 27.04.23).
2. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування. Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 49-51, ст. 376. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text (дата звернення 27.04.23).
3. Пенсійна реформа. Texty. URL: https://texty.org.ua/articles/26713/Pensijna_reforma_Tigipka_polovynchasta_i_nedostatno_rishucha-26713/ (дата звернення 27.04.23).
4. Вихід на пенсію в 2023 році – які умови та розміри виплат. *Бухгалтерія.* URL: https://oblikbudget.com.ua/news/60801-vikhid-na-pensiyu-v-2023-rotsi-yaki-umovi-ta-rozmiri-viplat (дата звернення 27.04.23).
5. Чапко І. Порівняння пенсійних систем у деяких країнах світу. Експертна записка. Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки. Київ. 2009. UTL: http://brc.undp.org.ua (дата звернення 02.05.23).
6. Кравченко М. В. Європейські підходи та механізми пенсійної реформи. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=849 (дата звернення 02.05.23).
7. Новіков А. Особливості еволюції зарубіжних пенсійних систем. *Світова економіка та міжнародні відносини.* 2006. № 5. С. 65-72.
8. Влада згадала про пенсійну реформу, та чи можна її провести під час війни? *Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/11/23/694140/ (дата звернення 27.04.23).
9. Бюджет 2023 року. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 (дата звернення 27.04.23).

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,
В.В. Волощук, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРУКТУРА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність функціонування сучасного підприємства багато в чому визначається СУП, від того, наскільки швидко і адекватно ця система адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Істотна зміна правил господарської взаємодії, посилення конкуренції практично на всіх сегментах вітчизняного ринку, вплив міжнародного середовища з одного боку, і розширення практики зарубіжного корпоративного менеджменту, норм етики ділового спілкування, необхідність в індивідуалізації бізнесу – з іншого боку, обґрунтовують необхідність зміни підходів до діяльності менеджерів, в тому числі менеджерів з персоналу.

На нашу думку, СУП підприємства має формуватися з функціональних підсистем, кожна з яких має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Структура функціональних підсистем СУП підприємства [1]

Підсистема	Види діяльності
1	2
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу

Продовж. табл. 1

1	2
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Успіх в управлінні досягається у тому випадку, коли всі функціональні підсистеми, яким керуються працівники, координуються та використовуються одночасно у просторі і часі.

Цілі СУП для різних підприємств залежать від результатів діяльності, характеру діяльності підприємства та його стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105.

А.В. Світлична, к.е.н., доцент,
К.А. Сурнін, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ДЛЯ ЧОГО ОРГАНІЗАЦІЇ МІСІЯ ТА ВІЗІЯ

В ринкових умовах господарювання, щоб ефективно рости і розвиватися організація повинна чітко розуміти своє призначення та чітко і зрозуміло донести мету свого існування всім зацікавленим сторонам, передусім, клієнтам.

Місія та візія відображають мету існування організації та зазвичай передаються в письмовій формі. Місія та візія – це заяви організації, які відповідають на запитання про те, хто ми, що ми цінуємо та куди ми йдемо.

Дослідження, проведене консалтинговою фірмою Bain and Company, свідчить, що в 90% із 500 опитаних фірм наявні ті чи інші формулювання місії та візії [1]. Крім того, було встановлено, що фірми з чітко сформульованою, широко зрозумілою колективом спільною місією та візією працюють краще, ніж ті, у яких їх немає, із уточненням, що вони пов'язані з ефективністю лише тоді, коли стратегія, цілі та завдання також узгоджуються між собою [2].

Місія визначає причину існування організації та те, як вона має намір слугувати зацікавленим сторонам. Клієнти, співробітники та інвестори є зацікавленими сторонами, які найчастіше виділяються, але також можна виділити й інших, з точки зору соціального чи екологічного впливу, приміром уряди та громади. Заяви місії часто довші, ніж заяви про бачення. Вони також можуть містити окреслення цінностей компанії.

Основні елементи місії організації:

1. Орієнтація на задоволення потреб клієнта: як саме ви і за рахунок яких знань та переваг покращуєте його життя?
2. Унікальність: чим ви відрізняєтесь (з вигідного боку) від конкурентів та аналогів на ринку?
3. Образність, влучність: чи легко запам'ятовується формулювання місії?
4. Зрозумілість: чи усім зрозумілий її зміст?
5. Трансляція цінностей: чи місія містить цінності та принципи діяльності компанії?
6. Чесність: чи не обіцяє місія того, що не відповідає дійсності? [3]

Візія, навпаки, є орієнтованою на майбутнє декларацією мети та прагнень організації. Досить часто можна сказати, що місія викладає «мету існування» організації, а візія говорить: «виходячи з цієї мети, це те, чим ми хочемо стати», або якою організація себе бачить впродовж існування одного покоління (30 років) – бажаний стан організації.

Іноді візія також міститься в короткій тезі, наприклад, лозунг

WalMart: «Економ гроші. Живи краще». У лідера з виробництва морозива «Рудь» місія схожа на слоган, бо коротенька: «Морозиво «Рудь» – З теплом до кожного». Проте бачення виписане як належить, статегічно. Компанія «Рудь» – виробник морозива в Україні з найсучаснішими технологіями, найбільшим обсягом продажів та найвищою ефективністю діяльності. Сюди ж до бачення пасує слоган, що прямо заявляє про лідерські амбіції виробника, «Морозиво № 1» – й справді, не лише слоган, а й мета існування компанії, як зазначено на сайті [4].

Місія та візія тісно пов'язані з метою та прагненнями організації й зазвичай передаються у вигляді коротких письмових заяв. Разом місія та візія є фундаментом для розробки стратегії, вони допомагають донести мету організації до зацікавлених сторін і інформують про цілі та завдання компанії, щоб визначити, чи виконується стратегія.

Останнім часом намітилась тенденція до спрощення комунікацій, а у зв'язку з цим, спостерігається і об'єднання понять місії і візії. Проте, без місії та візії компанія не має мети. Вони є результатом розробки стратегії та планування діяльності компаній, і їх найкраще можна описати як компас та ціль організації відповідно. Ми можемо констатувати, що місія і візія є основою компанії, оскільки не маючи їх, організація не може чітко усвідомити що роботи та які її основні напрямку розвитку.

Список використаних джерел:

1. Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies, 35*, 823–853.
2. Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision, 39*(1), 19–35.
3. Jeff Haden. inc.com: Think Company Vision Statements Are a Waste of Time? How Dunkin' Donuts' CEO Created a Plan to Recover From Disaster. 17.11.2020. URL: https://www.inc.com/jeff-haden/think-company-vision-statements-are-a-waste-of-time-how-35-year-ceo-of-dunkin-donuts-created-a-plan-to-recover-from-disaster.html. 27.02.2023
4. Кушнір Д. Місія та візія бізнесу: як прописати та навіщо це потрібно URL: https://speka.media/misiya-ta-viziya-biznesu-yak-propisati-ta-navisho-ce-potribno-pkwywp

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
М.С. Єрмак, здобувач вищої освіти,
Н.Р. Вертелецька, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із найважливіших аспектів, який надає підприємствам можливість ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища є конкурентоспроможність. Завдяки конкуренції господарюючі суб'єкти можуть посісти провідне місце на ринку та втримувати його якомога довше. Стрімке зростанням вимог споживачів, посилення конкурентної боротьби, зміцнення конкурентних позицій, скорочення строків впровадження інноваційних технологій та ін. – основні характеристики конкурентного ринку. Конкуренція вимагає від суб'єктів ринку контролю дій суперників та ухвалення ефективних управлінських рішень щодо подолання наслідків їхнього конкурентного тиску. Конкурентоспроможність – запорука стабільного розвитку суб'єктів господарювання в сучасних умовах [1].

Підприємство можна вважати конкурентоспроможним, коли воно має міцну конкурентну позицію, яка, у свою чергу, забезпечується конкурентними перевагами. Поняття конкурентних переваг розглядалося багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, які визначали їх як прояв зовнішніх або внутрішніх переваг над конкурентами у різних сферах діяльності. Зовнішні переваги полягають у властивостях товару, що задовольняють потреби споживача та може змусити ринок підняти ціну вище ніж має конкурент, який не володіє такою перевагою. Внутрішня конкуренція – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка забезпечує йому більшу стійкість до ціни продажу та вищу рентабельність. Зовнішня конкуренція створює "цінність для споживача", а друга – внутрішня перевага – "цінність для виробника". Вважається, що досягти внутрішньої переваги легше, ніж зовнішньої, оскільки більшість

витрат є релевантними, тобто, можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінського рішення, а для того, щоб змусити ринок підвищити ціну треба докласти чимало зусиль.

Для підвищення ефективності управління витратами необхідно використовувати такі основні функції менеджменту як: аналіз, планування, мотивація та контроль. У процесі аналізу можна оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, виявити резерви зниження витрат. Планування дозволить обґрунтувати управлінські рішення щодо зниження або оптимізації тих чи інших витрат. Завданням мотивації є розробка та реалізація дієвих способів стимулювання працівників до економного поводження з ресурсами підприємства та пошуку ними шляхів зниження витрат у кожному центрі їх виникнення. Контролювання витрат, у свою чергу, має забезпечити перевірку ефективності прийнятих рішень та стати основою планування витрат на наступні періоди [2].

Рівень техніко-технологічного оснащення, кваліфікація персоналу, можливість використання якісної сировини і матеріалів, рівень платоспроможності, прибутковості та фінансової стабільності, доступ до необхідної інформації – фактори, що забезпечують внутрішні конкурентні переваги підприємства. Для досягнення даних переваг необхідно задіяти весь потенціал підприємства: виробничий, трудовий, управлінський, маркетинговий, інноваційний, фінансово-економічний, інформаційний та ін.

Наявність конкурентної переваги за витратами, надає підприємствам можливість застосовувати прийоми цінової конкуренції не знижуючи ефективності своєї діяльності та не втрачаючи, або навіть зміцнюючи, свої ринкові позиції шляхом зниження цін з метою стимулювання збуту.

Для підвищення ефективності управління витратами можна запропонувати використовувати метод бенчмаркінгу. Даний метод широко застосовується в управлінні витратами у практиці японських, американських, західноєвропейських компаній. Він заснований на вивченні найкращих практик та їх впровадженні у діяльність власного бізнесу. Бенчмаркінг – це інструмент, який слід використовувати, коли необхідно знизити витрати та

підвищити ефективність діяльності. Порівняння внутрішніх показників діяльності з еталонними, дозволить знайти слабкі місця та виявити неефективні витрати, встановити способи їх уникнення.

Впровадження на вітчизняних підприємствах кращих методик управління витратами та інноваційних технологій, які підтверджені досвідом провідних компаній різних країн, сприятиме підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Жукевич С.М., Фроленко Р.В. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. №1 (56). 2015. С.70-75.

2. Пархоменко Л. А. та ін. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010

М.О. Вовк, асистент,
В.М. Корнієнко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, а також адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень та загостренням конкурентної боротьби [3; 4].

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей,

шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. По суті, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми [1].

Разом з тим, необхідно відмітити, що стратегічне управління дає змогу зібрати воєдино весь комплекс управлінської діяльності для забезпечення й утримання конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [3].

В сучасних умовах функціонування підприємства важливе місце відіграють елементи стратегії, а саме [2]:

– стратегічні цілі вказують напрям діяльності підприємства, встановлюють спосіб мотивування працівників та способи проведення контролю за виконанням планів;

– сфера діяльності підприємства вказує на те, які товари чи послуги і на яких ринках підприємство має намір впроваджувати;

– основним способом здобуття конкурентної переваги підприємства на ринку є: хороша якість, низька ціна, швидкість доставки, марка, певні характеристики товару.

Стратегія створює основу для стратегічного управління і формулює стратегічні плани (стратегічне планування). Погодження стратегії здійснюється на вищому рівні управління підприємством. В процесі розробки стратегії проводиться [1]:

– оцінка потенціалу підприємства, його можливостей і ресурсів;

– аналіз внутрішніх факторів, які забезпечують укріплення позицій підприємства;

– аналіз зовнішніх факторів, які потребують прийняття заходів, направлених на коригування курсу;

– оцінка альтернативних напрямків діяльності підприємства;

– прийняття перспективних рішень.

Отже, для ефективного формування та реалізація стратегії підприємства в сучасних умовах необхідно враховувати стратегічні цілі, особливості сфери діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Разом з тим, необхідно відмітити, що реалізація стратегії повинна здійснюватися на вищому рівні управління підприємства з урахуванням його місії. При цьому

потрібно враховувати, як внутрішні так і зовнішні фактори що впливають на формування та реалізації стратегії підприємства. Якісно сформована та реалізована стратегія підприємства формує та зміцнює нові конкурентні переваги, що в свою чергу створює можливість отримати додаткові прибутки від своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Бєляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 54-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu en 2015 15(5) 15. (дата звернення: 02.05.2023).
2. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* № 6, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=56 60 (дата звернення: 02.05.2023).
3. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 423–427. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 02.05.2023).
4. Ревуцька А.О., Смолій Л.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. 2018. Вип. №2 (13). URL: http://easterneurope-ebm.in.ua (дата звернення: 02.05.2023).

Л.П. Мураховська, В.В. Шалухіна, А.М. Ващиленко, аспіранти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

З урахуванням інтеграційної спрямованості країни, з метою соціально – економічного територіального розвитку, важливого значення набуває створення вищими органами державної влади умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів, які, з одного боку, є об'єктами регулювання вищими органами державної влади, а, з іншого – є самостійно – територіальні економічні підсистеми.

Складність та неоднозначність процесів регіонального розвитку, зумовлених впливом різноманітності внутрішніх та зовнішніх чинників, призводить до виникнення сутнісних змін у

функціонуванні регіональних економічних систем, що, в свою чергу, зумовлюють структурні трансформації регіонального розвитку. Відповідно, забезпечення довготривалих раціональних співвідношень та взаємозв'язків між усіма елементами регіональної системи, досягнення оптимальних пропорцій між ними як основи забезпечення сталого розвитку територій розглядаються як одні з пріоритетних завдань державної регіональної політики в цілому і регіональної структурної політики зокрема [3, с. 92].

Економічна безпека є складною багаторівневою системою, формування якої відбувається на різних рівнях ієрархії управління економікою: держава, сектор економіки, галузь, регіон, підприємство, особа [1, с. 26]. Обираючи за основу рівень регіону, зазначимо, що наведені різними вченими визначення поняття економічної безпеки не викликають суттєвих заперечень. Так, зокрема, за визначенням А. Сухорукова економічна безпека регіону – це такий стан його економічного розвитку, який характеризується найбільш повним та раціональним використанням економічного потенціалу, здатністю до самовідтворення, захищеністю від впливу дестабілізуючих чинників, міцністю взаємозв'язків між елементами регіональної системи, що сприяє задоволенню економічних і соціальних інтересів населення регіону у площині загальнодержавних інтересів [5, с. 370–371].

Серед інструментів активізації регіонального розвитку на особливу увагу заслуговують: кластероутворення, публічно-приватне партнерство, технології проектного менеджменту, стимулювання інноваційного та структурно-технологічного розвитку, які в сучасних умовах ще не знайшли належного розвитку в регіонах України [4, с. 47].

Для убезпечення від загроз економічній безпеці у процесі утворення об'єднаних територіальних громад необхідна діагностика і прогнозування їх спроможності до економічного розвитку (рис. 1).

Спираючись на досвід розвинутих країн, потрібно побудувати таку систему регіонального управління, яка б відповідала сучасним тенденціям суспільства. Загальним трендом є необхідність децентралізації ряду управлінських

функцій і делегування обов'язків на більш нижчі рівні управління; посилення горизонтальної та вертикальної координації регіональної політики. Спираючись на принцип субсидіарності, вертикальну координацію повинно розглядати не тільки, як розподіл повноважень між органами влади різних територіальних рівнів, але й розподіл завдань під час розв'язання конкретних. Таки потреби є наслідком деяких причин, а саме: якість державних послуг населенню, організаціям тощо, некомпетентність керівників управлінських структур державного апарату в питаннях регіонального рівня та їх віддалена відповідальність [2].

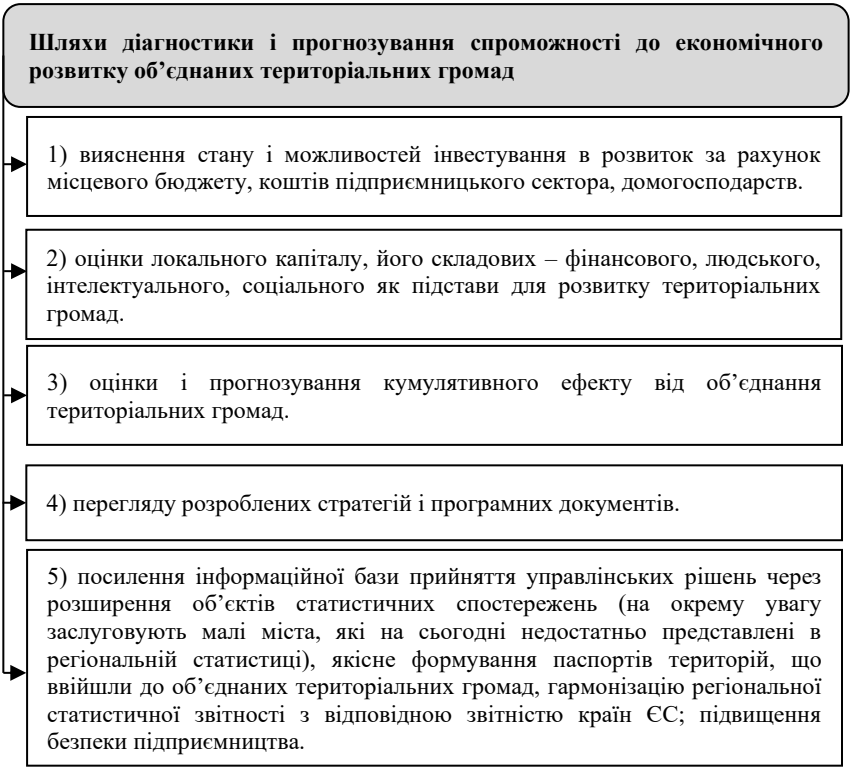

Рис. 1. Шлях діагностики і прогнозування спроможності до економічного розвитку об'єднаних територіальних громад

Джерело: [4, с. 47].

Список використаних джерел:

1. Бабець І. Г. Теоретико-методологічні основи дослідження економічної безпеки регіонів в умовах євроінтеграції України. Основи формування економічної безпеки України: колективна монографія / за заг. ред. д. е. н. І. П. Мойсеєнко. Львів: СПОЛОМ, 2011. 208 с.
2. Гришина В. В. Регіональне управління як основа управління розвитком територій. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/12345678.pdf
3. Дудкін П., Дудкіна О. Структурні трансформації розвитку регіональної економіки та їх інституційне забезпечення. *Галицький економічний вісник.* 2010. №4 (29). С. 92–97.
4. Мельник А. Сучасні виклики регіонального розвитку: загрози економічній безпеці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. № 1. С. 39–51.
5. Система економічної безпеки держави / За заг. ред. д. е. н. проф. А.І. Сухорукова; Національний інститут проблем міжнародної безпеки при РНБО України. Київ: Стилос, 2010. С. 366–394.
6. Крамаренко І.С. Дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2014. №2. С.209-219
7. Крамаренко І.С., Войт Д.С., Кравець Л.О. Ефективність використання інвестиційного потенціалу національної економіки у контексті впливу на економічне зростання. *Харків: ХНАУ.* 2019. №1. С.403-413
8. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Ставцов Р.В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. *Ефективна економіка.* 2020. №7. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8074 (дата звернення: 06.06.2023).

В.С. Гудзь, здобувачка вищої освіти
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основною метою формування капіталу підприємства є придбання необхідних активів і оптимізації його структури для забезпечення умов ефективного його використання.

Структура капіталу підприємства здійснює прямий вплив на формування рентабельності підприємства, тому оптимізація його структури є одним із найбільш важливих і складних завдань у процесі фінансового управління підприємством.

Основними шляхами поліпшення використання капіталу

підприємства та оптимізації джерел його формування є:

– залучення максимально можливої кількості фінансових ресурсів за допомогою внутрішніх джерел підприємства. Це можна здійснити у разі підвищення рентабельності власного капіталу та при збільшенні його оборотності, а також при застосуванні прискореної амортизація основних засобів;

– використання зовнішніх джерел для залучення капіталу, але при умові, що підприємством буде чітко контролюватися середньозважена вартість залученого капіталу для того, щоб не відбулося переважання цього показника над рентабельністю власного капіталу підприємства.

Важливими напрямами для формування оптимальної структури капіталу підприємства є зростання частки статутного та резервного капіталу (оптимально – більше 15%), необхідне ефективне використання додаткового капіталу (рекомендоване значення – менше 20 %) та збільшення величини нерозподіленого прибутку [1, с. 3].

Для цього підприємству необхідно здійснити систему заходів для забезпечення оптимізації структури власного капіталу, а саме:

– спрямування максимальних розмірів додаткового капіталу для збільшення статутного капіталу, що буде сприяти диверсифікації господарської діяльності підприємства, а отже і його прибутковості;

– створення фондів і резервів, зокрема, дивідендного резерву для того, щоб реалізувати стабільну дивідендну політику на підприємстві, що буде здійснювати вплив на підвищення ринкової вартості підприємства [1, с. 3].

Ще одним із важливих способів збільшення прибутковості підприємства є оптимізація складу і структури оборотних коштів, що допоможе швидше досягти планових показників та максимізувати доходи. Оптимізація стратегії ціноутворення буде більш ефективною при використанні різних методів ціноутворення [2, с. 3].

Пропонується використовувати стратегію ціннісної пропозиції, що дозволить забезпечити підприємству отримання більшого прибутку через досягнення вигідного для нього співвідношення «цінність / витрати».

Важливим шляхом підвищення ефективності діяльності підприємства є впровадження інтенсивних, ресурсозберігаючих й новітніх технологій. Завдяки цьому можна підвищити рентабельність підприємства. Застосування новітніх технологій на підприємстві призведе до оптимізації собівартості продукції.

Підвищення продуктивності праці робітників дозволить знизити витрати праці в розрахунку на одиницю продукції, тобто зменшиться питома вага заробітної плати в структурі собівартості. Для цього підприємству необхідно створити нову систему мотивацію, використовуючи сучасні підходи та методи. Наприклад, підприємство може забезпечувати доставку працівників на роботу, матеріально нагороджувати за перевиконанням планів або надавати окремо вихідний.

Важливим завданням фінансової діяльності підприємства є підтримання належної ліквідності активів та своєчасність розрахунків із партнерами та державою.

Для підвищення ділової активності підприємства необхідно зменшити період оборотності активів підприємства, тим самим підвищити ефективність його діяльності.

Для здійснення ефективного стратегічного управління прибутком підприємству потрібно дотримуватися збалансованого співвідношення між величиною прибутку та рівнем ризиків, підвищення платоспроможності та досягнення фінансової рівноваги підприємства.

Отже, за допомогою вищенаведених заходів будь-яке підприємство зможе оптимізувати структуру капіталу, що допоможе збільшити прибуток підприємства, а також забезпечити ефективний розвиток його діяльності.

Список використаних джерел:

1. Домбровська Л.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу. *Ефективна економіка*. 2022, №5. С. 73-78.

2. Яценко О.В., Ладан О.І. Шляхи підвищення рентабельності підприємства. Modern research in world science. Львів. Випуск 9, 2022. С. 1759-1763.

Д.Є. Корольков, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків,
О.О. Кондратенко, здобувач вищої освіти,
Р.В. Корольов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Під мотивацією в менеджменті варто розуміти процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації [2]. Методи, що використовуються для мотивації залежать від її видів. Існують різні варіанти класифікації мотивації персоналу. Проте найбільш доцільно поділяти мотивацію на матеріальну та нематеріальну.

Як відомо, відповідно до піраміди Абрахама Маслоу одними з первинних та найважливіших потреб людини є фізіологічні [4]. Задовольнити дані потреби людина може отримуючи матеріальну винагороду, тому спочатку варто розглянути саме матеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація передбачає використання таких засобів як: заробітна платня, премії, надбавки, бонуси за успішне виконання роботи тощо. Розмір заробітної плати це майже перше на що звертає увагу потенційний працівник, коли шукає собі роботу. Тому матеріальну винагороду можна вважати одним із основних стимулів працівника до продуктивної праці. Проте як показує практика просто платити гідну заробітну плату співробітникам недостатньо. Одним із найважливіших завдань системи мотивації можна назвати поєднання цілей індивіда та організації [1].

Як відомо, основною ціллю будь-якої комерційної організації є отримання прибутку та досягнення його постійного збільшення. Кожен працівник бажає отримувати велику зарплату та прагне її підвищення. Якщо працівник буде розуміти що із збільшенням прибутку збільшаться й надходження до фонду оплати праці то продуктивність його

праці зростатиме. Для цього можна розробити програму відповідно до якої певна частина надпланового прибутку буде розподілятися між працівниками, тобто залучити працівників до участі в прибутках. Кошти варто розподіляти порівну незалежно від посади яку займає працівник, стажу роботи в організації та інших факторів [3].

Нематеріальна мотивація може передбачати використання таких засобів як: публічне визнання досягнень співробітника, тренінги та курси підвищення кваліфікації, медичне страхування, залучення співробітників до участі в прийнятті важливих стратегічних рішень, корпоративні заходи, вдосконалення умов праці тощо. Зазначений перелік далеко не є вичерпним, адже розробка та впровадження нових методів нематеріальної мотивації повністю залежить від творчого мислення керівництва. Досягти максимального ефекту від мотивації можна лише завдяки поєднанню матеріальних та нематеріальних методів. 3 приклади успішних світових компаній які змогли досягти успіху в мотивуванні співробітників.

Список використаних джерел:

1. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko, I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International journal of advanced and applied sciences.* Volume 9, Issue 3 (March 2022). P. 31-38.
2. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. *Independent Journal of Management & Production.* V. 13, N. 3, Special Edition ISE, S&P - May 2022. P. 225-240.
3. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). P. 403–414.
4. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of state clusterisation management, marketing and labour market management in conditions of globalization, risk of bankruptcy and services market development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security.* 2021. Vol. 21. No. 12. P. 228-234.

В.В. Ніщеретов, В.А. Шер, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ

В сучасних умовах посилення конкуренції на фоні зміщення акцентів в бік цифровізації та клієнтоорієнтованості традиційні методи управління вже не можуть гарантувати успішного розвитку підприємствам, і в окремих ситуаціях навіть не можуть забезпечити результати діяльність на вже досягнутому рівні. Тому підприємствам стало доцільним активне впровадження світових тенденцій проєктного управління за для збереження їх конкурентних позицій. Управління проєктами, незалежно від виду та масштабів діяльності, має на меті оптимізацію руху фінансових і грошових потоків, а також ефективне вирішення проблем, які виникають між господарськими суб'єктами в процесі реалізації стратегії розвитку. Відповідь на питання, як мистецьки управляти цим рухом і відносинами, є змістом проєктного підходу до управління.

Застосування сучасних технологій у системі управління проєктами та практичні питання з впровадження проєктного управління у діяльність ефективно функціонуючого суб’єкта господарювання досліджувалися у працях таких науковців, як В. Бабаєв, А. Босак, С. Бушеєва, К. Волкова, О. Гальцова, Н. Гливенко, О. Зотова, М. Денисенко, Ж. Кокуєва, І. Титаренко, Д. Худенко тощо. Але, незважаючи на масштабні наробки в цій сфері, при розробці реальних проєктів виникають питання щодо чіткого узгодження елементів проєкту з цілями стратегії розвитку підприємства.

Успішність виконання проєкту визначається тим, наскільки ефективно здійснюється його задум, у якому сконцентровані інтереси всіх тих, хто працює над його реалізацією [1, 2]. Але ефективна реалізація задуму проєкту можлива тільки при погодженому цілеспрямованому розвиненні всіх процесів, які забезпечують цю реалізацію, тобто при ефективному управлінні

процесом виконання проєкту.

Спираючись на висновки у працях [2, 3, 4], зі стратегічної точки зору проєкт можна визначити як систему пов'язаних між собою елементів, які приведуть до досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Зв'язки між такими елементами проєкту, виникаючи й розвиваючись у часі, формують специфіку процесу його реалізації. Інакше кажучи, процес виконання проєкту є процесом реалізації певних зв'язків між всіма його елементами відповідно до первинного задуму. Тож спрощено управління проєктами стає процесом організації використання ресурсів компанії. Головна мета управління проєктом – досягнення закладеної на початку мети у визначений термін і без перевищення запланованих обсягів ресурсів.

Управління проектом, як і будь-який інший вид управління, містить у собі стратегію й тактику управління. Під стратегією розуміються загальний напрямок і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Цьому способу відповідає певний набір правил і обмежень для ухвалення рішення. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на тих варіантах рішення, які не суперечать прийнятій стратегії, відкинувши всі інші варіанти. Тактика – це конкретні методи й прийоми для досягнення поставленою стратегією мети. Завданням тактики управління є вибір найбільш оптимального рішення й найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління.

Порівняємо два проєкти різних за сферою та етапом розвитку підприємств, які знаходяться у місті Харкові.

Проєкт «Сучасний відділ продажу «ФОРПОЛІМЕР» (понад 10 років на ринку, ремонт, відновлення обладнання та виготовлення комплектуючих для агропідприємств, зокрема елеваторної галузі [5]) – цікавий та перспективний, адже на ринку послуг сільськогосподарським підприємствам є значний дефіцит, зважаючи на інноваційні розробки досліджуваного підприємства.

Перспектива: ідея проєкту «Сучасний відділ продажу «ФОРПОЛІМЕР» має достатньо високий потенціал у зв’язку із суттєвою зношеністю елеваторів та, взагалі, потребою у нових елеваторах, де може зберігатись зерно, зважаючи на сьогоднішні

складнощі з логістикою. Тож потрібні умови для тривалого зберігання врожаю.

1. Актуальність: ідея розробленого проєкту є актуальною у зв'язку зі зростанням значущості процесу тривалого зберігання врожаю зернових. Також послуги підприємства цікаві для переробних підприємств, що дозволить зменшити зношуваність основних засобів. Але поінформованість про послуги та їх функціональності слабка.

2. Технічність: реалізація ідеї проєкту є можливою та реалістичною з технічної точки зору, бо вона вже ефективно використовується в Україні та за її межами.

3. Трендовість: даний проєкт є трендовим адже безперебійна та прибуткова діяльність сільськогосподарських та переробних підприємств сьогодні є стратегічних пріоритетом України у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку експортного потенціалу нашої країни. Дане підприємство на підтвердження якості послуг та продукції з поліуретану зазначає гарантії 1 млн. тон зерна проходу [5].

4. Економічність: реалізація зазначеної ідеї проєкту життєздатна, оскільки попит на ремонтні та футерувальні послуги є постійним, іноді це альтернатива придбанню нових основних засобів, та не має тенденцій до зниження, що дозволить отримувати високі прибутки при користуванні послугами підприємства. Для пошуку клієнтів та чіткого позиціонування підприємства необхідний ефективний відділ з продажу.

5. Ризики: основним ризиком проєкту є звуження цільового сегменту внаслідок подальшої кризи в галузі, що почасти викликана військовою агресією.

Починаємо аналізувати проєкт з визначення цілей, які важливі для реалізації стратегії розвитку. Для першого рівня ієрархії запропоновані наступні критерії:

збільшення обсягів надання послуг з футерування та ремонту;

збільшення частки на ринку послуг аграрним підприємствам.

Інший проєкт: відкриття інноваційного сучасного закладу (кафе-пекарня) "Cinnabon".

Перспектива: суть проекту кафе-пекарня "Cinnabon" – це

унікальна можливість для людей на власні очі побачити сам процес приготування та насолодитися унікальним смаком та ароматом американських булочок Cinnabon. Загальна стратегія розвитку кафе-пекарні “Cinnabon” має базуватись на двох основних напрямках:

підвищення прибутку підприємства та обсягів продажу;

лояльність клієнтів.

Розглянемо їх більш докладно, звертаючи увагу на співставлення елементів проєкту, цілі підприємства та перспективи розвитку.

Перший напрям – підвищення прибутку підприємства та обсягів продажу. Основною проблемою для підприємства, яка знижує його інвестиційну привабливість, залишається недостатній рівень рентабельності, що притаманний на перших етапах відкриття бізнесу. Отже, актуальним є пошук резервів підвищення прибутку кав’ярні та рівня рентабельності. В сьогоднішніх умовах воєнного стану та за умов застосування стратегії стабілізації цей напрям можна втілити в життя, переглянувши їх витрати, збутову та конкурентну політику.

Щоб постійно забезпечувати лояльності клієнтів, треба шукати невикористані можливості її посилення. Ризики за цим пунктом пов’язані зі змінами структури споживачів (виїзд з безпекових питань з міста, приїзд нових людей з іншою купівельною спроможністю, настроєм, звичками). Резерви залучення на постійній основі виявляються на стадіях планування та безпосереднього виготовлення продукції і її реалізації. Визначення резервів збільшення прибутку базується на науково обґрунтованій методиці розроблення заходів з їх мобілізації.

Головні акценти обраних для аналізу проєктів суттєво відрізняються, оскільки наявні різні стартові умови. Підприємство «Форполімер» вже не потребує витрат грошей, часу та зусиль на подолання бар’єрів для входу на ринок. Кафе-пекарня “Cinnabon” – молоде підприємство, яке може подолати аналогічні бар’єри за умов досягнення лояльності клієнтів. Найбільш ймовірними стануть непередбачувані витрати, тож вкрай необхідним є не просто нарощення обсягів продажу, а саме за ціною, яка дає гарні прибутки.

У процесі виявляння резервів виділяють три етапи:

1) аналітичний – на цьому етапі виявляють і кількісно оцінюють наявні резерви, а головне – організаційні умови їх використання;

2) організаційний – тут розробляють комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, які повинні забезпечити використання виявлених резервів підвищення прибутковості;

3) функціональний – коли практично реалізують заходи і контролюють їх виконання з огляду на встановлені цілі та орієнтири розвитку.

В основі управління обох проєктів лежать маркетингові технології з забезпечення пізнаваності та продажів.

Особливістю проєкту «Сучасний відділ продажу «Форполімер» є структурування функцій, пов'язаних з продажем в межах одного відділу. Робота такого сучасного відділу має ґрунтуватись на спеціалізації окремих учасників проєкту з числа працівників відділу за напрямами: бізнес-аналітика, робота з замовниками, рекламні заходи, комунікації з цільовою аудиторією, зокрема через якісний контент сайту та соціальні мережі. Перевагою роботи відділу вбачається використання цифрових технологій та перебудова сайту підприємства під клієнта з можливістю огляду виду і характеристики послуг та продукції.

Для продукції кафе-пекарні можна і не проводить методи стимулювання продажів. Щоб клієнт прийшов ще раз, потрібна продукція вищої якості, дружня атмосфера спілкування, відкритість, швидке обслуговування.

Щодо залучення клієнтів. «Форполімер» має гарні перспективи залучення інвесторів, оскільки розвиток обсягів продажу є очевидний за рахунок нових замовників та утримання існуючих клієнтів (наприклад, щодо ремонтних робіт). Найбільшими споживачами є підприємства елеваторної сфери, підвищений попит на послуги яких сьогодні збільшується у зв'язку з нестійкою ситуацією щодо збуту зернових. Попит на цікаві вироби пекарні теж має місце у зв'язку з канікулярним часом для дітей та значною кількістю людей, що повернулися після від'їзду з Харкова у більш безпечні місця. Але це

перспективи. Реальний стан речей коригується під впливом факторів зовнішнього середовища, яке є загальним для всієї галузі (воєнний стан), тобто макрорівень.

Слід погодитись з думкою дослідників [4, с. 97], що процеси управління проєктами та вартістю підприємства об'єднуються та збагачуються за рахунок цифровізації бізнес-процесів через застосування сучасного інструментарію інформаційно-комунікаційного забезпечення. Тож опанування елементів електронної комерції та виважена структура сайту насьогодні стає передумовою успіху будь-якого підприємства.

Спільним є те, що керівники проєктів відповідають за три аспекти їх реалізації: терміни, витрати і якість результату. Жоден проєкт не буде успішним, якщо персонал не матиме достатньої мотивації для досягнення його цілей. Не існує єдиних правил, які були б універсальними для управління будь-якими проєктами, це залежить від типу проєкту, особливостей країни або регіону, ступеня інноваційності та інших чинників.

Але деякі функції є спільними для менеджменту будь-якого проєкту на підприємствах незалежно від його призначення:

-визначення цілей проекту;

- планування;

- керівництво роботою та допомога в роботі;

При переході України до ринкових відносин управління проєктами як складова процесу реалізації стратегії розвитку підприємства тільки набуває розвинення. Є багато причин, які призупиняють її розвиток та впровадження в усі сфери нашого сьогодення: нестабільна політична ситуація а країні, нестабільна економічна система, низький рівень інвестицій, занепад виробництва, зниження попиту та купівельної спроможності населення. Але все ж таки Україна та місто Харків має великий потенціал щодо розвитку бізнесу. А, отже, опанування навичок якісного управління проєктами є доцільним та своєчасним, як виявляється, для підприємств, незалежно від їх розміру, етапу розвитку, досвіду роботи, масштабності діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гонтарева І. В., Муренець І. Г. Методичне забезпечення якості управління на промислових підприємствах. Глобальні проблеми економіки. 2018. № 35. С. 75-81.

2. Худенко Д. Основні принципи управління проєктами для початківців (18

грудня 2022р.) URL: https://worksection.com/ua/blog/basic-project-management-principles-for-absolute-beginners.html

3.Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. А.С. Панчук, к.е.н., доц. Н.С. Ляліної. – Харків: ФОП Федорко, 2021. – 303 с.

4. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 364 с.

5. Форполімер. Виробництво поліуретану. Сайт підприємства. URL: https://forpolimer.com.ua/

О.А. Стрільчук, здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

ВАЖЛИВІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах ринкової економіки, керівництво кожної організації зіштовхується із проблемою забезпечення ефективності управління. Ця проблема є актуальною як для українських, так і закордонних організацій.

Успішне управління підприємством залежить від багатьох факторів, серед них [1, с. 205]:

- знання основ управління підприємством;
- наявність засобів;
- ефективний розподіл коштів;
- вміння планувати час;
- віра та відданість підприємству;
- знання про управління трудовими ресурсами;
- знання, як конкурувати.

Однак, усі ці фактори не забезпечать успіху, якщо на підприємстві не буде сформована корпоративна культура (далі – КК).

Корпоративна культура випливає із спільних переконань і поведінки, загальних для компанії системи цінностей, стратегій управління, комунікацій і відносин між працівниками, робочого середовища та стосунків. Тому корпоративна культура є одним з найважливіших аспектів сучасного бізнесу [2].

КК формується зусиллями керівництва підприємства, із залученням співробітників до визначення спільних цінностей та

ідей. Вона демонструє цінності та поведінку компанії, взаємини між співробітниками та керівництвом, а також формує імідж компанії в очах клієнтів та громадськості. Її наявність може стати ключовим фактором успіху підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Беззаперечним є той факт, що КК впливає на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами, це, здебільшого, і зумовлює потребу у її існуванні, а тому процес вдосконалення має бути невпинним і, по можливості, враховувати усі впливи навколишнього світу.

Таким чином, виділяють п'ять факторів організації, яка має міцну корпоративну культуру:

1. Усвідомлення міцності фінансового стану організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку.

2. Наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.

3. Заохочення високої якості праці.

4. Розвинута система соціального захисту співробітників.

5. Гнучкі форми ефективної, індивідуальної і колективної роботи [3, с. 67].

Варто підкреслити, що кожна організація має свої власні цінності, стиль ведення бізнесу, філософію, принципи, правила і норми поведінки, що є складовими елементами її корпоративної культури і визначають її властивості [3, с. 67].

Формування корпоративної культури компанії, у свою чергу, здійснюється через функції, що виконуються нею [4, с. 85]:

- інтеграційна;
- нормативна ;
- заміщення;
- регулююча;
- пізнавальна;
- комунікативна;
- охоронна;
- інформаційна;
- мотиваційна;
- формування іміджу;
- управління якістю;
- освітня та розвиваюча.

Таким чином, корпоративна культура сьогодні є ключовим фактором, що визначає результативність діяльності компанії, її успішність та конкурентоздатність на ринку. А її рівень відображає рівень професійних навичок керівництва та співробітників у всіх функціональних підрозділах. Корпоративна культура закріплює цінності компанії в світогляді кожного працівника, що дозволяє встановлювати чіткі стандарти поведінки для ефективної співпраці в колективі. Поліпшення та оновлення корпоративної культури може сприяти досягненню запланованих результатів як на рівні окремого підрозділу, так і на рівні всієї організації. Ці заходи дозволяють керівництву забезпечувати успішну роботу всього колективу та досягати бажаних цілей у різних функціональних напрямах діяльності.

Список використаних джерел:

1. Exploring Business. Manual. 2017. University of Minnesota. Pressbooks. 759 p.

2. Tarver E. Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance. April 25, 2023. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp

3. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 66–69. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6391&i=10 (дата звернення: 27.04.2023).

4. Тєшева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. 2022. Молодий вчений, 10 (110), 84-90. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-17 (дата звернення: 27.04.2023).

СЕКЦІЯ 2
ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
О.Ю. Плескач, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Управління цифровим маркетингом на підприємстві – це застосування стратегічних методів маркетингового менеджменту в умовах діджиталізації ринку, з метою створення ефективної організаційної структури, управління персоналом, планування та організації управлінських та виробничих процесів, а також оптимізації витрат задля задоволення духовних та матеріальних потреб клієнтів та посилення продажу. Якщо розглядати узагальнено, то управління цифровим маркетингом забезпечує присутність та просування підприємства, бренду, продукту або послуги у цифровому середовищі [1; 4].

За умов сьогодення, управління цифровим маркетингом – це набагато більше, ніж просто методи просування та продажу інформаційних продуктів. Це також торгівля інформаційними просторами, бізнес-моделями та іншими послугами і товарами. Цей тип маркетингу дає змогу будь-кому, хто має ідею, продукт чи послугу, охопити максимально широку аудиторію, розширити діяльність організації на національному та міжнародному ринках і конкурувати з великими організаціями в боротьбі за ринок, оскільки вихід на цифровий ринок не потребує великих витрат [5].

Базові напрями управління цифровим маркетингом забезпечують: розробку комплексної стратегії просування товару в діджитал-середовищі; управління створенням сайтів,

дизайну, медійного та контекстного просування; управління роботою з онлайн-спільнотами; організацію офлайн-заходів; менеджмент реклами для цифрового ТБ чи онлайн-радіо тощо. Проте, є ще один важливий момент – діджитал-маркетинг це чи не насамперед аналітика, оскільки цифрове середовище дозволяє легко збирати дані. Маркетологи аналізують інформацію про користувачів та їх поведінку: демографічні дані, інтереси, онлайн-активності, рекламні джерела переходу на сайт тощо. За допомогою таких даних менеджери з управління цифровим маркетингом можуть краще зрозуміти цільову аудиторію та визначити ефективність конкретних інструментів управління або стратегії цифрового маркетингу загалом. Тому серед найважливіших інструментів у своєму арсеналі фахівці називають саме аналітичні системи [2; 3; 6].

На рис. 1 показана схема додатків інструментарію ІТ-інфраструктури та мережевих технологій у маркетинговій діяльності компаній.

Рис. 1. Напрями управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій [згруповано на основі 1-6]

Важлива передумова ефективного управління цифровим маркетингом – розуміння сутності каналів цифрового медіапростору. З урахуванням різноманітності технологій, служби управління цифровим маркетингом планують багатомірні ринкові бізнес-процеси, спрямовані на розширення зав'язків між компаніями та споживачами. Отже, управління цифровим маркетингом – це методи використання каналів та інструментарію цифрового медіапростору у діяльності суб'єктів господарювання для взаємодії з клієнтами з метою вивчення та задоволення попиту та отримання прибутку.

Список використаних джерел:

1. Гриценко С. І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 29–31.
2. Карпіщенко О. О., Логінова Ю. Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Електронний архів Сумського державного університету. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua. (дата звернення: 14.02.2022).
3. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. К. : Знання, 2011. 232 с.
4. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 29–35.
5. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 3. С. 4–11.
6. Янковець, Т. (2022). Стратегічне управління цифровим маркетингом. Scientia·fructuosa (*ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету*), 145(5), 93–112.

І.Г. Миколенко, д.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет,
С.Р. Хохотва, здобувач вищої освіти ІВ
Diploma Europa School UK

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В ЕПОХУ РОЗРУХИ: ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ

В епоху розрухи, управління інвестиціями стає складним завданням. Невизначеність на ринку і зміни в економіці можуть впливати на інвесторів і спонукати їх до відкладення інвестицій. Проте, саме в такі часи можуть з'являтися можливості для

успішного інвестування. У цьому есе ми розглянемо способи подолання невизначеності та використання можливостей в управлінні інвестиціями в епоху розрухи.

Один з ключових способів подолання невизначеності - це ретельний аналіз ринку і ризиків. Інвестор повинен знати, що сталося на ринку, що може статися в майбутньому і які ризики виникають. Аналізуючи дані, інвестор може визначити, які компанії та індустрії можуть бути більш стійкими до економічної нестабільності. Таким чином, він може зосередитися на інвестуванні в ці компанії, що зменшить ризики втрат.

Ще одним способом подолання невизначеності - це диверсифікація портфеля інвестицій. Диверсифікація - це розподіл ризику між різними активами. Інвестор може вкласти гроші в різні активи, такі як акції, облігації, нерухомість, сировина та інші. Це дозволить зменшити ризики втрат і збільшити можливості отримати прибуток. Якщо один актив пропадає, то можливо він буде компенсований прибутком від іншого. Управління ризиками може також допомогти використати можливості на ринку. Наприклад, якщо певна компанія переживає тимчасові труднощі, але має потенціал для подальшого розвитку, то інвестор може розглянути можливість вкладення грошей у цю компанію. Це може призвести до отримання високих прибутків у майбутньому, якщо компанія зможе відновити свою діяльність та збільшити свою ринкову долю. Крім того, управління інвестиціями в епоху розрухи може включати в себе активне відстеження нових можливостей на ринку. Інвестор може бути в пошуку нових компаній та індустрій, які можуть виявитися перспективними у майбутньому. Він може проводити дослідження та аналізувати зміни в економіці, щоб знайти нові можливості для інвестування. Крім того, важливо розуміти, що інвестор має бути готовим до ризиків та нестабільності на ринку. Не завжди можна передбачити, як зміниться економіка і як це вплине на інвестиції. Проте, якщо інвестор зберігає збалансований та диверсифікований портфель, то він може зменшити ризики та збільшити можливості для успішних інвестицій.

Отже, управління інвестиціями в епоху розрухи може бути викликом для інвесторів. Проте, ретельний аналіз ринку,

диверсифікація портфеля, управління ризиками та активне відстеження нових можливостей можуть допомогти інвесторам знайти успіх. Інвестор має бути готовим до ризиків та невизначеності на ринку, але при цьому він може використовувати ці виклики як можливості для отримання високих прибутків. Крім того, інвесторам необхідно мати чітку стратегію інвестування та цілі, які вони хочуть досягти. Вони повинні знати свій ризиковий профіль та розуміти, які інвестиції відповідають їхній стратегії та ризиковому профілю. Вони також повинні бути готові до коригування своєї стратегії відповідно до змін на ринку. Важливим аспектом управління інвестиціями в епоху розрухи є також розуміння економічних та політичних факторів, які можуть впливати на ринок. Інвестор повинен бути свідомим того, які фактори можуть вплинути на його інвестиції та які стратегії можуть бути корисними для подолання невизначеності та використання можливостей. Нарешті, важливим аспектом управління інвестиціями в епоху розрухи є дотримання принципів етичної та соціальної відповідальності. Інвестор повинен розуміти вплив своїх інвестицій на людей та природне середовище. Він повинен бути готовим до інвестування у компанії, які відповідають його цінностям та принципам.

У підсумку, управління інвестиціями в епоху розрухи може бути викликом для інвесторів. Проте, ретельний аналіз ринку, диверсифікація портфеля, управління ризиками та активне відстеження нових можливостей можуть допомогти інвесторам знайти успіх. Важливо також мати чітку стратегію та цілі, розуміти економічні та політичні фактори, які впливають на ринок, та дотримуватися принципів етично ї та соціальної відповідальності. Інвестор повинен бути готовим до того, що інвестиції можуть бути пов'язані з ризиками та невизначеністю, і він повинен бути готовим до коригування своєї стратегії відповідно до змін на ринку. Управління інвестиціями в епоху розрухи може бути складним, проте успішні інвестори знаходять способи подолання невизначеності та використання можливостей.

Один зі способів подолання невизначеності та використання можливостей полягає у ретельному аналізі ринку. Це означає, що

інвестор повинен ретельно вивчити ринок, щоб зрозуміти його поточний стан та можливості. Інвестор повинен враховувати такі фактори, які впливають на ринок, які можуть включати економічні, політичні та соціальні фактори. Ретельний аналіз ринку допоможе інвестору зрозуміти, які інвестиції можуть бути прибутковими та які можуть бути ризиковими.

Інший спосіб подолання невизначеності та використання можливостей - диверсифікація портфеля. Це означає, що інвестор повинен інвестувати у різноманітні інвестиційні можливості, щоб знизити ризик. Диверсифікація може бути досягнута шляхом інвестування в різні класи активів, такі як акції, облігації, нерухомість та інші. Диверсифікація портфеля допоможе інвестору знизити ризик своїх інвестицій та підвищити потенційну дохідність.

Управління інвестиціями в епоху розрухи може бути складним завданням, проте воно може принести велику користь інвестору, якщо він зможе правильно подолати невизначеність та використати можливості на ринку. Ретельний аналіз ринку, диверсифікація портфеля та управління ризиками - це три ключові елементи успішного управління інвестиціями в епоху розрухи. Інвестор повинен завжди пам'ятати про те, що невизначеність та ризики є неодмінною частиною інвестування, тому він повинен бути готовим до того, що його інвестиції можуть приносити як прибутки, так і збитки. Проте, при правильному управлінні ризиками та використанні можливостей на ринку, інвестор може досягти високих результатів в своїй діяльності.

Список використаних джерел:

1. Богданова Н.Є., Максименко О.В. (2019). Управління інвестиційними ризиками в умовах нестабільного ринку.Економічні науки. № 3(69). С. 25-29.
2. Гавриш Т.П. (2020). Формування стратегії управління інвестиційними проектами на етапі розрухи. Економіка та суспільство. № 20. С. 145-149.
3. Демченко О.О. (2021). Управління інвестиційним портфелем в умовах нестабільного ринку. Молодий вчений. № 1(89). С. 146-149.
4. Коротун О.В., Жук В.В. (2020). Управління інвестиційним процесом в умовах розрухи. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, підприємництво, управління». № 284. С. 3-9.

В.П. Петренко, д.е.н., професор,
Б.В. Гречаник, к.е.н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

3-Ін – МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Інноваційний розвиток соціально-економічних систем (СЕС) сьогодні слід розглядати як базовий принцип управління, оскільки показники динаміки сталого розвитку країн-лідерів сучасного світу є прямим наслідком модернізації їх національних економік на основі моделі інноваційного розвитку, ефективне впровадження якої забезпечує їх конкурентоздатність та реальні перспективи подальшого розвитку на засадах активної та ефективної інноваційної діяльності у всіх сферах суспільного життя. Впровадження саме такої моделі розвитку в Україні сьогодні є особливо актуальним як в умовах війни, так і в умовах триваючої і майбутньої повоєнної відбудови.

Аналіз відомих підходів і моделей управління інноваційним розвитком СЕС дозволяє прийти до висновку, що:

1. В основі інновацій, як своєрідного базису моделі розвитку, завжди лежать «нові» ідеї або знання, які є «наслідком» і «продуктом» інтелектуальної активності людських ресурсів системи. Тобто, кількість і якість інноваційних ідей, які СЕС здатна «згенерувати» і «трансформувати» у корисні інновації, визначається потенціалом її інтелектуальних ресурсів.

2. Створення у СЕС інновацій відбувається в процесі її інвестиційно-інноваційної діяльності та збалансованого використання інтелекту її людських ресурсів для забезпечення перебігу двох взаємозв'язаних субпроцесів — інвестиційної та інноваційної активності. При цьому, інвестиційна складова формує т. зв. «інтелектуальні» інвестиції, а інноваційна – формує «нові» знання та інновації.

Така інтерпретація особливостей управління інноваційним розвитком СЕС дозволяє обґрунтувати оригінальну концепцію і модель інноваційного розвитку як результату керованого і

збалансованого використання інтелекту людських ресурсів СЕС у забезпеченні ефективного перебігу процесу її життєдіяльності.

Очевидно, що вмотивований технічними, технологічними, управлінськими, соціальними, науковими і т. п. потребами інтелект окремішньої людини чи певних людських спільнот виступає джерелом ідей щодо:

- виявлення потреби і генерування рішення щодо необхідності пошуку і створення новації ($Ін_1$=Ф($\Delta \neq 0$);
- можливості вирішення потреби шляхом створення інновації на основі «нової» ідеї ($Ін_2$);
- використання специфічних ідей щодо інвестиційних ресурсів для створення і впровадження інновації ($Ін_3$);
- об'єднання управлінської, інноваційної та інвестиційної ідей єдиним процесом отримання нового інтелектуального продукту $Ін_1^{\uparrow}$=Ф($Ін_1$ & $Ін_2$ & $Ін_3$).

Рисунок 1 демонструє низку інтелектуальних зусиль і результат вирішення існуючої потреби, яким стає «нове» рішення ($Ін_1^{\uparrow}$). Використання в СЕС $Ін_1^{\uparrow}$ приводить до задоволення потреби, в результаті чого Δ=0.

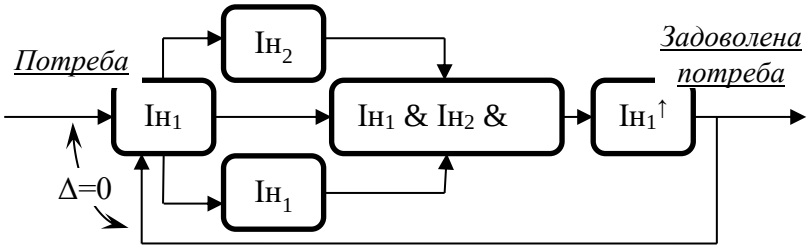

Рис. 1

Оскільки управління інвестиційно-інноваційним процесом також є функцією інтелекту ($Ін_1$), головною умовою успішної реалізації процесу є забезпечення «гармонізованого інтелектуального інвестування» як функції використання індивідуального, групового чи соціального інтелекту на всіх його стадіях, коли прийняття управлінських рішень виступає гарантом успіху.

Візуальна інтерпретація моделі управління інноваційним розвитком СЕС на основі "гармонізованого інтелектуального інвестування" представлена на рисунку 2 у вигляді

рівностороннього трикутника із сторонами $Ін_1$, $Ін_2$ та $Ін_3$.

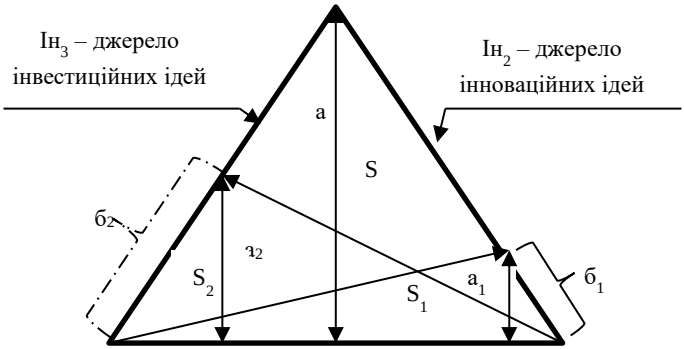

Рис.2

Управлінський вплив відображається висотою трикутника (а) і поділяє інтелектуальні зусилля щодо майбутніх інновацій ($Ін_{1-2}$) та інвестицій ($Ін_{1-3}$), забезпечуючи «збалансоване» генерування інтелектом СЕС ($Ін_{1-2}$=$Ін_{1-3}$) «інноваційних» інвестицій та «нових» ідей, а площа S трикутника відповідає оптимальному інвестиційно-інноваційному розвитку СЕС.

Толі, будь-яке відхилення ($Ін_{1-2} \neq Ін_{1-3}$) управлінського інтелекту $Ін_1$ від рівноваги приведе до дисбалансу інтелектуальних ресурсів СЕС між складовими інвестиційно-інноваційної діяльності, в результаті чого в СЕС або «виділятиметься» більше інтелектуального ресурсу на «інноваційні інвестиції», а не ідеї (трикутник, сторонами якого є $Ін_1$, $а_1$ та $б_1$), або на генерування інноваційних ідей, а не формування інноваційних інвестицій (трикутник, сторонами якого є $Ін_2$, $а_2$ та $б_2$). Обидва варіанти є зразком неефективного управління, оскільки надлишок інвестиційних ресурсів не компенсувати брак “нових” ідей, необхідних для продукування інновацій і навпаки – СЕС не може ефективно втілювати нові ідеї у інновації з причини обмеження інвестиційних ресурсів. Отже, обидва розглянуті варіанти є неефективними і не забезпечують інноваційної діяльності та інноваційного розвитку СЕС, оскільки при $Ін_{1-2} \neq Ін_{1-3}$ і S_1, і $S_2 < S$.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
А.М. Гнатів, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИДИ КОНТРОЛЮ В ПРОЄКТІ

При вирішені проблемних завдань, пов'язаних з переорієнтацією цілей організації або зміною шляхів їх досягнення найбільш привабливою формою організаційної структури є проектна команда. Це сформовані групи, де виконавці закріплені за проектом на період його життєвого циклу і повністю підпорядковані менеджеру проекту.

Контроль є однією з основних функцій в системі управління та являється необхідним елементом при виконанні проекту. Здійснення контролю за виконанням проекту - це структура процедур для аналізу та оцінки стадій виконання проекту, аналізу ефективності управління витратами, ресурсами протягом всього терміну реалізації цього проекту. Під час реалізації проекту накопичується інформація, виявляються проблеми виконання. Отримати цю інформацію можливо лише під час контролю за проектом і вона може включати в собі наступні фактори:

- використання бюджету проекту;
- виконання розкладу проекту;
- відповідність продукції проекту вимогам до якості;
- результат проекту, вимоги до якого було відображено в плановій документації;
- ступінь використання ресурсів.

Контроль проектів має охоплювати весь період від планування до реалізації. Щоб проект був успішним, контрольна система повинна відповідати вимогам економічності, швидкості реагування, зручності в документації, бути прийнятною для команди проекту. Контроль здійснюється за допомогою звітності та включає в собі:

- звіт про прогрес (дана інформація дозволить судити про динаміку виконання проекту, яких результатів досягнуто, які операції були завершені, а які ще знаходяться на стадії

виконання;

- звіти про стан (характеризують стан проекту, затрати ресурсів, бюджету, виконання розкладу на дату звітного періоду);
- звіт про прогноз (очікування від майбутнього стану проекту до наступного звітного періоду).

Контроль поділяють на три види:

1. Попередній контроль (даний контроль здійснюється ще до фактичного початку реалізації проекту і включає в себе контроль витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, та визначає вимоги до них та граничних величин);
2. Поточний контроль (здійснюється безпосередньо під час реалізації проекту, включає в собі порівняння досягнутих результатів з запланованими в проекті вартісними, тимчасовими і ресурсними характеристиками). В свою чергу поточний контроль розрізняють на такі види: контроль бюджету (визначає на якому рівні знаходяться витрачені ресурси); контроль часу (визначає проміжні досягнення у виконанні та обсяги виконаної роботи); контроль якості (визначає чи відповідає проект на даному етапі якісним вимогам); контроль ресурсів (визначає фактичні витрати матеріально-технічних ресурсів).
3. Заключний контроль (здійснюється на стадії завершення проекту для оцінки реалізації проекту в цілому).

Структура контролю повинна надавати оперативну оцінку стану виконання проекту для прийняття рішень з управління ресурсами, вартістю, часом та якістю реалізації робіт.

Список використаних джерел:

1. Інтернет ресурс «Бібліотека.юа». Режим доступу: https://library.if.ua/book/66/4934.html

2. Інтеренет ресурс «Букліб». Режим доступу: https://buklib.net/books/23530/

3. Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.

4. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
Я.С. Гуща, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

Забезпечення якості стосується процесу або дій, вжитих для забезпечення відповідності продукту всім його вимогам. Забезпечення якості часто використовується для відстеження відповідності та підтримки послідовного управління продуктивністю з плином часу. Це досягається шляхом ретельної перевірки та вдосконалення кожного етапу виробничого процесу. Основними перевагами забезпечення якості є отримання задоволення та довіри клієнта. Це призводить до збільшення продажів і кращої лояльності клієнтів з часом.

Забезпечення якості використовується в управлінні проєктами, щоб допомогти компаніям уникнути помилок і мінімізувати потенційні ризики. Пам'ятаючи про забезпечення якості, керівники проєктів можуть почати планування якості своїх результатів з самого початку своїх проєктних планів. Це висвітлить сфери, де вони можуть покращити свою роботу, підвищити ефективність та притягнути свою команду до відповідальності. Це не тільки зміцнює репутацію бренду, але й скорочує потенційні експоненціальні витрати, пов'язані з вирішенням проблем із забезпеченням якості.

Забезпечення якості може бути завершено на будь-якому етапі проєктного процесу. Це може початися зі створення якісної основи для процесу найму, щоб залучалися лише найкращі, найбільш сумісні таланти. Після цього команди можуть виконувати самоперевірки, щоб переконатися, що робота виконується відповідно до заздалегідь визначених стандартів.

Регулярний моніторинг якості може бути вбудований в плани проєктів з іншими відділами, або сторонні організації можуть бути легко зациклені для надання схвалень. Після виходу продукту на ринок команди можуть додатково відстежувати

його якість, отримуючи відгуки клієнтів і впроваджуючи зміни за потреби.

Всі ці завдання із забезпечення якості можуть бути організовані та виконані за допомогою належного управління продуктами. Насправді, без належного інструменту та стратегії управління проєктами компанії є ще більш вразливими до питань забезпечення якості. Для запобігання та вирішення проблем забезпечення якості важливо мати чітке розуміння того, що відбувається в будь-який час.

Існує три типи методів забезпечення якості, які зазвичай використовують проєктні групи (ці методи можуть змінюватися в залежності від вимог компанії):

- статистичне управління процесами;
- тестування невдач;
- загальне управління якістю.

Статистичне управління процесами найчастіше використовується для розробки продуктів із залученням технологій. Сюди можна віднести все, від витратних матеріалів до програмного забезпечення. Даний метод відстежує поточний прогрес за допомогою діаграм і прагне до постійного вдосконалення.

Кроки, пов'язані з цим методом забезпечення якості, включають виявлення, дослідження, визначення пріоритетів, подальший аналіз та складання діаграм. Це можна зробити внутрішньо, використовуючи дані проєкту, внесок команди та дослідження, проведені забезпеченням якістю та операційними командами. Рішення ґрунтуються на фактах і цифрах і, ймовірно, будуть слідувати підходу наукового методу.

Тестування невдач зазвичай використовується для тестування фізичних або віртуальних продуктів, наприклад, краш-тестування подушок безпеки автомобіля. Для віртуальних продуктів тестування невдач фокусується на стійкості програми до ряду можливих сценаріїв високого стресу. Оцінюються такі питання як кібербезпека та здатність транзакцій. В цілому, тестування невдач має на меті оцінити прототип або готовий продукт і вирішити, чи готовий він вийти на ринок.

Метод загального управління якістю спрямований на постійне вдосконалення продукції за допомогою кількісних

методів. Практично кажучи, це допомагає побудувати послідовний і передбачуваний процес. Це робиться за допомогою різноманітних модулів, які допомагають керувати різними етапами проєкту.

Метод загального управління якістю також підтримує команди, покладаючись на дані та аналіз для планування та впровадження майбутніх оновлень. Він найбільш популярний для підвищення ефективності конвеєра.

Незалежно від того, який метод забезпечення якості використовується, дуже важливо мати план виконання. Це допоможе відстежувати всі кроки, пов'язані з процесом забезпечення якості, коли вони відбуваються. Команди також можуть відстежувати покращення з часом і вивчати тенденції в міру їх просування.

Забезпечення якості та контроль якості іноді використовуються як взаємозамінні. Однак вони істотно відрізняються.

Забезпечення якості (QA) та контроль якості (QC) є частиною системи якості, поряд з іншими елементами, такими як цілі та процедури. Забезпечення якості, як правило, охоплює всі елементи системи якості, тоді як контроль якості є меншою підмножиною. Іншими словами, в той час як QA бачить загальну картину (процес), QC фокусується на деталях (готова продукція).

Отже, забезпечення якості відіграє важливу роль у загальному успіху компанії. Від захисту здоров'я клієнтів та приватної інформації до забезпечення незмінності іміджу бренду.

Список використаних джерел:

1. Бабаєв В.М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 200 с.

2. Крайнік О.М.. Планування проєктних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013 «Управління проєктами» денної форми навчання / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджиєва – Запоріжжя, ЗДІА, 2015. – 75 с.

Л.В. Бражник, к.е.н., доцент,
І.В. Донцов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АНАЛІТИКА ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА МЕТОДИ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ

Концепція великих даних виникла ще наприкінці 90-х років минулого сторіччя, описуючи вже тоді стрімко зростаючий обсяг даних отримуваний все більш розвиненими цифровими технологічними інструментами [3]. Сам термін вперше запропонував редактор журналу «Nature» Кліффорд Лінч, проводячи аналогію з популярним діловим терміном «велика нафта» [2]. Звичайно, слово «великі» у «великі дані» описує зовсім інший феномен, порівняно зі словом «велика» у «велика нафта», а саме – «вибуховий темп росту обсягу й різноманітності даних», на відміну від «транснаціональні олігополістичні нафтовидобувні корпорації».

Сучасне визначення описує Великі дані, як набори структурованої та неструктурованої інформації таких великих обсягів та розмаїття, що традиційні методи обробки даних не можуть бути до них застосовані; набір методів, інструментів та підходів опрацювання таких даних з метою отримання зрозумілих для людини результатів, ефективних для забезпечення управлінських потреб [2].

Для потреб аналітики визначальними характеристиками Великих даних є обсяг (volume), швидкість (velocity), різноманіття (variety), достовірність (veracity). Це є найпоширенішою моделлю характеризування Великих даних (4V), але також існують пропозиції її доповнити такими ознаками як цінність (value), змінність (variability) та візуалізація (visualization) [1, 2, 3].

Існує велика кількість методів аналізу та інтерпретації Великих даних та загалом їх можна віднести до таких груп: методи Data Mining, технології Text Mining, технологія MapReduce, візуалізація даних й інші технології та методики аналізу [1].

Методи інтелектуального аналізу даних (Data Mining)

пов’язані з пошуком та «видобутком» закономірностей та корисних фактів у великих об’ємах інформації [1, 2]. Їх застосовують для вирішення таких задач, як класифікація, асоціація, кластеризація, прогнозування тощо, та поділяють на дві групи: статистичні та кібернетичні. До методів Data Mining відносяться: навчання за асоціацією, класифікація, метод дерев рішень, кластер ний аналіз, регресія, кероване й некероване навчання, еволюційні алгоритми, нейронні мережі тощо.

Технології Text Mining призначені для отримання відомостей з текстів на основі сучасних інформаційних технологій, що дає змогу виявити закономірності, які забезпечують отримання корисних даних та нових знань користувачами. Ця технологія застосовується для проведення аналізу, забезпечення навігації та пошуку в неструктурованих текстах. Основними методами технології Text Mining є: побудова семантичних мереж, здобуття феноменів, фактів, понять, автоматичне реферування, створення анотацій, відповідь на запити, тематичне індексування, пошук за ключовими словами, таксономія і тезаурусів [1].

Методи візуалізації даних полягають у поданні результатів аналізу великих даних у вигляді рисунків, діаграм, графіків та схем для полегшення інтерпретації та розуміння отриманих результатів. Інноваційними методами візуалізації є: хмара тегів; кластерограма; історичний потік; просторовий потік [3].

Завдяки технологіям розподілених файлових систем стало можливим створення і зберігання даних особливо великого обсягу шляхом зберігання та індексації даних на декількох жорстких дисках і серверах. Для пошуку тих чи інших даних створюється «мапа» всієї файлової системи. Такий метод і шаблон роботи з Великими даними отримав назву MapReduce.

Таким чином, MapReduce є фреймворком, що використовується для обчислення деяких наборів розподілених завдань з використанням великої кількості комп’ютерів, що утворюють кластер. Опрацьовуватися можуть дані, які зберігаються, як файловій системі (неструктуровано), так і в базі даних (структуровано).

До інших методик та технологій аналізу Великих даних відносяться методи [1]:

- А/В тестування – почергове порівняння контрольної вибірки з іншими, що використовується для оптимізації веб-сторінок
- Обробки природної мови здійснюється за допомогою методик розпізнавання природної людської мови
- Аналізу настроїв за допомогою технології розпізнавання природної мови
- Оптимізації – реорганізація складних процесів з метою поліпшення ключових показників його продуктивності
- Та інші.

Технології Великих даних є одним з найбільш перспективних напрямків розвитку, як комерційних структур, так і сфери суспільного управління. Виникнення нових підходів до їх аналізу та інтерпретації зумовлює формування глобального інформаційного середовища, відкриває нові підходи до організації й ведення бізнесу та нові можливості у різних сферах соціально-економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Верес О. М. Класифікація методів аналізу великих даних. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі.* № 872. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPICM_2017_872_12

2. :Жосан Г.В., Нікітенко К.С. Визначенння ролі великих даних у прийнятті рішень в економіці та фінансах. *Економічний простір*. № 161. 2020. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/680/662

3. Піжук О.І. Великі дані як основоположний драйвер цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. №6. 2019. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/12.pdf

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Є.В. Боцула, здобувач вищої освіти,
Н.І. Дем’яненко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМАТИКА РИЗИКІВ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації та постійного загострення конкуренції основою конкурентоспроможності виступають інновації, які дозволяють країнам, що володіють інноваційними конкурентними перевагами, займати гідне місце в світовому

співтоваристві. Однак, підприємства, що використовують інноваційні методи також наражають себе на ризики при виробництві, які супроводжують їх на кожному етапі.

Основною ознакою сучасного розподілу сил у світі є суттєвий відрив країн-лідерів. Для країн, що належать до інноваційних лідерів, характерна висока концентрація найбільш рентабельних видів бізнесу (продукт з найбільшим вмістом доданої вартості), переважно високотехнологічна структура національного виробництва, винесення за межі країни промислово- технологічного циклу еколого- та ресурсоємних виробництв, зосередження найбільших фінансових потоків [1]. На жаль, і до теперішнього часу застосування інновацій як одного з головних чинників підвищення рівня конкурентоспроможності в Україні системно не здійснюється. Головною причиною малого ведення інновацій на Український ринок є ризики. Підприємства, що впроваджують в свою діяльність інновації схильні до ризику втрати коштів, та вважають інновації не доцільними. Лише мала частка підприємств мають активний підхід до ризику, що і дозволяє їм максимізувати додатковий прибуток [2].

Ефективне здійснення інновацій дозволяє створити визначальні стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Підприємства – лідери досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям – шляхом використання як нових технологій, так і методів роботи, але після досягнення переваг утримання їх стає можливим тільки шляхом постійного вдосконалення, тобто безперервних інновацій [3]. Таким чином, на сучасному етапі світового економічного розвитку головною ознакою конкурентоспроможності стає її інноваційність, тобто здатність системи до безперервного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі засвоєння нововведень.

Можна виділити кілька видів інноваційних ризиків, найбільш характерних для сучасних умов: ризики помилкового вибору інноваційних проектів. Причинами виникнення даного виду ризиків може служити недостатньо обґрунтований вибір пріоритетів економічної й ринкової стратегії підприємства. Ризик незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування. Містить у собі ризик недоодержання коштів для

розробки проекту і ризик неправильного вибору джерел фінансування неможливість здійснення проекту за рахунок власних коштів, відсутність доступних джерел позикових засобів. Також маркетингові ризики поточного постачання й збуту [3].

Загалом, більшість підприємств, що успішно працюють, зобов'язані своїм успіхом розробленню і випуску на ринок нових товарів, впровадженню нових методів виробництва і збуту, проникненню на нові ринки, розробленню і впровадженню нових проектів. Все це пов'язано з ризиком. З іншого боку, без застосування інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможну продукцію, що має високий ступінь наукомісткості і новизни.

Отже, в ринковій економіці інновації є ефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки ведуть до створення нових потреб, до зниження собівартості продукції, до припливу інвестицій, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття та охоплення нових ринків, зокрема і зовнішніх. Тому важливим завданням для підприємства є навчитися ефективно управляти інноваційними ризиками.

Список використаних джерел:

1. Богма О.С., Болдуєва О.В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Запорізького національного університету.* 2010. №3 (7). С. 166-170.

2. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С.29-35.

3. Інвестиції: організаційний портал про інвестиції. URL: http://surl.li/fkieh (дата звернення 06.05.2023).

В.Л. Вороніна, к.е.н, доцент
Полтавський державний аграрний університет

НАУКОВО-ТЕХНІЧНА ПОЛІТИКА ТА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Вивчення зарубіжного досвіду найбільш розвинутих країн дозволяє визначити ефективні механізми стимулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Для успішного формування інфраструктури підтримки інноваційної діяльності

підприємств України є необхідним застосування практично досвіду країн, в яких відповідні програми пройшли успішну реалізацію.

Країнам, які реалізували концепцію системного підходу до реалізації інноваційної політики, вдалося за короткий історичний проміжок часу створити ефективні національні інноваційні системи, що включають механізми взаємодії держави, бізнесу, науки і освіти і підвищити загальну наукомісткість валового внутрішнього продукту (ВВП).

Безперечним лідером світового інноваційного процесу є сьогодні США. Ще десять років тому частку США припадало понад 50 % великих нововведень, що генеруються в розвинених країнах. Країни Західної Європи та Японія поступаються американцям, які практично монополізували основні інноваційні технології останніх десятиліть. Цьому сприяє науково-технічна політика, що проводиться в США.

В даний час можна виділити три основні типи моделей науково-інноваційного розвитку промислово розвинених країн:

– країни, орієнтовані на лідерство в науці, реалізацію великомасштабних цільових проектів, що охоплюють усі стадії науково-виробничого циклу, як правило, із значною часткою науково-інноваційного потенціалу в оборонному секторі (США, Англія, Франція);

– країни, орієнтовані поширення нововведень, створення сприятливої інноваційної середовища, раціоналізацію всієї структури економіки (Німеччина, Швеція, Швейцарія);

– країни, що стимулюють нововведення шляхом розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечення сприйнятливості до здобутків світового науково-технічного прогресу, координації дій різних секторів у галузі науки та технологій (Японія, Південна Корея) [1].

Світовий досвід державної підтримки новаторів змінюється залежно від конкретної країни, але його безпосередній вплив у рамках системи, що базується на дії ринкових сил, на думку фахівців, має другорядне значення. Проте саме державні органи мають можливість великомасштабно синтезувати суспільні потреби у виробничих можливостях [2].

На підставі вивчених матеріалів нами виділено особливості

інноваційної та науково-технічної політики розвинених країн світу (таблиця 1), враховуючи можливість застосування їхнього позитивного досвіду в умовах економіки України. Зокрема, виділимо європейську, американську та японську моделі інноваційної політики.

Таблиця 1

Особливості моделей науково-технічної політики та підтримки інноваційного розвитку підприємств

Модель науково-технічної політики		
Європейська	Американська	Японська
Нові форми співпраці університетів з науковими установами та промисловими компаніями	Застосування контрактної системи взаємодії держави та бізнесу	Спрямування на великі корпорації
Перенесення інноваційної політики на регіональний рівень	Стимулювання створення венчурних фондів та дослідницьких центрів	Стратегія міст-технополісів
Пільгове оподаткування, пряме фінансування НДДКР, запровадження прискореної амортизації та антимонопольної політики	Практика видачі безкоштовних ліцензій на комерційне використання винаходів	Цільовий розподіл фінансових ресурсів
Розповсюдження нових механізмів прогнозування (форсайт, довготермінове прогнозування тощо)	Моніторинг і прогнозування інноваційних процесів в країні та за кордоном	Індикативне планування НДДКР
Координація національних програм НДДКР	Оформлення державних програм у вигляді законів	Використання довготермінових державних програм
Залучення закордонних дослідників	Інститут державної експертизи інноваційних проектів	Контроль за експортом та імпортом ліцензій
Створення та розвиток інноваційної інфраструктури шляхом прямого фінансування		

Таким чином, з досвіду розвинених країн стає очевидним, що провідну роль у розвитку інноваційної діяльності в країні грає не ринок та його потреби, а держава, яка має спрямовувати

інноваційну діяльність на досягнення суспільно значущих результатів. Чим важливішим для держави стає розвиток інноваційної сфери, тим більше збільшується економічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Voronina, V., Voronko-Nevidnycha, T., Klymenchukova, N., Chynchyk, A., & Shkoda, M. (2022). Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. Journal of Hygienic Engineering and Design. Vol. 40. pp. 279-285. URL: https://keypublishing.org/jhed/jhed-volumes/jhed-volume-40-fpp-24-viktoriia-voronina-tetiana-voronko-nevidnycha-nataliia-klymenchukova-anatolii-chynchyk-mariana-shkoda-2022-strategic-management-of-enterprises-competitive-advanta/
2. Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Isai, O., Shtuler, I., Samborskyi, O., Rubezhanska, V. (2020). Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, no. 42(4), pp. 504–515. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2020.52

В.Л. Вороніна, к.е.н., доцент,
В.Р. Завгородній, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Сучасні реалії вимагають активного залучення інновацій та ефективного управління ними. Швидкі зміни в технологіях, зростаючий конкурентний тиск і зміна вимог споживачів ставлять перед підприємствами завдання постійного пошуку новаторських рішень. Інноваційний менеджмент дозволяє не лише збільшити конкурентоспроможність підприємства, але й впливати на соціальні, екологічні та економічні аспекти, просуваючи сталість та відповідальність у бізнесі.

Вважаємо, що ефективне управління інноваціями потребує стратегічного підходу. Підприємства повинні визначити свої інноваційні цілі та розробити план дій для досягнення цих цілей. Впровадження інноваційних підходів та технологій може сприяти ефективному вирішенню сучасних глобальних викликів, таких як зміна клімату, енергетична ефективність, раціональне використання ресурсів та інші. Інновації можуть створювати нові можливості для створення сталого

майбутнього.

Розглянимо основні, на нашу думку, напрями управління інноваціями в сучасних економічних і політичних умовах.

1. Залучення талановитих співробітників є ключовим фактором в управлінні інноваціями. Команда з інноваційним мисленням та творчим потенціалом може стати каталізатором новаторських ідей та успішної реалізації проектів [1].

2. Співпраця з зовнішніми стейкхолдерами стає все більш важливою для успішного управління інноваціями. Партнерство з університетами, дослідницькими центрами, стартапами та іншими компаніями можуть забезпечити доступ до нових технологій, ідей та ресурсів.

Ефективне спілкування та зв'язки зі зацікавленими сторонами є важливим аспектом в управлінні інноваціями. Взаємодія з клієнтами, партнерами, постачальниками, академічною спільнотою та іншими зацікавленими сторонами сприяє обміну ідеями, знаннями та ресурсами, що сприяє створенню нових можливостей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [2].

3. Гнучкість та швидкість реагування на зміни – важливий аспект в управлінні інноваціями в сучасних умовах. Підприємства мають бути здатними до швидкої перебудови, переорієнтації та адаптації, щоб успішно реагувати на зміни вимог ринку та забезпечувати конкурентоспроможність.

4. Впровадження інновацій повинно супроводжуватися ефективним управлінням ризиками. Варто враховувати, що нові ідеї та технології можуть нести як можливості, так і ризики. Компанії повинні здійснювати аналіз і оцінку ризиків, розробляти стратегії зменшення ризиків та плани контролю.

5. Інноваційний менеджмент потребує постійного моніторингу та оновлення. Сучасні технологічні, економічні та соціальні зміни вимагають постійного відстеження тенденцій та аналізу ринкових умов для адаптації інноваційних стратегій. Вимірювання показників ефективності та визначення внеску інновацій у досягнення стратегічних цілей дозволяють оцінити успішність інноваційних проектів та ввести корективи в обрану стратегію.

6. Інновації повинні бути спрямовані на вирішення реальних

потреб споживачів. Важливо проводити дослідження та аналіз ринку для виявлення невирішених проблем та можливостей, що дозволить знаходити інноваційні рішення для забезпечення потреб клієнтів.

7. Інноваційний менеджмент вимагає гнучкості та експериментування. Здатність до випробування нових ідей, навчання на помилках та швидке внесення змін у стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до змінного середовища та забезпечити успіх інноваційних проектів.

8. Інноваційний менеджмент має бути інтегрованим у всі аспекти діяльності підприємства. Він повинен охоплювати не лише дослідження і розробки, але й маркетинг, фінанси, виробництво та інші функціональні галузі, щоб забезпечити успішне впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень [3].

Отже, сприяння інноваціям на всіх рівнях організації є важливим елементом успішного інноваційного менеджменту. Керівництво повинно створити стимулюючу інноваційну культуру, відкриту для нових ідей та експериментів, та забезпечити належну підтримку та ресурси для розвитку інноваційних проектів. Гнучкість, адаптивність та здатність до швидкого впровадження змін є важливими факторами успіху в інноваційному менеджменті. Сучасні реалії вимагають від підприємств бути готовими до непередбачуваних змін, швидко реагувати на нові можливості та впроваджувати інновації у відповідності до змінних потреб ринку.

Список використаних джерел:

1. Вороніна В. Л. Вплив трудового потенціалу на результати інноваційної діяльності підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 4. С. 42-48. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/14430

2. Вороніна В. Л., Завгородній В. Р. Кадри та правова база як фактор ефективного управління підприємством. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 199-201. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/13450

3. Стадник В. В., Михальчик С. О. Методологічні особливості формування ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. Том 1. С. 224-231.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
Д.В. Андрейчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ГРОШОВИЙ ОБІГ І ГРОШОВА МАСА

Гроші є важливою складовою економічного життя суспільства, і вони виконують різні функції, такі як засіб обміну, засіб зберігання вартості та міра вартості. Грошовий обіг і грошова маса є двома основними концепціями, що стосуються грошей.

Грошовий обіг відображає рух грошей у економіці, тобто кількість грошей, що циркулює в економіці. Він може бути виміряний за допомогою таких показників, як M0, M1, M2 та M3. M0 є найбільш простим показником грошового обігу і відображає кількість готівки та монет, що циркулюють в економіці. M1 додає до цього депозитні рахунки, які можуть легко перетворюватись на готівку, а M2 включає різні види депозитних рахунків та заощаджень. M3 включає всі ці складові, а також короткострокові цінні папери та облігації.

Грошова маса відображає кількість грошей, що наявні в економіці. Це включає не тільки готівку та депозити, а й кредити та інші види зобов'язань. Грошова маса може бути виміряна за допомогою таких показників, як M1, M2 та M3. Однак, грошова маса може збільшуватись швидше, ніж грошовий обіг, якщо банки видають кредити та збільшують боргові зобов'язання.

Грошовий обіг та грошова маса взаємодіють між собою та впливають на економічну діяльність. Наприклад, якщо грошовий обіг збільшується, то це може призвести до інфляції, коли загальний рівень цін у економіці зростає, тому що збільшується кількість грошей, які конкурують за обмін на товари та послуги. З іншого боку, якщо грошовий обіг зменшується, це може призвести до дефляції, коли загальний рівень цін падає.

Грошова маса також може впливати на економіку через зміни в рівні кредитування. Якщо грошова маса збільшується, банки можуть бути більш прихильні до видачі кредитів, що може

стимулювати економіку та збільшувати виробництво. Однак, якщо кредитування стає занадто розповсюдженим, це може призвести до фінансових проблем та банкрутства.

Окрім того, грошовий обіг та грошова маса можуть впливати на економіку через зміни в діяльності центрального банку. Наприклад, якщо центральний банк збільшує кількість грошей у обігу, це може допомогти зменшити ставки відсотка та стимулювати витрати та інвестиції.

У підсумку, грошовий обіг та грошова маса є важливими концепціями, які стосуються грошей та їхнього впливу на економіку.

Для керування грошовим обігом та грошовою масою, у багатьох країнах існує система центрального банку, який відповідає за випуск грошей та регулювання грошового обігу. Центральний банк може змінювати кількість грошей у обігу через механізми, такі як зміна ставок відсотка, відкриття нових ліній кредитування та випуск нових банкнот.

Однак, ефективність грошового обігу та грошової маси залежить не тільки від дій центрального банку, але й від рівня розвитку фінансової системи, ступеню довіри населення до грошей та інших факторів. Наприклад, в країнах з високим рівнем корупції та незаконної економіки можуть виникати проблеми з грошовим обігом та контролем над грошовою масою.

Крім того, у зв'язку з розвитком цифрової економіки, з'явилися нові форми грошового обігу та грошової маси, такі як криптовалюти та електронні платіжні системи. Ці нові форми можуть мати великий вплив на економіку та грошовий обіг в майбутньому, тому необхідно вивчити їх вплив та адаптуватися до змін.

У підсумку, грошовий обіг та грошова маса є важливими економічними концепціями, які впливають на стабільність та ефективність економіки. Розуміння їхніх функцій та впливу на економіку є важливим для регулювання економічного розвитку та забезпечення стабільності фінансової системи.

Однією з головних функцій грошей є забезпечення обігу товарів і послуг. Гроші дозволяють споживачам придбати потрібні речі без прямого обміну, що робить торгівлю більш

зручною та ефективною. Крім того, гроші є засобом збереження вартості, що дозволяє людям зберігати свої заощадження та відкладати їх на майбутнє.

Проте, коли кількість грошей у обігу збільшується, може виникати інфляція. Інфляція − це зменшення покупної спроможності грошей, коли ціни на товари і послуги зростають в результаті зменшення вартості грошей. Інфляція може бути шкідливою для економіки, оскільки вона знижує довіру до грошей та може спричинити відчуття невпевненості серед населення.

Тому, для забезпечення стабільності грошового обігу та грошової маси, центральні банки можуть вживати заходів для боротьби з інфляцією, таких як зміна ставок відсотка, зниження грошової маси та інші. Ці заходи допомагають зберегти стабільність грошового обігу та забезпечити довіру до грошей.

Наприклад, збільшення відсоткових ставок може знизити кількість грошей, що витрачаються на покупки, та збільшити заощадження, що зменшить інфляцію. Також, зменшення грошової маси може зменшити кількість грошей у обігу, що допоможе знизити інфляцію.

Усі ці заходи повинні бути прийняті з обережністю, оскільки надто різке зменшення грошової маси може призвести до рецесії та зменшення рівня зайнятості. Тому центральні банки повинні бути дуже обачними і балансувати потреби економіки з потребами забезпечення стабільності грошового обігу та грошової маси.

Крім того, важливо пам'ятати, що грошовий обіг і грошова маса є складними економічними процесами, які взаємодіють з іншими аспектами економіки, такими як податкова політика, зовнішньоекономічні відносини та багато іншого. Тому, для забезпечення стабільності грошового обігу та грошової маси, необхідно враховувати всі ці фактори та використовувати комплексний підхід.

У світі сьогодні грошовий обіг та грошова маса є надзвичайно складними та динамічними процесами, які змінюються залежно від різних факторів, таких як інфляція, валютні курси, політика центральних банків та багато іншого. Розуміння грошового обігу та грошової маси є дуже важливим

для кожного громадянина, оскільки ці процеси можуть міцно впливати на їхнє фінансове становище та довіру до грошей. Тому, навіть якщо людина не працює в економіці, вона повинна бути свідомою громадянкою та мати розуміння процесів, які впливають на її фінансову стабільність [1-10].

У заключенні, грошовий обіг та грошова маса є надзвичайно важливими економічними показниками, які визначають стабільність фінансової системи країни та її розвиток. Центральні банки мають ключову роль у забезпеченні стабільності грошового обігу та грошової маси, але це складний процес, який повинен бути балансованим з потребами економіки. Тому розуміння грошового обігу та грошової маси є важливим для всіх громадян, які хочуть зберегти свої фінансові активи та забезпечити стабільність своєї фінансової ситуації.

Список використаних джерел:

1. Mankiw, N. G. (2014). Principles of economics. Cengage Learning.
2. Mishkin, F. S. (2012). The economics of money, banking, and financial markets.
3. Krugman, P., & Wells, R. (2013). Economics. Worth Publishers.
4. Blanchard, O. J., & Johnson, D. R. (2013). Macroeconomics. Pearson.
5. Dornbusch, R., Fischer, S., & Startz, R. (2014). Macroeconomics. McGraw-Hill.
6. Taylor, J. B. (2014). Economics. Cengage Learning.
7. Abel, A. B., Bernanke, B. S., & Croushore, D. (2013). Macroeconomics. Pearson.
8. Carlin, W., & Soskice, D. (2015). Macroeconomics: Institutions, instability, and the financial system. Oxford University Press.
9. Cecchetti, S. G., & Schoenholtz, K. L. (2017). Money, banking, and financial markets. McGraw-Hill.
10. Acemoglu, D., Laibson, D., & List, J. A. (2015). Microeconomics. Pearson.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
О.К. Лісковський, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Господарські рішення здійснюються з метою забезпечення ефективної роботи організації, її конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Вони базуються на зборі та аналізі інформації, відповідно до якої приймаються відповідні рішення.

Якість господарських рішень залежить від рівня компетентності та досвіду управління, а також від наявності об'єктивної та достовірної інформації.

Сутність господарських рішень полягає також у здатності до адаптації та відповідності змінюваним умовам ринку. Дії, які можуть бути ефективними в одній ситуації, можуть бути неефективними в іншій.

Для того, щоб приймати ефективні господарські рішення, необхідно мати чітке розуміння стратегії розвитку організації, її потреб і потенційних ризиків. Для цього важливо забезпечити систематичний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Крім того, для прийняття господарських рішень, необхідно враховувати не лише фінансові показники, але й інші аспекти, такі як виробництво, маркетинг, кадри та інші. Наприклад, підвищення зарплати працівникам може позитивно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність, а також на якість продукції та задоволення клієнтів.

Однак, прийняття господарських рішень не є одноразовим процесом. Після прийняття рішення, необхідно здійснювати моніторинг та оцінку їхньої ефективності, щоб вчасно внести корективи та забезпечити досягнення поставлених цілей. Також потрібно вираховувати соціальні, економічні, технологічні та інші аспекти діяльності організації. Наприклад, при прийнятті рішень щодо продукту необхідно враховувати не лише фінансові показники, а й відгуки клієнтів, технологічні можливості виробництва, конкурентний середовище та інші фактори. Такий підхід дозволяє забезпечити більш повне та об'єктивне уявлення про ситуацію та прийняти більш збалансовані рішення.

Для забезпечення ефективного прийняття господарських рішень в організації можуть застосовуватися різні методи та інструменти. Наприклад, SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі. Іншим інструментом є аналіз Портера, який дозволяє оцінити конкурентну позицію організації відносно інших гравців на ринку. Успішне прийняття господарських рішень також залежить від ефективності

комунікації та співпраці між різними рівнями управління та фаховими групами в організації. Керівники повинні мати можливість обговорювати та обгрунтовувати свої рішення з іншими членами команди, а також отримувати зворотний зв'язок щодо ефективності вжитих заходів.

Для успішного прийняття господарських рішень необхідно мати достатній рівень компетентності та знань у відповідній галузі діяльності. Керівники повинні мати розуміння про технології, методи та процеси, що використовуються у їхній галузі, а також про зміни, що відбуваються на ринку та в зовнішньому середовищі.

Також важливим чинником є здатність адаптуватися до змін та приймати рішення в умовах невизначеності та нестабільності. Керівники повинні бути готові до того, що ситуації можуть змінюватися швидко та непередбачувано, тому важливо мати плани на різні сценарії розвитку подій та бути готовими до непередбачуваних викликів.

Узагалі, успішне прийняття господарських рішень вимагає комбінації різних підходів, методів та інструментів, а також ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами та членами команди. Важливо розуміти, що прийняття рішень - це процес, який може бути вдосконалений і покращений з часом, залежно від результатів та досвіду.

Важливим аспектом прийняття господарських рішень є аналіз даних та використання інформаційних технологій. Завдяки розвитку технологій, організації мають доступ до величезної кількості даних, які можуть бути використані для аналізу різних аспектів діяльності, включаючи ринкову ситуацію, поведінку споживачів, фінансові показники та інше. Аналіз цих даних може допомогти керівникам приймати кращі та більш обґрунтовані рішення. Також важливо звернути увагу на те, як рішення впливатимуть на структуру та ресурси компанії [1-4].

Керівники повинні оцінити, як рішення відобразиться на фінансовому стані компанії, на кадровій політиці, на процесах виробництва та іншій діяльності. Важливо розумти, що прийняття неправильного рішення може призвести до серйозних наслідків та негативно відобразитися на діяльності компанії в

цілому. Узагальнюючи, господарські рішення є важливою складовою діяльності будь-якої компанії. Їхнє прийняття вимагає аналізу даних, використання інформаційних технологій та свідомого підходу до оцінки їхнього впливу на компанію. Керівники повинні бути готові до відповідальності за прийняті рішення та дії, враховуючи їхній вплив на структуру та ресурси компанії та завжди дотримуватися етичних стандартів.

Список використаних джерел

1. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусєв О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібн. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

2. Світлична Т. І. Конспект лекцій з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»). Х.: ХНАМГ, 2012. 111 с.

3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обгрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.

4. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів : Українська академія друкарства, 2019. 268 с

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
І.А. Матвєєва, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Кредитування підприємства – це процес надання фінансової підтримки суб'єктам господарювання у вигляді позики чи кредиту для забезпечення розвитку підприємства, поповнення оборотних коштів, фінансування інвестиційних проектів та на інші цілі. Як правило, кредитування підприємств здійснюється банками або іншими фінансовими установами. Компанія, яка подає заявку на кредит, повинна відповідати певним критеріям, щоб отримати дозвіл на кредит. Такими критеріями можуть бути фінансова стійкість підприємства, наявність застави, інвестиційна привабливість та інші фактори.

Кредитування підприємств є важливим інструментом забезпечення розвитку бізнесу, а також може впливати на економіку країни в цілому, тому цей процес потребує ретельного аналізу та ефективного управління [1].

Умови отримання кредиту. Перед тим як позичати кошти у

банку потрібно ретельно переглянути висунуті умови для позичальника. Адже банк має бути певним, що підприємство може сплатити запозичені кошті. Основні вимоги, які часто ставляться банками при наданні кредиту підприємству, можуть включати наступне:

1. Фінансова стійкість є основою ринкової стабільності організації та підтримки рівня її конкурентоспроможності. Цей показник є агрегатним і систематизує інформацію про стан фінансових ресурсів підприємства, що зберігає можливість фінансового маневру та забезпечує безперервність поточної діяльності. Підприємство повинно мати достатній рівень доходів та прибутку, щоб забезпечити своєчасне повернення кредиту.

2. Кредитний ризик − це ймовірність фінансових втрат у результаті неспроможності позичальника повернути кредит. По суті, кредитний ризик означає ризик того, що кредитор може не отримати заборговану основну суму та відсотки, що призведе до переривання грошових потоків і збільшення витрат на стягнення. Кредитори можуть зменшити кредитний ризик, проаналізувавши фактори кредитоспроможності позичальника, такі як його поточне боргове навантаження та дохід.

3. Забезпечення. Підприємство може бути зобов'язане забезпечити кредит заставою, гарантією третіх осіб, поручительством, або іншими видами забезпечення.

4. Документи про позику – це документи, які надаються та запитуються кредиторами з метою надання позики. Зазвичай це заяви з особистою та фінансовою інформацією позичальника для схвалення позики. Ці документи використовуються кредиторами, щоб оцінити, чи нададуть вони позику чи ні. Підприємство повинно надати банку необхідну документацію, таку як фінансові звіти, податкові декларації, статут та інші.

5. Інші вимоги. Банк може ставити інші вимоги, такі як наявність певного рівня кредитної історії, відсутність прострочених платежів зі сторони підприємства та інші [2].

Існує декілька видів кредитів, які надаються підприємствам. Якщо підприємство виконує необхідні умови від банку для отримання кредиту, то наступним кроком буде вибір необхідного виду кредитування.

1. Банківський кредит – це загальна сума грошей, яку особа або компанія може позичити в банку чи іншій фінансовій установі . Види банківського кредиту включають автокредити, особисті позики та іпотеку [3].

2. Комерційний кредит − це попередньо схвалена сума грошей, яку банк видає компанії, до якої компанія-позичальник може отримати доступ у будь-який час для виконання різноманітних фінансових зобов'язань. Комерційний кредит зазвичай використовується для фінансування звичайних повсякденних операцій і часто повертається, коли кошти стають доступними [4].

3. Лізинговий кредит – це форма кредитування, в якій підприємство здійснює лізингові платежі за користування обладнанням або майном з можливістю його викупу за певну вартість.

4. Державний кредит – це форма кредитування, при якій держава надає кредити підприємствам, організаціям або фізичним особам за сприяння розвитку економіки та вирішення ряду соціальних проблем.

5. Гарантійний кредит – це вид кредитування, при якому банк виступає гарантом або поручителем перед кредитором, що надає позику підприємству. Банк бере на себе зобов'язання щодо погашення кредиту в разі неплатоспроможності позичальника [1].

В залежності від конкретних умов кредитування, можуть існувати різні обмеження та вимоги до підприємств, які звертаються до банку з проханням про кредит. Однак, загальні причини, які можуть призвести до відмови у наданні кредиту, можуть включати наступні:

1. Недостатній фінансовий стан підприємства.
2. Недостатній досвід та недостатня кваліфікація.
3. Наявність недобросовісної репутації.
4. Не відповідність вимогам банку.
5. Політичні обставини [1].

Умови кредитування можуть відрізнятися в залежності від кредитора, а також від кількох інших факторів, таких як ризик, термін кредиту, розмір кредиту та інші.

Список використаних джерел:

1. Кредитування підприємств: умови, форми та види. URL:

https://osvita.ua/vnz/reports/bank/20790/ (дата звернення 25.04.2023)
2. Enterprise Loans - Finance For Enterprise. Finance For Enterprise. URL: https://finance-for-enterprise.co.uk/enterprise-loans/ (дата звернення 25.04.2023)
3. Види банківського кредиту. Кредитно-гарантійні послуги. URL: https://buklib.net/books/25408/ (дата звернення 25.04.2023)
4. Комерційний кредит - що це таке? URL: https://www.bitlex.ua/uk/blog/terms/post/komertsiynyy_kredyt (дата звернення 25.04.2023)

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
К.О. Перетятько, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

УЗГОДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОСТІ І СПРАВЕДЛИВОСТІ В ОПОДАТКУВАННІ

Кожне суспільство прагне до справедливої та ефективної фіскальної політики. На вірогідність і підхід до досягнення цієї мети значною мірою впливає значимість цих ідей і стандарти, за якими їх оцінюють.

Одним із них є принцип ефективності оподаткування, який є значущим серед інших принципів і має особливу актуальність у податковій системі. З точки зору демократичної нації, втілення цієї ідеї в життя є необхідною умовою для розвитку сучасної, функціональної податкової системи. Це пояснюється тим, що ця концепція точніше відображає юридичне зобов'язання сплачувати, оскільки дія останнього безпосередньо пов'язана з вимогою, щоб збір податків був легким і відповідав вимогам платників податків [1].

В економічній теорії добробуту, критерієм ефективності є критерій оптимального розподілу економічних ресурсів і продуктів таким чином, щоб досягти найвищого рівня суспільного добробуту Цей критерій називається критерієм Парето. Згідно з цим критерієм, одна економіка краща за іншу, якщо вона приносить користь хоча б одній людині, не погіршуючи стан інших. Таким чином, прислів'я «ніхто не програв, усі виграли» справедливо. Оптимальність за Парето — це ситуація, в якій неможливо перерозподілити блага або ресурси на користь одного суб'єкта без шкоди іншому.

Коли ринок досягає оптимального стану за Парето, це означає, що кожен учасник ринку максимізує свою індивідуальну цільову функцію і що кожен знайшов рівновагу спільних інтересів і переваг. Але якщо економіка вже наблизилася до ідеалу Парето, необхідні значні структурні зміни для її подальшого стимулювання.

По правді кажучи, дуже важко здійснити соціально значущі зміни без погіршення стану хоча б однієї людини. Це особливо вірно, коли йдеться про політику перерозподілу, яка спрямована на покращення становища одних людей за рахунок інших. Ви можете думати про «справедливу фіскальну політику» як з правової, так і з економічної точки зору. Справедлива податкова політика гарантує загальність оподаткування та рівність усіх платників податків перед законом відповідно до загальноприйнятого правового тлумачення. Це передбачає рівність у правах, обов'язках і відповідальності за порушення законодавства про податки. Громадяни не можуть бути дискриміновані через свою расу, національність, політику, власність або будь-яку іншу причину. З економічної точки зору навбільш вживане визначення таке: справедлива податкова політика забезпечує застосування принципу справедливості оподаткування або справедливий розподіл податків (податкового тягаря) між особами. У цій ситуації визначення того, чи повинні особи стикатися з таким же податковим тягарем, як одна для одної, тобто визначення зв’язку між ідеями «справедливості» та «рівності в оподаткуванні» — це завдання справедливої податкової політики [2].

Найважливішим фактором, який слід враховувати при порівнянні різних фізичних осіб, є їх спроможність платити податки, що виражається принципом платоспроможності в оподаткуванні. Цей критерій надає суто бюджетного значення принципам горизонтальної та вертикальної рівності. Відповідно до принципу горизонтальної рівності кожен, хто має однаковий рівень фінансових можливостей, повинен платити однакову суму податків. Відповідно до принципу вертикальної рівності, одні люди можуть і повинні платити вищі податки, ніж інші, залежно від їх платоспроможності. Ці концепції розглядаються як два різні методи розподілу податкового тягаря між

платниками податків відповідно до їх фінансових можливостей у цій ситуації.

Практичне застосування критерію платоспроможності включає вирішення двох проблем:

1. Визначення методу вимірювання платоспроможності та особистих обставин платників податків, які можуть вважатися значущими для оцінки їх платоспроможності.

2. Визначення того, в якій мірі деякі платники податків з вищою платоспроможністю повинні сплачувати більше, ніж інші, або з іншими словами, як має бути реалізований механізм вертикальної рівності в оподаткуванні.

Підбиваючи підсумки, можно сказати, що поєднання принципів ефективності та справедливості в одній податковій системі є дуже важкою та майже неможливою задачею. Але досягти можливо гарних результатів при використанні принципа пратоспроможності та критерія Парето.

Список використаних джерел:

1. Барін О. Р. Принцип ефективності оподаткування в сучасній теорії та практиці оподаткування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* № 18. 2015. С.99-101.

2. Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій. навч. посібн. Під редакцією д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Майбурова І. А. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
Д.Ю. Савчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Розвиток підприємства, а також побудова успішної довготривалої стратегії розвитку такого конструкту, передбачає здійснення певного алгоритму діяльності. Основною нормою такого прагнення є поняття ефективності встановленої діяльності, а отже її результативності. Починаючи з тез Г. Емерсона, Д. Рікардо та В. Петті, основною думкою низки робіт академічних дослідників даної проблематики є важливість поняття ефективності провадження будь-якої господарської діяльності та її прагнення до розвитку [4, с. 8].

Т. С. Морщенок та О. М. Біляк, аналізуючи праці низки вчених що досліджували поняття ефективності, говорять про те що ототожнення ефективності та результативності певного виду діяльності є не зовсім коректним зважаючи на їх нормативне розуміння. Ефективність означає більш формальне закріплення результату, нішу яка показує наскільки стратегія була вдалою, тобто відображає переважно позитивні динаміки процесу розвитку. В той же час, результативність є досить варіативною, адже залежить від поставлених цілей та завдань, а отже може бути негативною. З. Коваль, в свою чергу, вважає, що ці норми не є взаємозамінними, проте мають чіткий зв'язок адже дані що відображають результативність є основою аналізу ефективності будь-якої діяльності [4].

Вимірювання ефективності господарських рішень є релевантним з низки причин. По-перше такий аналіз надасть чіткі данні щодо продуктивності організації, а отже можна буде краще оцінити результативність встановлених стратегій та підвищити рівень розвитку шляхом приближення до бажаного стандарту якості. Іншою важливою причиною є необхідність регулярного відстеження прогресу здійсненої господарської діяльності. Це є необхідним кроком для розуміння становища компанії, необхідності впровадження нової стратегії, здійснення інвестицій, або ж суттєвого корегування методів що використовує підприємство. Разом з тим, для обґрунтування впроваджених рішень та доведення їх результативності вимірювання ефективності діяльності є необхідним фактором корегування подальших господарських рішень.

Отже, на основі всіх опрацьованих визначень, можна зробити висновок про те, що ефективність є співвідношенням досягненого результату до вкладених ресурсів. Оптимальна продуктивність, а отже й ефективність та прогрес розвитку, може виглядати по-різному для окремих компаній залежно від їх галузі, цілей та розміру. Відповідно, варіативність проектів, в рамках яких проводиться оцінка ефективності впроваджених рішень, створює широкий спектр показників аналізу, таких як фінансові (прибуток, рентабельність), соціальні (зайнятість, рівень життя), екологічні показники (забруднення довкілля), та ін. Вибір методу оцінки ефективності повинен залежати від

конкретної ситуації та особливостей проекту щодо якого впроваджуються певні господарські рішення. Серед низки підходів до оцінки ефективності можна виділити метод аналізу витрат і користі, метод порівняльної оцінки, метод ризик-аналізу, метод економічного замовлення, а також вимірювання ключових показників ефективності та багато інших [1].

Аналіз витрат і користі – це систематичний процес, який використовують компанії, щоб аналізувати, які господарські рішення дадуть найбільш позитивний результат відповідно до встановленої стратегії розвитку. В рамках такого підходу підсумовуються потенційні винагороди, очікувані від ситуації чи дії, а потім віднімаються загальні витрати, пов'язані з виконанням цієї дії. У багатьох подібних моделях також враховуються альтернативні витрати в процесі прийняття рішень. Альтернативні витрати означають впровадження альтернативних здобутків, які можна було б отримати при виборі однієї альтернативи над іншою. Іншими словами, альтернативна вартість – це упущена або втрачена можливість в результаті вибору або рішення. Врахування альтернативних витрат дозволяє зважувати переваги альтернативних варіантів дій, а не лише поточний шлях або вибір, який розглядається під час аналізу [2].

Метод порівняльної оцінки є досить вузьким та цілеспрямованим, адже його використання необхідне під час порівняння шляхів реалізації діяльності, або ж в рамках проектної оцінки. Цей метод використовується для порівняння різних варіантів проектів, щоб визначити найбільш оптимальний. Таким чином порівнюються різні показники ефективності проектів, такі як загальні витрати, рентабельність, терміни окупності, і тд. Якщо ж ціллю процесу аналізу є вимірювання загальної довгострокової ефективності компанії, то найкращим методом буде підхід ключових показників ефективності (Key Performance Indicators). Ця методика є кількісною та допомагає визначити стратегічні, фінансові, а також операційні досягнення компанії, особливо порівняно з досягненнями інших компаній у тому ж секторі [3].

Розглядаючи всі варіанти та потенційно втрачені можливості, аналіз витрат і здобутків є більш ретельним і дозволяє приймати

потенційно кращі рішення в рамках поставлених задач. Проте, такий варіант буде максимально корисним для задач що тільки розробляються, в той час як моніторинг довготривалої діяльності повинен бути систематичним та чітко проаналізованим що краще робити за допомогою підходу ключових показників. Таким чином, варто обирати підхід що буде найкраще характеризувати можливі господарські рішення та надасть більше ґрунтовної інформації.

Список використаних джерел:

1. Blenko M. W., Mankins M. C., Rogers P., Decide and Deliver: 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization. Harvard Business Review Press, 2010. URL: https://www.bain.com/insights/measuring-decision-effectiveness/
2. Mishan E. J., Euston Q. Cost-benefit analysis. Routledge, 2020. URL: http://surl.li/gycrs
3. Parmenter D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons, 2015. URL: http://surl.li/gyctp
4. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2016. С. 7 – 13. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_082.pdf

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
К.А. Сойко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЗАКОН ГРОШОВОГО ОБМІНУ

Закон грошового обміну − це економічний принцип, який визначає, що вартість кожної валюти залежить від її попиту та пропозиції на ринку. Цей закон відіграє важливу роль у визначенні вартості грошей у всьому світі і впливає на економіку країн та їх міжнародні відносини.

Закон грошового обміну базується на теорії, що кожна валюта має свою власну вартість, яка визначається відношенням між попитом та пропозицією на неї. Якщо попит на певну валюту зростає, то її вартість також зростає, оскільки є менше валюти на ринку. З іншого боку, якщо попит на певну валюту зменшується, то її вартість знижується, оскільки є більше валюти на ринку.

Закон грошового обміну важливий для країн, які мають відкриту економіку, тобто ті, що здійснюють зовнішню

торгівлю та мають інвестиційні зв'язки з іншими країнами. Вони мають велике значення для забезпечення стабільності на міжнародних ринках і збереження своєї валюти від значних коливань.

Одним з основних інструментів, який використовується для регулювання валютного ринку, є валютна політика, яка може бути національною або міжнародною. Національна валютна політика регулює вартість внутрішньої валюти, тоді як міжнародна валютна політика визначає взаємодію валют на міжнародному рівні.

Закон грошового обміну є ключовим принципом, який впливає на економічну діяльність країн у всьому світі. Застосування цього закону допомагає країнам зберігати стабільність своєї валюти та зменшувати ризик втрати вартості валюти на міжнародному рівні. Закон грошового обміну також впливає на міжнародні фінансові відносини між країнами, торгівлю та інвестиції.

Для того, щоб країни змогли забезпечити стабільність своєї валюти на міжнародному ринку, вони можуть використовувати різні інструменти, такі як контроль над грошовою базою, валютні інтервенції та процентні ставки. Кожен з цих інструментів може впливати на попит та пропозицію на валюту та впливати на її вартість.

Для того, щоб забезпечити стабільність валюти на міжнародному ринку, країни можуть також використовувати міжнародні валютні угоди, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), щоб отримати підтримку та допомогу в регулюванні своїх валютних політик. Міжнародні валютні угоди можуть також забезпечувати країнам доступ до фінансових ресурсів, які можуть допомогти їм в управлінні фінансовими ризиками.

Отже, закон грошового обміну є важливим економічним принципом, який визначає вартість валют на міжнародному ринку та впливає на економічну діяльність країн. Тому, важливо, щоб країни ретельно вивчали та дотримувалися закону грошового обміну та міжнародних валютних угод, щоб забезпечити стабільність на своїх внутрішніх ринках та на міжнародному рівні.

Проте, варто зазначити, що деякі критики закону грошового

обміну вбачають у ньому певні недоліки та обмеження. Наприклад, такий закон може забороняти вільний обмін валют та перешкоджати вільному руху капіталів. Також, деякі країни можуть зловживати своїм контролем над валютним ринком та здійснювати маніпуляції з вартістю своєї валюти для отримання конкурентних переваг.

Також важливо, щоб країни враховували ефективність закону грошового обміну та валютних угод в досягненні своїх економічних цілей, таких як збалансований зовнішній торгівельний баланс та стабільний економічний зріст. Крім того, країни повинні уникати застосування недостатньо гнучких валютних курсів, які можуть спричинити небажані економічні наслідки, такі як інфляція або дефляція.

Нарешті, країни повинні працювати разом для розробки міжнародних стандартів та політик, що регулюють валютні відносини та гарантують стабільність та рівноправність усіх країн на міжнародному ринку. Це може включати укладення міжнародних торговельних угод та узгодження політик валютного регулювання між країнами та регіонами. Лише в такий спосіб можна забезпечити стабільність та прогресивний розвиток світової економіки на благо всіх країн і народів [1-4].

Отже, закон грошового обміну є важливим елементом економічної політики країн та міжнародних організацій, який визначає вартість валют на міжнародному ринку та регулює економічну діяльність країн. Проте, країни повинні бути уважними при використанні закону грошового обміну та міжнародних валютних угод, щоб запобігти можливим недолікам та обмеженням.

Список використаних джерел:

1. Валютна система та міжнародні валютні відносини. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/25921/mod_-resource/content/1/%D0%95%D0%A2%2012.pdf.

2. Валюта і валютний ринок. URL: https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=118233.

3. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Гроші та кредит»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» всіх спеціалізації / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М.М.Дученко, Ю.О.Єрешко, О.А. Шевчук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 108 с.

4. Коваленко Д. І. Гроші та кредит: теорія і практика: навч. посібник. 3-тє вид. допов. та перероб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 352 с.

І.М. Куліш, к.держ.упр., с.н.с.
ДУ «Інститут регіональних досліджень
ім. М. І. Долішнього НАН України»

ІННОВАЦІЙНІСТЬ – ЗАПОРУКА УСПІХУ

Без запровадження інновацій неможливий рух вперед. Інноваційні ідеї виникають постійно, однак запроваджені вони можуть бути лише за умови реальної корисності та готовності суспільства їх прийняти. Наприклад, у 1779 році один винахідник запропонував модель крісла, що рухається на чотирьох колесах, на якому поміщається дві особи. Позаду сідоків на скриньці, що маскувала механізм, передбачалося поставити міцного чоловіка: натискаючи ногами на педалі, він мав то збільшувати, то зменшувати швидкість. Автору конструкції надали можливість показати своє дітище паризькій публіці. Ті, хто катався на цьому пристрої були дуже задоволені, натомість враження людини, що крутила педалі були абсолютно протилежними, більше того, на цю роботу не знайшли охочих. І лише через сто років це крісло було трансформоване у велосипед.

Успіх фірми Apple, що стала найприбутковішою в історії, зумовлений виключно їх конкурентоспроможною продукцією. З точки зору фірми, інновація – це поєднання нового, потрібного, високоякісного та зручного – виконання цих умов є запорукою прибутку та затребуваності на ринку. Рух Apple Inc. у рейтингу Forbes Global 2000 виглядає наступним чином [1]:

2011 р. – 17 місце;

2013 р. – 15 місце;

2021 р. – 6 місце.

Доцільно звернути увагу на нідерландську корпорацію DSM, повна назва якої Royal DSM. «Royal» – це титул, що означає «королівська». Луї Бонапарт почав нагороджувати цим титулом окремі фірми з 1807 р., він означає, що підприємство є постачальником королівського двору, а це свідчить про високу якість продукції. Для отримання титулу компанія повинна відповідати наступним вимогам:

- має бути провідною у своїй галузі;

- повинна мати національне значення;
- повинна існувати принаймні 100 років.

Створена у 1902 р. DSM стала Royal DSM лише у 2014 р. Почавши як вуглевидобувна компанія, за століття корпорація перетворилась на глобальну наукову компанію, що працює в галузі охорони здоров'я, харчування та матеріалів. Завдяки своїй інноваційності та ефективній економічній політиці DSM стрімко завойовує ринки по всьому світу, випуск новинок становить більше, ніж 1500 на рік [2].

Виробництво інноваційних товарів є вигідним, однак, рейтинг Forbes Global 2000 очолюють фірми, що надають послуги – Berkshire Hathaway (страхування майна, комунальні послуги, перевезення, фінанси, роздрібна торгівля тощо) [3] і Industrial & Commercial Bank of China Ltd. (корпоративний банкінг, персональний банкінг, казначейські операції тощо) [4].

У найбільш розвинених економіках світу переважають послуги, вони забезпечують дві третини валового внутрішнього продукту країни. Тому виробники продукції, що сьогодні успішно конкурує на рику, починають поступово розширювати свій асортимент за рахунок надання послуг. Хоча, потрібно зауважити, що і надавачі послуг дбають про придбання або створення нових виробничих потужностей. Крупні корпорації, що колись починали із прийняття на роботу одного, наприклад, хіміка або проектанта, на сьогодні володіють якщо не науково-дослідними установами, то потужними лабораторіями; ініціюється та фінансується створення бізнес-інкубаторів при закладах вищої освіти, перспективним студентам надаються пропозиції щодо подальшого працевлаштування. Тобто великий капітал усвідомлює, що прибуток = інновація = вкладення коштів у освіту та науку.

Список використаних джерел:

1. Apple (AAPL). 07.05.2023. Forbes. URL: https://www.forbes.com/search/?q=Apple&sh=4bcf4726279f

2. Our products. 2023. Royal DSM. URL: https://www.dsm.com/engineering-materials/en_US/products.html

3. Berkshire Hathaway. 2023. Forbes. URL: https://www.forbes.com/companies/berkshire-hathaway/?list= global2000&sh=4dc1c966bef8

4. ICBC. 2023. Forbes. URL: https://www.forbes.com/companies/icbc/?list=global2000&sh=2004bc371679

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
Д.В. Андрейчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ГРОШЕЙ

Гроші є найбільш поширеним засобом обміну в сучасному світі. Вони є не тільки засобом виплати за товари та послуги, але також мають значення для інвестування, зберігання та передачі вартості. Тому, розглянемо сутність та функції грошей, їх роль у суспільстві та взаємозв'язок з іншими економічними поняттями.

Гроші можна описати як спосіб обміну, що має загальне прийняття в суспільстві. Вони використовуються як засіб виміру вартості та зберігання багатства. Гроші не є товаром, вони є мырилом вартості, що визначається ринковою кон'юнктурою. Сутність грошей полягає в тому, що вони забезпечують підтримку обміну товарів та послуг, дозволяючи переносити вартість від одного товару до іншого.

Функції грошей можна поділити на три категорії: засіб виміру вартості, засіб обміну та засіб зберігання вартості.

Перша функція полягає в тому, що гроші дозволяють вимірювати вартість товарів та послуг, що є необхідним для торгівлі та інвестицій.

Друга функція полягає в забезпеченні зручності обміну, що є ключовою функцією грошей. Завдяки грошам можливо ефективно торгувати та виконувати фінансові операції, без потреби у безпосередньому обміні товарів та послуг.

Третя функція полягає в забезпеченні засобу зберігання вартості. Гроші можна зберігати у різних формах, таких як банківські рахунки, валютні папери, золото та інші цінності, що забезпечують збереження вартості грошей у часі. З цієї причини, гроші можуть служити інвестиційним засобом, забезпечуючи збільшення вартості в залежності від ринкової кон'юнктури.

Гроші є необхідним елементом економічної системи та мають важливу роль у суспільстві. Вони дозволяють забезпечити ефективний обмін товарів та послуг між різними людьми та організаціями. Гроші також забезпечують фінансову стабільність та допомагають регулювати економіку. Це досягається за допомогою центральних банків, які контролюють

грошову політику та випускають гроші в обіг.

Гроші також впливають на соціальні відносини та поведінку людей. Вони можуть бути джерелом влади та контролю, а також можуть використовуватись як засіб соціального престижу. Гроші можуть створювати нерівність у суспільстві та сприяти соціальним проблемам, таким як бідність та безробіття. Тому важливо забезпечувати адекватну регуляцію грошових потоків та забезпечити відповідну соціальну політику [1, 2].

Гроші взаємодіють з іншими економічними поняттями, такими як інфляція, кредити та банківська система. Інфляція може впливати на вартість грошей та забезпечувати зниження їх покупної спроможності. Це може мати негативний вплив на економіку та забезпечувати зростання цін на товари та послуги. Щоб контролювати інфляцію, центральні банки можуть застосовувати різні заходи, такі як зміна процентних ставок, регулювання обсягу грошової маси, контроль над банківською системою та інші [3, 4].

Гроші також взаємодіють з кредитами та банківською системою. Банки надають кредити на різні потреби, що забезпечує зростання господарської діяльності та розвиток бізнесу. Гроші виплачені як кредити повертаються до банків у формі відсотків, що дозволяє банкам заробляти гроші та забезпечувати додаткову ліквідність.

Таким чином, гроші є важливою складовою економічної системи, що забезпечує ефективний обмін товарів та послуг. Гроші мають різні функції, такі як засіб обміну, збереження вартості та інвестиційний засіб. Гроші також взаємодіють з іншими економічними поняттями, такими як інфляція, кредити та банківська система. Важливо забезпечити адекватну регуляцію грошових потоків та забезпечити відповідну соціальну політику для забезпечення стабільності та розвитку економіки та суспільства

Список використаних джерел:

1. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Гроші та кредит» : навч. посіб. для студ. спец. 051 «Економіка» всіх спеціалізації; уклад.: М. М. Дученко, Ю. О. Єрешко, О. А. Шевчук. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 108 с.

2. Діалектика розвитку грошей. Функції грошей. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/bank/20211/

3. Що таке інфляція? URL: https://academy.binance.com/uk/articles/what-is-

inflation.
4. Як Національний банк може впливати на інфляцію, використовуючи облікову ставку. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/about/keyrate-inflat.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
К.О. Перетятько, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Економічний розвиток тісно пов'язаний з інвестиційним процесом. В умовах економічної кризи в Україні пожвавлення інвестиційної діяльності є одним із пріоритетних завдань, які потребують термінового вирішення на всіх рівнях управління. Без вирішення цієї проблеми не можливо буде відновити якість виробництва, підвищити ефективність господарської діяльності та побудувати конкурентоспроможну економіку світового рівня.

Закон України "Про інвестиційну діяльність" визначає інвестиції так: "Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект" [1].

Ткаченко А. М наводить таке поняття інвестицій: "інвестиції це довгострокові вкладення грошових коштів та іншого капіталу у власній країні або за кордоном в об'єкти різної діяльності, підприємницькі проекти, соціально-економічні програми, інноваційні проекти з метою отримання доходу або досягнення іншого корисного ефекту" [2].

Цікавим також є визначення інвестицій Горбатюк Л. М.: "під інвестиціями необхідно розуміти ті економічні ресурси, що спрямовуються на збільшення як реального капіталу суспільства, тобто на розширення чи модернізацію виробничого апарату, так і інвестиції в людський капітал" [3].

Інвестиції мають наступні характеристики:

1. Терміновість інвестицій: інвестиції здійснюються з очікуванням повернення інвестицій протягом періоду часу, на який вони зроблені.

2. Спрямоване інвестування: інвестор обирає певний бізнес або сферу, куди вкласти свої гроші. Іншими словами, інвестиції йдуть в дуже конкретному напрямку.

3. Депозитний ризик: депозити завжди супроводжуються певним ризиком, незалежно від мети інвестування. Хоча різні форми інвестування несуть різний ступінь ризику, інвестор завжди бере на себе частину ризику, інвестуючи.

4. Потенційний прибуток: заробляння грошей є основною метою інвестування. Незалежно від виду інвестицій чи будь-яких додаткових цілей, які вони можуть мати, це основна відповідальність кожного інвестора.

5. Потенціал пасивного доходу: інвестування передбачає пошук потенційно прибуткового джерела, з якого інвестор міг би отримувати постійний дохід, не шукаючи його активно. Всі види інвестицій, включаючи нерухомість і банківські заощадження, мають цю характеристику.

Для більш повного висвітлення сутності інвестицій, необхідно ознайомитись з їх класифікацією:

1. Фінансові та реальні інвестиції – це дві категорії інвестицій. Гроші використовуються для придбання фінансових активів, включаючи облігації, цінні папери та валюту, на додаток до дорогоцінних металів і предметів колекціонування. До реальних інвестицій належать інвестиції в нерухомість, транспорт, ноу-хау, патенти, ліцензії та інші нематеріальні активи, а також ліквідні інвестиції.

2. За типом участі в інвестиційному процесі можна класифікувати прямі та непрямі інвестиції. Хоча непрямі інвестиції здійснюються через посередників, таких як банки, інвестиційні фонди, валютні фонди та інші, прямі інвестиції вказують на те, що власник капіталу безпосередньо бере участь у процесі інвестування.

3. За тривалістю інвестування розрізняють короткострокові (до одного року), середньострокові (1-3 роки) і довгострокові (більше трьох років) капітальні вкладення.

4. За формою власності розрізняють приватні, бюджетні (державні), міжнародні та колективні інвестиції.

5. Інвестиції поділяються на три категорії залежно від рівня потенційного ризику: низький ризик (ризик менший за середній

ринковий показник), середній ризик (інвестиції пов'язані з певним рівнем ризику під час інвестування) та високий ризик (інвестиції пов'язані з високим рівнем ризику при інвестуванні, але може мати високі рівні прибутковості).

Як наслідок, дослідження інвестицій охоплює як виявлення унікальних характеристик інвестиційних процесів у контексті української економіки, так і дослідження загальних принципів та механізмів інвестиційної діяльності, яка є значною частиною ринкової економіки. . Однак життєво важливо визначити ключові поняття, пов'язані з інвестиційною діяльністю, щоб зрозуміти фундаментальні зв'язки та взаємозв'язки. Можна зробити висновок, що поняття інвестиції відображається через цілі та сигнали інвестування, оскільки існує кілька способів визначення терміну «інвестиції» і вони відображають різні підходи до розуміння її економічної суті.

Список використаних джерел:

1. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: zakon1.rada.gov.ua

2. Ткаченко А. М., Плаксіна Є. М. Економічна сутність інвестицій. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/72005885.pdf.

3. Горбатюк Л. М. Інвестиції: економічна сутність і класифікація. *Вісник Полтавської державної аграрної академії.* № 2. 2010. С. 201-204.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
І.Г. Рудь, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФІНАНСІВ З ІНШИМИ ЕКОНОМІЧНИМИ КАТЕГОРІЯМИ ПІД ЧАС ВАРТІСНОГО РОЗПОДІЛУ

Взаємозв'язок фінансів з іншими економічними категоріями під час вартісного розподілу має вирішальне значення для ефективного функціонування будь-якої економіки. Вартісний розподіл – це процес визначення вартості товарів або послуг і розподілу цієї вартості між різними учасниками ринку. Цей процес пов'язаний з різними економічними категоріями, які взаємодіють одна з одною. Фінанси є однією з найважливіших категорій, які впливають на вартісний розподіл.

Фінанси це грошові ресурси, які використовуються для

фінансування – діяльності організацій та індивідів. Фінанси можуть бути вкладені у різні інструменти, такі як акції, облігації, депозитні вклади та інші, залежно від інвестиційної стратегії [1].

Фінанси тісно взаємодіють із такими категоріями як прибуток, кредит, заробітна плата, ціна та страхування.

Взаємозв'язок між фінансами та кредитом ґрунтується на їхній загальній природі – товарно-грошових відносинах. Кредит – це надання коштів чи інших матеріальних активів однією особою іншій особі з урахуванням принципів терміновості, платності і повернення. Головна функція кредиту полягає у сприянні виробництву та обігу товарів та послуг. За допомогою кредиту відбувається перерозподіл фінансових ресурсів між підприємствами, організаціями та громадянами. Приймаючи рішення про отримання короткострокової позички, позичальник повинен мати достатню фінансову стійкість.

Взаємодія фінансів та заробітної плати виявляється у тому, що за рахунок фінансових ресурсів здійснюється виплата заробітної плати. Заробітна плата (оплата праці працівника) – це винагорода за працю залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості та умов виконуваної роботи, а також різні компенсаційні виплати [1]. Розмір зарплати перебуває у прямій залежності від величини фінансів. Чим більше фінанси, тим вища оплата праці, і тим краще мотивованість і зацікавленість працівників як результат своєї праці. Одним із найяскравіших історичних прикладів такої поведінки є політика Генрі Форда щодо встановлення високої ставки заробітної плати.

Фінанси та ціни в процесі розподілу та перерозподілу вартості створеного продукту перебувають у тісному взаємозв'язку. Ціна – це фундаментальна економічна категорія, яка виражає кількісну міру створеної у процесі виробництва вартості. Ціна включає всі структурні частини вартості, які згодом розподіляються і перерозподіляються, і надалі отримують свої економічні форми у вигляді фінансових ресурсів і фондів.

Вартісний розподіл пов'язаний з різними категоріями, такими як ціна, доходи, витрати та прибуток. Фінанси впливають на

кожну з цих категорій. Наприклад, витрати на виробництво товарів або послуг можуть бути фінансовані за рахунок кредитів або інших джерел фінансування. Ціна товарів або послуг може бути встановлена з урахуванням витрат на їх виробництво та інших факторів, пов'язаних з фінансами [2].

Фінансова політика організації також може впливати на доходи та прибуток. Наприклад, високий рівень інвестицій може призвести до зростання доходів і прибутку, але вимагає значних фінансових вкладень.

З іншого боку, доходи та прибуток можуть впливати на фінансову політику організації. Наприклад, збільшення прибутку може призвести до збільшення інвестицій та розширення бізнесу [3].

Отже, вартісний розподіл є важливою складовою фінансового управління підприємством. Він допомагає встановити взаємозв'язок між фінансами та іншими економічними категоріями, такими як витрати на виробництво, ціна на продукцію та прибуток. Знання цього процесу допоможе підприємствам управляти своїми фінансами ефективно та забезпечити стійкий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Румянцева Г.І. Фінанси: конспект лекцій (для студентів напряму підготовки 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»). Нововолинськ: ННІЕМ, 2017. 485с.
2. Михальчук І. І. Роль фінансів у забезпеченні собівартості та формування ціни. Збірник матеріалів Всеукраїнської інтернет-конференції «Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання». Кременчук, 2013. С. 158-161.
3. Фінанси : опорн. консп. Лекцій. Уклад.: Т. О. Кізима, С. Л. Коваль. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 80 с.

Т. Остапенко, к.е.н., доцент,
Д. Савчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ

Успіх будь-якого господарського рішення залежить від його ефективності. Оцінка ефективності господарських рішень є важливою складовою процесу прийняття рішень в будь-якій

галузі діяльності. Це дозволяє оцінювати та порівнювати різні варіанти дій та визначати найбільш оптимальний варіант. Низка вчених дискутували з питання визначення поняття ефективності господарської діяльності та її основних характеристик які б допомогли визначити найбільш релевантні політики на етапі їх розгляду та впровадження. Наприклад, поняття ефективності розглядав у XIX ст. Д. Рікардо, що у своїх працях розділяв значення ефективності та результативності.

Ця цікава теоретична основа має своє підґрунтя та особливі характеристики, що з часом трансформувалися в методи визначення ефективності господарських рішень. Так, відповідно до сучасних економічних, маркетингових реалій, а також тенденцій менеджменту, поняття ефективності охоплює процес використання ресурсів для досягнення конкретної мети. Вона вимірює ступінь, до якого організація або система мінімізує витрати і максимізує результати. Таким чином, розуміння результативності діяльності не можу бути тотожним ефективності, адже коли ми говоримо про результат не звертаємо уваги на ресурсний потенціал, проте якщо аналізувати ефективність – акцент буде формуватися навколо поняття витраченого потенціалу в процесі досягнення мети.

Отже, ефективність часто вимірюється шляхом порівняння вхідних ресурсів процесу її досягнення, а саме часу, грошей, праці та матеріалів з вихідними досягненнями, наприклад, продуктами, послугами або ж результатами. Відповідно такого контексту, максимально релевантним методом аналізу ефективності господарських рішень буде аналіз витрат та користі впроваджених політик. Важливо розуміти сам процес впровадження такого методу відповідно конкретної діяльності, адже сутність підходу полягає в порівнянні чітких об'ємів даних що можуть виражатися в цифрових показниках, наприклад об'ємах експорту або ж оцінках можливих фінансових вигод. Цей метод аналізу допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення про те, чи варто реалізовувати проект або інвестувати в певну можливість.

Для критичної оцінки цього методу необхідно сформулювати чіткий план дій, що має реалізуватися та спробувати розрахувати рентабельність таких господарських рішень.

Наприклад, взявши за основу можливості невеликої компанії, яка вирішує, чи варто інвестувати в нову технологію для свого виробничого процесу, варто акцентувати увагу на витратах та прибутках. Таким чином, витрати тут можуть включати вартість нової технології, ґрунтовне навчання персоналу, необхідне для її використання, і будь-які додаткові витрати, наприклад на технічне обслуговування або модернізація. Разом з тим, розглядаючи можливі вигоди, варто виділити підвищення ефективності виробництва, зниження витрат на робочу силу та покращення якості продукції. Наприклад, припустимо, що впровадження нової технології коштує 50000 доларів США, але це призведе до економії витрат на робочу силу в розмірі 20000 доларів США на рік, підвищення ефективності, що призведе до збільшення річного доходу на 30000 доларів США, і поліпшення якості продукції, що призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів на 5000 доларів США. Таким чином, в довгостроковій перспективі, вигоди компанії будуть перевищувати одноразові витрати на реалізацію проекту модернізації, а отже таке вкладення є вигідним. Однак, якщо загальна вартість вигод буде меншою за загальні витрати, інвестиції не вважатимуться прибутковими, і компанії доведеться переглянути своє рішення.

Відповідно до окресленого існує низка підходів щодо реалізації можливих інвестицій та аналізу впровадження господарської діяльності через такі можливості. Однією з подібних концепцій оцінки ефективності бізнес-рішень є рентабельність інвестицій (ROI). Такий підхід можна описати як єдиний фінансовий показник, який обчислює прибуток або збиток, отриманий від інвестицій, відносно їхньої вартості. Відповідно до цього, позитивне значення ROI означає, що інвестиції принесли прибуток, а негативне – що впровадження такого вкладення не реалізує поставлених задач.

Наведені концепції є дієвими та досить поширеними в процесі реалізації господарських рішень. Проте, під час їх реалізації постає питання про актуальність впроваджених рішень через певний період часу. Наприклад, розрахунки для компанії, що була наведена вище можуть бути не такими позитивними якщо на ринку з’явиться конкурент з більшим

ресурсним потенціалом, або ж модернізація буде не на часі. Тут можна додатково використати метод періоду окупності коли розраховується час, необхідний для повернення початкових інвестицій за рахунок очікуваних майбутніх грошових потоків [1-4].

Отже, відповідно до окреслених підходів, варто визначити оцінку ефективності господарських рішень як одну з найбільш релевантних практик в рамах реалізації встановленої стратегії підприємства. Поміж низки сформованих методик необхідно обрати ту, яка максимально влучно ідентифікує інвестпроект, а отже її інструменти зможуть ефективно проаналізувати наявні дані та надати точний прогноз реалізації стратегії.

Список використаних джерел:

1. Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусєв О. О., Котова І. М., Сментина Н. В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібн. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

2. Світлична Т. І. Конспект лекцій з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»). Х.: ХНАМГ, 2012. 111 с.

3. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обгрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.

4. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів : Українська академія друкарства, 2019. 268 с

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
Д.Р. Толочко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Фінанси підприємства – це сукупність грошових коштів. відносин, які виникають у тих, що беруть участь у формуванні фактичних та (або) потенційних фондів фінансових потоків, їх розподілу та використання на необхідні запити виробництва та витрачання [3].

Опис терміну «фінанси підприємства» передбачає: формування, розподіл та використання фондів грошових коштів. До функцій фінансів підприємства зазвичай відносять:

- інвестиційно-розподільча функція;
- фондоутворююча функція;

- доходно-розподільча функція;
- забезпечує функція;
- контрольна функція;

Інвестиційно-розподільча функція призначена для рівномірного розподілу фінансових ресурсів усередині суб'єкта та сприяє найбільш раціональному та ефективному використанню грошових коштів [4].

Фондоутворююча функція спрямована на своєчасну оптимізацію пасивної частини балансу підприємства для залучення коштів із зовнішніх інвестиційних джерел (акціонери, власники акцій, кредитні організації, державні органи), а також заборгованість перед постачальниками та споживачами, нерозподілений прибуток попередніх періодів.

Доходо-розподільна функція розкриває взаємовідносини підприємства, як джерела доходу, так і власників. Забезпечуюча функція відбиває головну мету створення підприємства це збільшення прибутку для власників. Контрольна функція фінансів − це активний та ефективний контроль над підприємством.

Діяльність фінансового підрозділу грає активну та значну роль розвитку сучасного підприємства. На основі даних бухгалтерського обліку, маркетингового аналізу, інформації із зовнішніх джерел, за допомогою фінансово-економічного аналізу підрозділ відповідає на наступне запитання: які інструменти у даній конкретній ситуації допоможуть знайти оптимальні чи максимально ефективні важелі, що впливають на такі показники, як ліквідність та стабільне зростання, частка ринку, прибутковість чи збитки для акціонерів, фінансова стійкість підприємства [1].

Фінансова служба не може бути ефективною та існувати без збудованої організаційної структури управління фінансами. Правильно опрацьована структура забезпечує ефективність реалізації основних фінансових завдань підприємства, вказуючи зони відповідальності між відділами та підрозділами. У різних компаніях організаційна структура може дуже сильно відрізнятися, це залежить від їх величини та масштабів ведення діяльності [2].

А ось на малих підприємствах фінансового відділу може

взагалі не існувати, чи його функції виконуватися бухгалтерією.

Фінансовий менеджмент підприємства як блок управління фінансами підприємства несе відповідальність за такі завдання, як:

- визначення та підтримання оптимального складу та структури активів та пасивів;

- вироблення економіко-політичного балансу, що враховує тактичні та стратегічні інтереси всередині підприємства, тобто. власників, інвесторів, співробітників, а також ставлення до зовнішніх контрагентів;

- аналіз економічної доцільності діяльності підприємства, управління платоспроможністю, фінансовою стійкістю, та планомірними діями із платіжними операціями;

Тобто вирішується ряд сукупних функціональних завдань із залучення та витрачання коштів для забезпечення діяльності підприємства.

Важливою складовою фінансового менеджменту є фінансовий аналіз, що базується на даних бухгалтерського обліку та заснований на оцінках показників ефективності.

Фінансовий аналіз є функцією та відповідальністю вищої ланки менеджменту організації, яка здатна і повинна приймати рішення щодо формування капіталу, використання доходів та активів, оперативно впливати на рух фінансових потоків [3]. Для аналізу фінансового стану керівники організацій повинні вести та підтримувати практику роботи комплексу завдань, оперативно впливати на необхідні зміни та визначати шлях, тактику розвитку, адже від цього залежить фінансове благополуччя організації та її прибутковість, позитивний баланс активів та пасивів, швидкість обороту всього капіталу та окремих частин.

Список використаних джерел:

1. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

2. Власова Н. О. [та ін.]. Фінанси підприємств : підручник. Харків : Світ книг, 2018. 437 с

3. Рудика В.І., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємства. Економіка і суспільство. 2019. Вип. 10. С. 343-346. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/60.pdf .

4. Ткаченко С. О. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та

соціального розвитку держави: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30 листоп. 2020 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2018. С. 279-281., 2020.

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
А.К. Дідик, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

ОПЕРАЦІЇ ВІДДАЛЕНОГО ДОСТУПУ ДЛЯ КЛІЄНТІВ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

В наш час, індустрія українських комерційних банків в першу чергу спрямована на впровадження інноваційних банківських продуктів та наданню нових послуг для населення. Основною ціллю такої діяльності є отримання значно більшого прибутку в майбутньому, ніж банк отримує на даний момент. Зіткнувшись зі зростаючою конкуренцією у світовій фінансовій системі, банкам просто необхідно впроваджувати новітні технології управління бізнес-процесами, а також автоматизувати систему прийняття рішень.

Такі інноваційні продукти є потужним механізмом управління у комерційному банку та є чинником який дозволяє банку утримувати провідні позиції на світовому ринку. Таким чином, дослідження даного питання є досить актуальним у наш час і потребує особливої уваги.

Впровадження інформаційних технологій відкрило перед банками нові можливості в управлінні ризиками, вдосконалило передові форми обслуговування споживачів з подальшою диверсифікацією їх діяльності. Інформаційні технології стали основою багатьох фінансових інновацій і призвели до створення різноманітних фінансових інструментів.

Банківські інфокомунікації – це все банківські продукти, які можна виготовляти виключно з комунікаційних засобів зв'язку [1]. Специфічні послуги, що надаються банками в телекомунікаційному середовищі, включають характерні для них форми роботи:

- переказ коштів через міжнародні системи;
- безготівкові розрахунки за допомогою використання пластикових карток через банкомати та торгове обладнання;

- дистанційне банківське обслуговування користувачів через Інтернет та мобільний телефон (інтернет-банкінг, мобільний банкінг);

- надання додаткових послуг за використання певного банківського продукту.

Сучасні банки пропонують своїм клієнтам скористатися комплексом дистанційних послуг, що дозволяють отримувати інформаційні та фінансові послуги 24 години на добу простим, зручним і безпечним способом. І головне, це не потребує прямого контакту з банком і не залежить від місцезнаходження клієнта.

З удосконаленням розвитку мережі інтернет, все більше банків відкриває своїм клієнтам можливість отримати доступ до банківського рахунку за допомогою мобільного телефона, який підтримує протокол WAP (Wireless Access протокол) і SMS (служба коротких повідомлень), тобто за допомогою мобільного банкінгу.

Дистанційне банківське обслуговування – це надання банківських послуг, поза межами відділення банку з прямим контактом між клієнтом і банківським працівником, а вдома, в офісі клієнта, тобто, де останньому буде зручно. Система повністю автоматизована і доступна 24 години на добу, в будь-який день тижня, на відміну від самого банку, який працює за суворим графік [2].

Внаслідок розвитку передових технологій у сфері цифрової економіки, комерційні банки все більше прагнуть переміщення ринку банківських послуг з реального простору до системи віддаленого (дистанційного) банківського обслуговування. При цьому ринок послуг також постійно змінюється: звичні банківські операції поступаються місцем новим фінансовим підходам, інвестиціям у розвиток інформаційного та програмного забезпечення, різних видів страхування.

Хоча операції віддаленого доступу мають багато переваг, вони також мають свої недоліки. Найбільш важливим з них є можливість шахрайства та крадіжки інформації. Клієнти повинні бути обережні при виконанні фінансових операцій в Інтернеті та не повинні ділитися своїм паролем та особистою інформацією з будь-якими третіми сторонами.

У контексті операцій віддаленого доступу для клієнтів комерційних банків України, забезпечення безпеки є надзвичайно важливим аспектом. Для цього використовуються різні заходи безпеки, зокрема криптографічні протоколи, аутентифікація та авторизація, антивірусний захист.

Криптографічні протоколи є одним з основних засобів захисту інформації в операціях віддаленого доступу. Ці протоколи забезпечують шифрування даних під час їх передачі між клієнтом та банком, а також забезпечують цілісність та конфіденційність інформації.

Аутентифікація та авторизація є процесами, що використовуються для перевірки та підтвердження ідентичності клієнта під час віддаленого доступу. Аутентифікація включає перевірку ідентифікаційних даних, таких як логін та пароль, а також може використовувати додаткові фактори аутентифікації, наприклад, одноразові паролі або біометричні дані.

Антивірусний захист є одним з важливих елементів безпеки в операціях віддаленого доступу клієнтів комерційних банків Антивірусні програми працюють шляхом сканування файлів, папок та системних областей на наявність потенційно шкідливих об'єктів. Якщо виявляється загроза, антивірусна програма повідомляє клієнта та надає можливість видалити або помітити її як потенційно небезпечну

Як додаткові заходи, що забезпечують безпеку входу в онлайн-систему комерційного банку можна використовувати метод ідентифікації по сітківці ока

Список використаних джерел:

1. Дзюблюк О.В., Адамик Б.П. Банківські операції: підруч. ТНЕУ. 2013.

2. Снігурівська Л.П. Банківські операції і послуги : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2012.

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
В.М. Степаненко, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

На сьогоднішній день усі сфери нашого життя активно розвиваються, впроваджуються різні інновації. З огляду на це, банківська система також вдосконалюється. Впровадження

інновацій у банківську сферу дає можливість покращувати послуги, які надаються клієнтам, а також проявляти стійкість по відношенню, до криз, які в останні роки атакують економіку нашої країни.

Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення банківської системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості банківських послуг, підвищення рівня захисту банківської інформації, підвищення рівня конкурентоспроможності банків і, як наслідок, банківської системи в цілому [1].

Головною причиною впровадження інновацій в банківську сферу є прагнення до збільшення прибутку. Проте зовнішні умови також повинні бути сприятливими. Зокрема, на розробку та впровадження інновацій впливають такі фактори, як законодавство країни, а також існуюча система регулювання банківського сектору.

Існує ряд причин, які обумовлюють необхідність запровадження інновацій в банківську діяльність, зокрема це [2]:

- необхідність забезпечення прибуткової діяльності банку, причому не лише у короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі;

- спроможність банківської установи генерувати нові потоки доходів за рахунок упровадження інноваційних продуктів, високої якості обслуговування клієнтів, що забезпечується саме реалізацією інноваційних рішень, що відрізняє банк від його конкурентів;

- підвищення операційної ефективності, що в сучасних умовах уже не може бути результатом лише економії на ресурсах, а потребує запровадження процесних інновацій, яке допомагає знизити витрати на виконання певних операцій із одночасним поліпшенням якості обслуговування;

- дотримання банками вимог державного регулювання банківської діяльності, спрямованого на забезпечення стабільного й надійного функціонування банківської системи шляхом контролю ризиків, що беруть на себе комерційні банки як фінансові посередники;

- бажання банківських установ створити й підтримувати імідж сучасного динамічного інституту, який чутливий до змін потреб клієнтів, зацікавлений у розв'язанні їх фінансових проблем, забезпечує комфортне і доступне обслуговування;

- кардинальні зрушення у структурі і характері потреб споживачів фінансових послуг, які відбуваються в останні десятиліття.

Серед основних напрямів банківської діяльності, пов'язаної із впровадженням інновацій, можна назвати такі:

- фінансовий сектор, що означає створення нових інноваційних банківських продуктів у традиційних секторах ринку позикових коштів та нових сегментів банківських послуг і продуктів (таких як інвестиції в нерухомість, страховий бізнес, надання грошей у лізинг, договірні платежі); зниження операційних витрат і покращення ефективності та управління активами та пасивами завдяки кращому фінансовому управлінню та використанню нових технологій;

- технологічний сектор, який стосується інноваційних змін в управлінні, організації, правового захисті, соціальної спрямованості, маркетингу та реалізації банківських продуктів і послуг. Інноваційний розвиток банківської справи пов'язаний насамперед зі стрімким розвитком IT-середовища, який змінює його IT-інфраструктуру з метою оптимізації та впровадження інновацій. Це дає можливість знизити витрати в банківському середовищі та збільшити його конкурентні переваги на ринку. Технологічний сектор інноваційного розвитку банку включає формування нових та модифікацію існуючих технологій надання банківських послуг, впровадження інноваційних банківських продуктів, обробку та захист даних клієнтів, технічну підтримку;

- організаційно-структурний сектор, який є каталізатором розвитку інноваційних банківських технологій та забезпечує такі процеси банківської діяльності, як: формування умов щодо задоволення потреб клієнтів банку в нових технологіях; підвищення конкурентоспроможності банку за рахунок показників якості обслуговування та ефективного банківського менеджменту; необхідність підтримувати баланс між традиційними банківськими продуктами та послугами та

банківськими інноваціями для сприяння стабільності ринку; ефективне з'єднання внутрішньої та зовнішньої частин системи розвитку банківських інновацій на основі мотивації співробітників та вибору нових корисних та ефективних для банків технологій.

На мікроекономічному рівні інновації є матеріальною основою підвищення ефективності діяльності банків. Це проявляється у розробці нових технологій і банківських продуктів на базі власних досліджень банків, підвищенні якості та конкурентоспроможності банківських послуг, зниженні витрат.

На макроекономічному рівні створюється нова інноваційна модель розвитку банківської системи, оскільки домінуючими в банківському секторі стали такі чинники, як інформаційно-комунікаційні технології та зовнішніх і внутрішніх трансферт інновацій. НБУ та інші державні органи підтримують створення сприятливого середовища для впровадження інновацій у банківську діяльність.

Сьогодні в банківській сфері триває процес впровадження нових технологій. Проте існують фактори, що обмежують даний процес, зокрема: змінність цін, що простежується в багатьох сегментах ринку; брак інформації; зростання вартості інноваційних рішень; недовіра споживачів інноваціям; невизначений строк запровадження інноваційних технологій; податкові різниці; підвищення рівня ризику; низький рівень розвитку інноваційної інфраструктури; низький рівень правового та фінансового розвитку тощо.

Отже, впровадження інновацій в банківську діяльність дає можливість банкам прогресивно розвиватися, проте це створює також додаткові труднощі, такі як тиск конкурентів у плані швидкого прийняття рішень та розробки все більше нових нетрадиційних та цікавих послуг, що підвищують дохід банку. Саме для цього банки повинні тримати свої позиції та не втрачати конкурентні переваги, щоразу вдосконалююся свою діяльність. Необхідно вміти швидко реагувати на мінливість зовнішнього середовища, тоді банки зможуть збільшувати свій дохід, спрощувати користування своїми послугами для клієнтів, а також залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Список використаних джерел:

1.Степаненко О. П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33844/ape_2012_6_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2.Чиж Н. М., Дзямулич М. І. Банківські інновації: проблеми та перспективи. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecnof_2012_9(4)__45.pdf

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Д.В. Лютий, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

КЛАСИФІКАЦІЯ БАЗОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Використання ІТ та цифрових технологій у сільському господарстві – це не лише використання комп'ютерів, комунікаційних засобів та інших окремих технічних засобів й технологій. Інноваційні цифрові та інформаційні технології дають змогу контролювати весь цикл рослинництва чи тваринництва – «розумні» прилади вимірюють й передають такі параметри, як ґрунт, рослини, мікроклімат. Усі ці дані з датчиків, дронів та інших приладів аналізуються спеціальними програмами [1; 2]. Мобільні або онлайн-додатки, допомагають фермерам й агрономам визначити сприятливий час для посадки або збору врожаю, розрахувати схеми добрив, передбачити врожай й забезпечити полегшення виконання багатьох процесів. Ефективність застсоування цифрових та інформаційних засобів й технологій у сучасному агробізнесі підтверджується тим фактом, що близько 70 % ферм США, Канади та Європи вже використовують «розумні» технології для сільського господарства. Вітчизняні фермери, знаходяться на нижчоу рівні від таких показників, але попит на «цифру» зростає, а експерти-практики та теоретики впевнені, що цифровізація допоможе українському агропромисловому комплексу здійснити потужний розвиток [3].

Згідно з оцінками аналітиків, імовірно до 2025 р. до 40 % світової економіки повністю цифровізує свою структуру. Практичне застосування цифровізації сільського господарства в

розвинених країнах світу дало змогу визначити напрями за якими відбуваються процеси діджиталізації цієї сфери: інноваційний метод у сільському господарстві з використанням новітніх технологій для поліпшення якості врожаю; система спостережень за станом об'єктів тваринного світу та середовища їх проживання; інтелектуальна функція самодіагностики, коли система сама аналізує всі вимірювані процеси, що відбуваються в теплиці [4-6].

Основні сфери застосування цифрових технологій у сільському господарстві представлені на рис. 1.

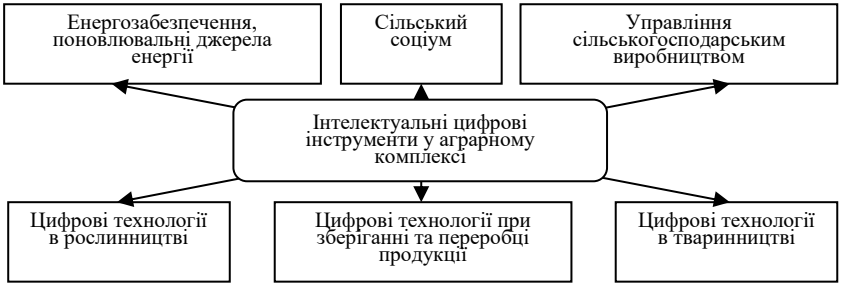

Рис. 1. Основні сфери застосування цифрових технологій у сільському господарстві [сформовано на основі 1, 6, 7]

В умовах цифрової трансформації агропровдовольчої сфери актуальними стають питання стосовно виявлення особливих факторів впливу на інноваційні процеси у сільськогосподарських галузях, можливості ефективного використання сучасних ресурсів для активізації цифрового розвитку. Зазначене зумовлено тим, що цифровізація виробничих та управлінських процесів є механізмом економічного зростання суб'єктів господарської діяльності, а інновації – забезпечують ефективність, результативність, зростання обсягів виробництва тощо [1; 4].

Враховуючи зазначене, базовими інноваційними цифровими технологіями, які можуть бути використані у вітчизняній агарній сфері мають стати вже випробувані та ефективні новації (рис. 2).

Також необхідно підкреслити, що наразі в нашій країні спостерігається істотна нестача фахівців, які працюють у галузі інформаційних технологій у сфері сільського господарства, тоді

як у країнах із конкурентоспроможним сільськогосподарським сектором рівень фахівців цієї компетенції досить високий [1].

Рис. 2. Базові інноваційні цифрові технології розвитку агропродовольчої сфери України

Вищевикладене свідчить про те, що необхідно не тільки визначити ключові галузі впровадження цифровізації, а й розробити методичний підхід до оцінювання якості цього процесу, що має універсальні критерії для суб'єктів агробізнесу різної спеціалізації [8].

Список використаних джерел:

1. Водянка Л.Д., Юрій Т.П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК.* 2020. № 12. С. 67.

2. Волощук Ю. О. Напрями цифровізації аграрних підприємств. *Ефективна економіка.* 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf

3. Дячков Д.В., Сулим А.О. Особливості застосування інформаційних систем управління підприємством в умовах цифрової економіки. Вісник *Сумського національного аграрного університету.* 2020. № 1(83) С. 79–86.

4. Держпідтримка АПК-2020: програми, механізми, терміни. Інформаційно-аналітичний портал АПК України: веб-сайт. URL:

https://agro.me.gov.ua/ua/news/derzhpidtrimka-apk-2020-programimehanizmi-termini

5. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 416 с.

6. Руденко М. В. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність : монографія. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. 342 с.

7. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15-16/2020. С. 36-39.

8. Diachkov D., Aranchii V., Zos-Kior M., Snitko Ye. Simultaneous methodology of forming the concept of state regulation by innovative entrepreneurship in the context of transformation of the institutional paradigm of management and digitalization. *Modern science - Moderní věda*. 2021. № 6. P. 5-11.

Л.Д. Тулуш, к.е.н., с.н.с., доцент,
О.А. Самошкіна, к.е.н.
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВПЛИВУ МІЛІТАРНИХ ЧИННИКІВ

Процеси відновлення і підтримки сталого розвитку економіки України в умовах впливу мілітарних чинників, процеси повоєнної відбудови потребують значного обсягу фінансових ресурсів, акумульованих з різних можливих джерел, але найбільш важливими та вирішальними є державні фінанси та/або згенеровані за участю держави. Оскільки фінансова стійкість аграріїв є пріоритетом повоєнного євроінтеграційного розвитку економіки України, її рівень в подальшому буде зростати як завдяки ефективній державній фінансовій підтримці агровиробників у контексті відновлення сталого аграрного і сільського розвитку країни, так і активній міжнародній допомозі.

Джерела фінансування операційної діяльності сільгосптоваровиробників можуть бути різноманітними – як власними, так і залученими. У 2021 році цінова ситуація на світових аграрних ринках була досить сприятливою для вітчизняних сільгосптоваровиробників. Завдяки цьому,

напередодні російської збройної агресії рівень їх фінансового забезпечення був достатньо високий – більшість з них змогли сформувати резерви для фінансування операційної діяльності. З огляду на це, частина сільгосптоваровиробників забезпечувала у минулому році та зможе забезпечити у поточному році фінансування своєї операційної діяльності за рахунок внутрішніх джерел. До того ж, під час дії воєнного стану багатьом виробникам довелось оптимізувати операційні витрати, зокрема, відмовитись від внесення частини добрив та засобів захисту рослин.

Стимулювання банківських установ щодо кредитування сільгосптоваровиробників з початком воєнного стану забезпечувалось оновленим Порядком надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва, затвердженим постановою КМУ від 24.01.2020 №28. На 2023 рік дію програми державної фінансової підтримки шляхом доступного кредитування «5-7-9%» продовжено та оптимізовано відповідно до викликів воєнного стану шляхом прийняття постанови КМУ від 14.03.2023 №229. Даний напрям державної фінансової підтримки передбачає часткову компенсацію процентних ставок за кредитами і надання державних гарантій на забезпечення виконання кредитних зобов'язань агровиробників за рахунок ресурсів Фонду розвитку підприємництва, а також запровадження нового напряму підтримки – «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%». Відповідно до внесених змін, продовжено строк отримання фінансової підтримки для проведення посівної кампанії, передбачена пролонгація виданих кредитів для здійснення посівних робіт (для суб'єктів середнього та великого підприємництва за умови погашення до 25% кредиту), продовжена практика надання державних гарантій для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за такими кредитами.

Крім державних програм підтримки пільгового кредитування аграріїв, було прийнято рішення про відновлення у 2022 році прямої фінансової підтримки агросектору у вигляді безповоротних грантів на створення або розвиток садівництва, ягідництва і виноградарства, тепличного господарства, розвитку переробного підприємства за рахунок Резервного фонду

держбюджету у сумі 383 млн грн у 2022 році та у обсязі 1 млрд грн в 2023 році. Зазначений обсяг підтримки складно назвати значним – загалом він відповідає обсягам фінансування функціонуючої до 2022 року бюджетної програми «Фінансова підтримка розвитку садівництва, виноградарства та хмелярства». Проте, значення відповідних грантових програм важко переоцінити з огляду на підтримку належного рівня зайнятості в аграрній сфері у складний період воєнного часу в країні та притаманних йому проблем з джерелами формування доходів сільського населення.

Крім того, за рахунок фінансової допомоги ЄС у 2022 році була надана безповоротна фінансова підтримка малим агровиробникам, зареєстрованим у ДАР, на суму 1,65 млрд грн. Вона надавалась через Укрдержфонд підтримки фермерських господарств у формі бюджетної субсидії на одиницю оброблюваних с/г угідь агровиробникам, які обробляють від 1 га до 120 га (загальний обсяг виплат за програмою перевищив 1,32 млрд грн). Крім того, виділялась спеціальна бюджетна дотація за утримання ВРХ агровиробникам, що утримують від 3 до 100 корів (0,33 млрд грн.). У 2023 році передбачається продовження виплат на одиницю с/г угідь та за утримання ВРХ у сумі 80 млн дол. США в рамках Програми фінансової підтримки і пільгового кредитування агровиробників до посівної та збирання врожаю-2023 спільно зі Світовим банком.

Важливу роль в контексті фінансового забезпечення операційної діяльності аграріїв відіграють програми гуманітарної підтримки міжнародних та донорських організацій. Зокрема, Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) започатковано Ініціативу на підтримку стійкості агросектору (Agriculture Resilience Initiative) – AGRI-Україна. Вона має за мету зміцнення виробництва та експорту української аграрної продукції та сприяння пом'якшенню загальносвітової продовольчої кризи, яка поглиблюється внаслідок розв'язаної Росією війни. AGRI-Україна зосереджує свою увагу на таких напрямах діяльності: закупівля і передача критично важливих матеріально-технічних ресурсів аграріям, які їх потребують; удосконалення і збільшення можливостей експортної логістики та інфраструктури; розширення доступу аграріїв до

фінансування, щоб забезпечити максимальні врожаї; надання ММСП послуг з сушіння, зберігання та переробки сільгосппродукції. В рамках цього проекту невеликі агровиробники можуть отримати добрива для ярих і озимих культур, а також насіння соняшника. Зокрема, вже здійснено безкоштовний розподіл мінеральних добрив для підживлення озимих культур, мінеральних добрив для основного і припосівного внесення на ярі культури або насіння соняшнику між малими агровиробниками (АгроММСП), які обробляють від 5 га до 500 га і розташовані в прифронтових областях.

Важливою є підтримка й від Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), якою передбачено безоплатне забезпечення фермерських господарств (переважно невеликих – площею до 500 га) насінням ярих культур. Крім того, ФАО за фінансової підтримки Уряду Японії реалізує програму з надання насіння кукурудзи та соняшника для підтримки малих фермерських господарств під час весняної посівної кампанії 2023 року. У межах цієї програми насіння вже розподілене між агровиробниками дев'яти постраждалих від війни областей України. Кожен отримувач допомоги одержав насіння кукурудзи або соняшнику для засіву до 10 гектарів землі.

Таким чином, під посівну-2023 запроваджена ціла низка гуманітарних програм підтримки, які спрямовані на забезпечення сільгосптоваровиробників якісним посівним матеріалом та іншими виробничими ресурсами для вчасного проведення посівної компанії – адже від цього суттєво залежить світова продовольча безпека. Відповідна фінансова підтримка сфокусована переважно на невеликих фермерських господарствах постраждалих від війни регіонів і спрямована як на вирішення проблеми забезпечення належного рівня продовольчої безпеки, так і на стимулювання зайнятості та формування стабільних джерел доходів сільських жителів на постраждалих територіях.

Слід зазначити, що вищенаведені програми фінансової підтримки функціонують, але, вочевидь, що генерованих ними обсягів фінансових ресурсів недостатньо для повноцінного відновлення сільгоспдіяльності агровиробників – в першу чергу

тих, які функціонують на постраждалих від війни територіях. В цьому контексті Уряду та Мінагрополітики необхідно докладати більше зусиль на відновлення дії функціонуючих до російського вторгнення програм державної підтримки сільгосптоваровиробників та запровадження нових інструментів фінансового забезпечення аграріїв. Зокрема, варто відновити практику форвардних закупівель, які можуть стати ефективним інструментом фінансового забезпечення проведення весняно-польових робіт.

Щодо підтримки виробництва та повоєнного відновлення аграрної галузі, надія покладається також на міжнародну донорську підтримку. Як країна, що отримала статус кандидата на членство в ЄС, Україна має можливості отримання фінансової допомоги за рахунок інструментів передвступної допомоги, грантової підтримки, підтримки інвестицій, технічної допомоги, участі у програмах та ініціативах Євросоюзу аграрної спрямованості.

Також слід зауважити про необхідність створення інституційних передумов для використання доступної фінансової допомоги для країн-кандидатів із передвступних фондів ЄС, у т.ч. Фонду допомоги перед вступом (Instrument for Pre-Accession), Фонду регіонального розвитку (ERDF), Європейського фонду розвитку сільських територій (EAFRD), Європейського фонду морського та рибного господарства (EMFF) у вигляді виробничих грантів, інвестицій та технічної допомоги.

Фінансовий стан аграріїв у 2023 році, в першу чергу, залежатиме від врегулювання наявних проблем з логістикою, частина з яких постала перед галуззю зовсім недавно. І безумовно, фінансовий стан аграріїв напряму залежатиме від тривалості війни, від строків розблокування роботи морських портів, забезпечення безперешкодного відвантаження сільгосппродукції з портів Чорноморського узбережжя України, від фінансових можливостей держави стимулювати відновлення аграрного сектору економіки та забезпечити привабливі умови для інвесторів, які виявлять бажання взяти участь у повоєнній відбудові економіки України, зокрема її аграрного сектору. Багато чого залежатиме від ефективності рішень Уряду в цілому

та Мінагрополітики зокрема щодо дотримання належного рівня продовольчої безпеки, стимулювання подовження продовольчих ланцюгів, забезпечення компенсації понесених агровиробниками збитків, завданих війною, відновлення та налагодження логістичної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Lupenko Yu., Khodakivska O., Nechyporenko O., Shpykuliak O. The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine. Scientific Horizons. 2022. Vol. 25, No. 6. Pp. 121–128.

2. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]: Режим доступу: https://www.minagro.gov.ua (дата звернення: 14.05.2023).

3. Лупенко Ю.О., Коваленко О.В., Ященко Л.О. Забезпечення фінансовими ресурсами аграрних підприємств. Продовольчі ресурси. 2020. № 15. С. 219–237.

4. Tulush L., Radchenko O., Lanovaya M. Priorities and Efficiency of Government Support for the Agricultural Sector of Ukraine. Sustainable Agriculture: Circular to Reconstructive. 2022. Volume 1. Pp. 13-23.

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
К.Г. Чеботарьов, М.С. Єрмак, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІТ-ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ІТ-сфера – найбільш перспективна та інноваційна галузь України. Вона приваблює сьогодні як молодь, так і досвідчених працівників рівнем оплати праці, перспективними проектами, можливістю кар'єрного зростання, сучасним менеджментом та ін. Але, в найскрутніші часи для нашої країни, вона дещо уповільнила темпи розвитку та створення робочих місць. Насамперед через те, що багато впливових замовників знаходяться в інших країнах і на початку війни мали сумніви щодо працездатності наших фахівців. Велика кількість компаній були вимушені перевозити своїх працівників у більш безпечні регіони та облаштовувати нові місця для роботи. Військові дії, перебої електропостачання, обмежений доступ до Інтернет мережі, залишення своїх будинків та вимушене переміщення у безпечне місце - вплинули на виконання проектів у відведений термін. Все це призвело для складного виклику - втримати клієнта.

Попри всі перешкоди, наші фахівці продовжують працювати та надавати послуги для внутрішніх та міжнародних партнерів. У воєнний час ІТ-сфера стала міцною опорою для розвитку економіки України, у той час коли інші сфер та галузей втратили свою впливовість. За десять місяців 2022 року, вітчизняна ІТ-галузь збільшила виручку від експортних операцій на 10% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. За даними IT Ukraine Association «частка експорту ІТ-послуг у ВВП збільшилась на 51% – до 5,4%, а в експорті послуг зросла на 24% та становить 47%, тобто майже половину» [1].

Основними проблемами розвитку ІТ-індустрії до початку війни були: якість навчання фахівців, "відтік мозків" за кордон, обмежений внутрішній попит на ІТ-розробки, низький рівень виробництва ІТ-обладнання та програмного забезпечення, недостатня надійність систем захисту інформації та інтелектуальних прав [2]. В умовах воєнного стану та вимушених змін, які з ним пов'язані, до вже існуючих проблем додались такі, як:

обмежений доступ до мережі Інтернет, програмного забезпечення та інших інформаційних ресурсів;

пошкодження або, навіть, знищення інфраструктури, включаючи телекомунікаційні та електромережі, центри обробки даних та інші важливі складові галузі;

скорочення інвестицій в ІТ-галузь та зменшення кількості проектів, що фінансуються;

необхідність релокації підприємств та зменшення кількості компаній, які працюють з зоні конфлікту;

зниження попиту на ІТ-послуги та труднощі з утриманням вже існуючих клієнтів;

підвищення ризиків загалом у даній сфері, а також у роботі з клієнтами та у забезпеченні інформаційної безпеки та ін.

До окреслених проблем слід додати ще й той факт, що багато закордонних клієнтів винесли умови, що команда, котра працює на проекті, має бути у безпечній, так званій умовній «сейф зоні» у Євросоюзі або інших країнах де не йде війна. На даний момент компанії не знайшли консенсусу з урядом держави для можливості працювати за кордоном. За деякими джерелами можна спостерігати, що закордонні клієнти почали активно

шукати фахівців у інших країнах, незважаючи на вартість оплати праці. Це негативно вплинуло на прийняття нових працівників на будь-які посади в компанії, що, у свою чергу, гальмує розвиток молодих фахівців «Junior specialist».

В уряді неодноразово розглядалось питання можливості виїзду за кордон критично важливих співробітників (якщо такими є чоловіки призовного віку) на обмежений час для проведення переговорів з замовниками, укладення контрактів та вирішування проблем, але на умовах письмового зобов'язання про повернення та понесення адміністративної відповідальності у разі їх невиконання, або внеску до казни держави у вигляді податку, але консенсусу у цьому питанні поки що не було знайдено [3]. Варто також розробити заходи, які будуть стимулювати фахівців даної галузі повертатися в Україну.

Якщо вирішенню всіх вищезазначених проблем не приділити належну увагу, то з часом, це може негативно відбитися на діяльності багатьох компаній у сфері ІТ, а також обмежить матеріальне стимулювання та підтримку не тільки працівників і їх сімей, але і самої держави, так як призведе до зменшення надходжень до бюджету країни у вигляді податків та зборів через скорочення фонду оплати праці.

На наш погляд, вирішення даних проблем потребує комплексного підходу на основі тісної співпраці держави та бізнесу. З цією метою пропонуємо вжити заходів щодо:

збільшення кількості кваліфікованих вітчизняних ІТ-фахівців за рахунок надання державних пільг на підготовку спеціалістів для даної галузі, розробки програм підвищення кваліфікації для наявних працівників;

всебічної підтримки виробників ІТ обладнання, а також, налагодження співпраці з іншими країнами для забезпечення постачання необхідних комплектуючих;

залучення приватних інвесторів для створення нових проектів у галузі;

створення програм та сервісів, які дозволять зберігати інформацію безпечно та без перешкод;

використання маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та просування ІТ-продуктів на внутрішньому ринку, а також, розробки нових продуктів, які будуть популярні в умовах

війни;

створення державних програм підтримки розвитку ІТ-галузі спрямованих на збереження робочих місць та стимулювання економічного зростання;

проведення відкритих діалогів зі співробітниками, клієнтами, інвесторами та іншими стейкхолдерами задля забезпечення взаємодовіри, демонстрації стабільності галузі та позитивних трендів розвитку;

підготовки нових фахівців у сфері кібернетичного захисту та навчання працівників ІТ-компаній найсучаснішим технікам безпеки та ін.

Синергія державних та приватних структур, відпрацювання спільних механізмів, котрі дозволять ІТ-індустрії максимально використовувати свій потенціал, можуть стати ключовим фактором у вирішенні окресленого кола проблем. Адже українські фахівці безперечно становлять велику цінність у міжнародному масштабі та мають можливості досягти ще більшого й посісти одну з лідерських позицій на світовому ринку ІТ.

Список використаних джерел:

1. Дослідження Do IT Like Ukraine: ІТ-індустрія зростає попри все. IT Ukraine Association. 2022 URL: https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf

2. Тимошенко Н.Ю., Ронський Б.Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. Економіка і суспільство. Випуск 17. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/57.pdf

3. Українська ІТ-індустрія: робота в умовах війни та подальші перспективи. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/17/688262/

О.М. Юркевич, к.е.н., доцент,
М.Д. Веремієць, Б.І. Леонова, здобувачі вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПРОБЛЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах невизначеності та ризиків зовнішнього середовища успішність діяльності підприємства залежить передусім від якості його фінансового планування та бюджетування [3].

Бюджет є ефективним інструментом для попередньої оцінки ризиків та можливих змін у умовах, тому він стимулює керівників розглядати можливі проблеми заздалегідь.

Сучасні розробки в галузі ІТ та останнє програмне забезпечення можуть значно підвищити ефективність фінансового менеджменту на вітчизняних підприємствах у сфері фінансового планування та бюджетування. Зокрема за допомогою інтернет-технологій та автоматизації бізнес-процесів у цій галузі на основі інформаційної системи підприємства.

Автоматизовані системи бюджетування надають такі можливості [4]:

- відображення планових даних на управлінському плані рахунків, це чітке зіставлення планів та облікових даних;
- швидке формування нових планів;
- визначення пріоритетів витрат;
- підвищення ефективності та результативності працівників;
- скорочення термінів підготовки та корегування бюджетів;
- підвищення автоматизації процесів управління.

Тобто з основних переваг автоматизованої системи бюджетування є можливість зберігання кількох варіантів бюджету, сформованих на підставі різних сценаріїв розвитку організації.

Сучасні програми, які використовуються для автоматизації бюджетної системи на різних рівнях, включаючи макро- та мікрорівні. Серед таких програм можна виділити Neubrain, Vena Solutions, Prophix, Budget Maestro. Зокрема, Neubrain є дуже інноваційною платформою для бюджетування, яка використовується як на рівні держави, так і на рівні підприємств та бюджетних організацій зі складними та унікальними вимогами[5]. Тим не менш, MS Excel лишається улюбленим інструментом бюджетування українського менеджменту через свою гнучкість у використанні. Водночас розвиток українського бізнесу вимагає більш потужних і сучасних систем управління.

Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє не тільки контролювати та керувати фінансовими показниками та процесами, такими як складання бюджету, але й прогнозувати ймовірні майбутні витрати, що призводить до

більш точного та реалістичного бюджетування.

Розробка фінансового бюджету є складним і трудомістким процесом, який займає приблизно 20% робочого часу менеджера [3]. Часто підприємства розглядають бюджетування як технічний компонент фінансового планування, який може бути недостатньо узгодженим із загальною стратегією бізнесу. Деякі автори пояснюють неефективність бюджетування технічними обмеженнями інструментів, що використовуються для здійснення фінансового планування [3]. Динаміка умов ведення бізнесу ускладнює планування результатів у довгостроковій перспективі. Враховуючи постійну зміну економічних прогнозів, розробка єдиного узгодженого бюджету для узгодження бізнес-одиниць і відстеження ефективності є складним завданням [2].

Серйозні зміни в умовах функціонування сучасних підприємств стали фактором, що сприяє модернізації традиційних моделей бюджетування. Сучасне конкурентне середовище настільки складне, що традиційні методи бюджетування вже не є ефективними для бізнесу [3]. Таким чином, традиційна модель бюджетування вже не відповідає реальності сучасних динамічних ринків.

Перша група шляхів удосконалення процесу бюджетування пов’язана з використанням динамічних методів, що протистоять статичним. Такі методи включають гнучке бюджетування та сценарне моделювання [1].

Другий напрям покращення бюджетування полягає в оптимізації параметрів процесу бюджетування, а саме, скороченні бюджетного періоду та обсягу планової інформації. Зміни в зовнішньому середовищі, що змінюються з часом, зменшують ефективність та доцільність щорічного бюджетування. У зв'язку з цим в умовах невизначеності деякі фірми відмовляються від довгострокових прогнозів і зосереджуються на більш коротких циклах планування [2].

Третій напрямок удосконалення бюджетування передбачає застосування передових методів, які дозволяють значно підвищити якість планування за рахунок ефективного управління витратами. Ці методи включають бюджетування на основі нульової бази та бюджетування на основі бізнес-

процесів.

Четвертий напрямок удосконалення бюджетування пов'язаний з використанням даних про пріоритетність грошових потоків та диверсифікацією програмних показників.

Важливо зазначити, що покращення бюджетування – не єдиний спосіб керувати своїм бізнесом на сьогоднішньому невизначеному та нестабільному ринку. Він повинен бути інтегрований і підтримувати стратегічний, оперативний, а особливо фінансовий менеджмент [3]. Це означає, що процес бюджетування повинен бути адаптований до стилю управління фірмою.

Отже, автоматизовані системи бюджетування дають можливість відслідковувати фін показники, відстежувати вплив відхилень на досягнення стратегічних цілей та своєчасно реагувати на відхилення. Це допомагає виключити втрати кошті в, підвищити прозорість бізнес-процесів, гнучкість бюджету та дає можливість мати інформацію про стан у будь-який час.

Враховуючи важливість бюджету в корпоративному фінансовому управлінні та зростаючу невизначеність і динаміку зовнішнього середовища, потреба вдосконалення бюджетного процесу стає актуальною. Для вдосконалення бюджетування необхідно інтегрувати процеси з оперативними та стратегічними системами управління, особливо з системами фінансового менеджменту.

Список використаних джерел:

1.Ax Ch., Ax E. When the supply side of a management accounting innovation fails – the case of beyond budgeting in Sweden. *Accounting and Business Research*. 2022. Vol. 52. No. 4. P.443–478.

2.Kunnathuvalappil Hariharan N. Rethinking budgeting process in times of uncertainty. *MPRA Paper*. 2020.URL: https://mpra.ub.uni-m.pdf

3.Гринчишин Я. М. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/in.

4.Кальченко О.М., Данилович В.В Проблеми автоматизації процесу бюджетування на сучасних підприємствах. *Юність науки* – 2022. URL: http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/26159

5.Ювженко Н.М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2019/21.pdf

О.С. Іртищев, А.В. Гарагуля,
В.О. Христофоров, Г.І. Черкаський, аспіранти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація на сьогодні є пріоритетним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення [5].

Особливістю розвитку цифрової економіки є те, що вона не приходить на заміну традиційної, а стає її частиною, яка функціонує на основі цифровізації усіх соціально-економічних процесів. Швидкість зростання частки цифрової економіки є високою і не лише в економічно розвинутих країнах. Хибним є уявлення, що для національної економіки характерним є перехід від планової до ринкової моделі економіки, після чого актуальним стане формування цифрової. Високі темпи глобалізації та подальша інтеграція національної економіки у світовий економічний простір створюють передумови для поступового збільшення частки цифрової економіки, хоча і з певними відмінностями порівняно із економічно розвинутими країнами [1].

Використання цифрових технологій, інновацій у виробництві та економіці для забезпечення модернізації сучасної промисловості, є одним з актуальних завдань стратегічного розвитку держави. Розробка і впровадження інтелектуальних інформаційних систем, проектування аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень, застосування інформаційно-комунікаційних технологій передачі та обробки даних, Big Data, «туманні обчислення» (Fog-технології), технології Інтернету речей (Internet of Things, IoT), управління даними, застосування

корпоративних інформаційних систем для управління ресурсами підприємства є основними завданнями розвитку і модернізації української промисловості. На сьогодні використання цифрових технологій призводить до трансформації відносин між учасниками економічної діяльності в таких галузях як промисловість, енергетика, будівництво, банківська справа, транспорт, роздрібна торгівля, освіта, охорона здоров'я, ЗМІ, безпека та ін. [2].

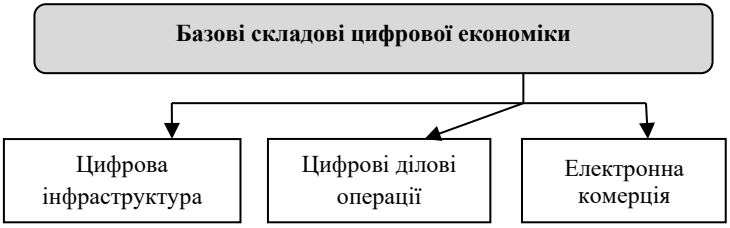

Рис. 1. Базові складові цифрової економіки [2]

Ефективне впровадження цифрових технологій потребує зміни підходів до управління підприємством. Так, для досягнення найбільшого ефекту впровадження необхідно пройти через п'ять кроків трансформації, що впливають на звичні способи мислення та прийняття рішень як керівників різних рівнів, так і рядових співробітників,внаслідок чого формується нова організаційна культура (рис. 2) [3, с 103].

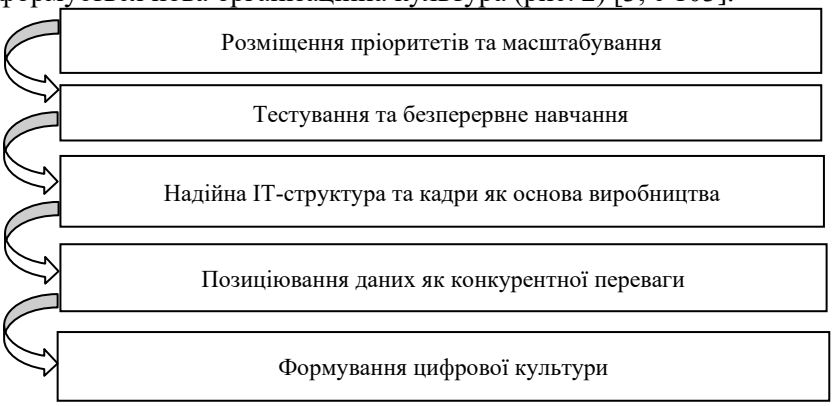

Рис. 2. Перелік необхідних дій для успішної цифровізації підприємства [3, с 103]

Процес впровадження цифрових технологій до виробничо-господарської діяльності підприємств має відбуватися на безперервній та регулярній основі шляхом виконання послідовних етапів (рис. 3).

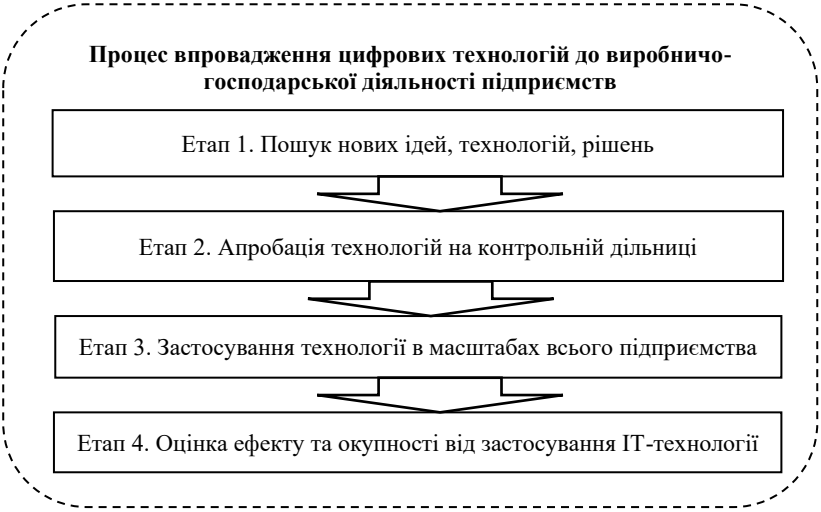

Рис. 3. Етапи процесу впровадження цифрових технологій до виробничо-господарської діяльності підприємств

Для того, щоб кожен крок трансформації приносив користь підприємствам та економіці загалом, важливо правильно розставити стратегічні пріоритети (рис. 4) [3, с 104.].

Цифрова трансформація виступає одним з ключових факторів у процесі розвитку підприємства, який передбачає не тільки впровадження інноваційних технологій, але й зміну управління ним. У результаті цього відбувається трансформація специфіки впливу як на окремі структурні підрозділи підприємства, так і на управлінську систему підприємства в цілому. Цифрова трансформація потребує значних змін ділового економічного середовища, які мають бути спрямовані на відстеження глобальних цифрових трендів, можливостей впровадження інноваційних цифрових технологій, моніторинг та оцінку стабільності функціонування підприємства.

Отже, успішне функціонування підприємства залежить від значної кількості факторів, однак мінливість зовнішнього

середовища вимагає постійної відповідності всім світовим тенденціям і стандартам, забезпечення конкурентних переваг, що дозволить стабільно підтримувати діяльність бізнесу. Необхідність у цифровій трансформації зумовлюється прагненням до постійного удосконалення процесів, а з боку підприємств – покращення власного конкурентного становища на ринку, що, в свою чергу, позитивно впливає на економіку країни та її інвестиційну привабливість. Розвиток цифрових технологій є важливим напрямом покращення інфраструктури бізнесу, який впливає та визначає темпи розвитку підприємства та країни в цілому [4, с 145].

Рис. 4. Стратегічні пріоритети трансформації користі підприємству та економіці [3, с 104]

Список використаних джерел:

1. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79

2. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 4. С. 22–31.

3. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.10

4. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 4. С. 142–146.

5. Педченко Н. С. Системний підхід до інструментарію інформаційного

забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. *Інноваційна економіка.* 2017. № 8 (34). С. 260–266.

6. Крамаренко І.С. Дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2014. №2. С.209-219

7. Крамаренко І.С., Войт Д.С., Кравець Л.О. Ефективність використання інвестиційного потенціалу національної економіки у контексті впливу на економічне зростання. *Харків: ХНАУ.* 2019. №1. С.403-413

8. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Ставцов Р.В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. *Ефективна економіка.* 2020. №7. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8074 (дата звернення: 06.06.2023).

В.С. Дібров, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КАНВАС

В умовах насиченості та перенасиченості ринку зростає вартість помилок під час прийняття рішень, що пов'язані з розвитком бізнесу. Саме тому для мінімізації ризиків розвитку бізнесу набуло широкого використання бізнес-моделей, що дозволяють пов'язати ціннісну пропозицію з потребами клієнтів, визначити необхідні дії, процеси, ресурси та зробити прогноз прибутковості проекту на основі результатів моделювання. Проте витрати, пов'язані з реалізацією проєкту, не завжди прямо пов'язані з ефективністю інвестицій. Тож залишається актуальним питання визначення напрямів інвестування та структури інвестицій під час вибору проєкту розвитку бізнесу.

Однією з сучасних бізнес-моделей є концепт, розроблений у 2004 році А. Остервальдером та удосконалену ним у 2010 спільно з І. Піньї, що отримала назву "Канвас" [1]. Модель містить 9 основних елементів, які необхідно врахувати до початку реалізації бізнес-проєкту. Фокусуючись фактично на ключових бізнес-процесах, вона не має на меті проведення детальних розрахунків, а лише визначає основні витрати за проєктом, а також визначити джерела отримання доходів. З огляду на це, використання моделі "Канвас" може допомогти створити загальне уявлення про сутність бізнес-проєкту, проте залишає поза увагою подальшу побудову бізнес-плану, формування якого

перетворюється на окреме завдання.

Підвищити результативність процесів розвитку бізнесу вбачається можливим за умови цілеспрямованого використання моделі "Канвас" для визначення обсягів та структури інвестицій. Таким чином застосування бізнес-моделі "Канвас" надасть можливість створити ієрархію взаємопов'язаних інвестиційних цілей, визначити їх вагу в загальному результаті за проєктом та в подальшому здійснити пошук оптимального співвідношення інвестицій між усіма елементами моделі.

"Інвестиції" – як правило прийнято розглядати в якості сукупності коштів, цінних паперів, майна чи майнових прав, що мають грошову оцінку, і які вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку та (або) досягнення іншого корисного ефекту [2]. Таким чином це поняття не є тотожним за змістом більш широкому поняттю – "витрати". Модель "Канвас" дозволяє легко визначити саме елементи витрат, а от можливі інвестиції за кожним елементом – потребують окремого визначення. Зміст інвестицій за кожним елементом моделі пропонується далі:

1. Споживчі сегменти – виокремлення потенційних клієнтів не є об'єктом інвестицій, проте в якості інвестиційних цілей можуть виступати дослідження з метою з'ясування їх особливостей попиту, структури, чисельності тощо. Також інвестиції за цим елементом можуть бути пов'язані з проведенням модифікацій споживчого попиту.

2. Канали збуту – на відміну від попереднього елементу, в якості об'єктів інвестицій тут виступає система залучення, утримання та взаємодії з клієнтами. Більш детально – це інвестування в рекламу, просування, розвиток торгових мереж.

3. Ціннісні пропозиції – фактично це ключовий елемент бізнес-моделі, що визначає споживацький попит і являє собою сукупність пропозицій товарів чи послуг, що з точки зору клієнта мають вартість. Інвестиції за цим елементом передбачають розробку продукта (чи послуги), що відповідає очікуванням клієнта та може задовольнити його актуальні потреби, тобто це інвестиції в НДДКР.

4. Відносини із клієнтами – зважаючи на необхідність утримання існуючих (або залучення нових) клієнтів, цей елемент

моделі має містити заходи з підвищення лояльності бренду чи компанії.

5. Ключові ресурси – виготовлення певної кількості продукції (чи надання послуг) завжди вимагає наявності певної кількості ресурсів. І хоча закупівля ресурсів в більшості випадків не може вважатися головною метою інвестицій, важливу роль відіграють процедури оцінки якості ресурсів та вибору постачальників. Саме вони і виступають в ролі цільових об'єктів інвестування за цим елементом.

6. Ключові види діяльності – будь-які процеси виробництва та реалізації можуть потребувати інвестицій в обладнання, придбання технологій, ліцензій, патентів, дозволів, а також супутні інвестиції в найм персоналу, підвищення кваліфікації, організацію роботи та взаємодії працівників.

7. Ключові партнери – основними об'єктами інвестицій тут виступають витрати на залучення до взаємодії, домовленості, а також збереження лояльності бізнес-партнерів. Відповідно об'єктами інвестицій тут можуть виступати комунікаційні програми, залучення посередників, програми лояльності для постачальників.

8. Структура витрат – призначення цього елемента полягає в розрахунку загальної суми витрат за прибутком та надалі дозволяє з'ясувати необхідну кількість інвестицій.

9. Потоки прибутків – цей елемент моделі також не містить об'єктів для інвестування, проте може надати можливість зробити висновок щодо необхідності перегляду обсягів інвестицій в інші елементи. Також він дозволяє спрогнозувати терміни окупності інвестицій.

Таким чином врахування зазначених об'єктів інвестування дозволить підвищити точність оцінки обсягу необхідних інвестицій та збільшити гнучкість бізнес-планування відповідно до визначених цілей розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: origins, present and future of concept. *Communications of the Association for Information Systems.* 2005. Vol. 16 , Article 1. URL: https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1

2. Кавецький В. В., Бурєннікова Н. В. Управління ефективністю інвестицій промислових підприємств: сутність та особливості врахування потреб стекхолдерів: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2022. 211 с.

Yu. Zaiats
National Aviation University, Kyiv

STRATEGIC AND OPERATIONAL FINANCIAL PLANNING OF THE INSURANCE ORGANIZATION

An extremely important place in the insurance system is occupied by the strategic and financial planning of the work of the insurance organization. In the new conditions of the market economy, the basis of planning the development of an insurance organization is its strategic plan, which the organization's team develops based on its control tasks, as well as on the business relationships that have developed. The planning process includes not only development, but also the organization of their implementation. Strategic and operational financial planning is a kind of life law of every insurance organization.

In the case of strategic financial planning of an insurance organization, a development forecast for 3 or more years is made, where the quarterly average insurance sums of individual insurance objects, the average amount of tariffs, the calculated average insurance payments and the number of collected insurance payments are calculated for the first year by type of insurance, as well as the amount insurance payments, maximum liability for a separate object of insurance. All these data are summarized in a table.

Strategic financial planning requires an assessment of the insurance organization's solvency and risks at the end of each calendar year and approaches to reinsurance (calculating the standard solvency margin and solvency ratio, risk ratio and probability ratio of the insurance organization's funds deficit) [1-4].

For day-to-day management and regulation in order to ensure the unconditional implementation of the annual financial plan, insurance organizations carry out operational planning. It consists in detailed planning of the work of all divisions of the insurance organization, delivering the main planning tasks to each insurance agent. Operational plans are developed for a month, decade, day, shift. The main task of operational planning is to ensure coordinated, rhythmic work of all divisions and employees of the insurance organization.

Insurance companies can create a board of directors, which includes managers elected by the general meeting of shareholders or

the supervisory board, who have the powers defined by the charter of the insurance company. The Board of Directors carries out strategic management of the company, reviews and approves business plans, investment projects, analyzes the current financial condition of the company, etc.

The board of the insurance company is the executive body of the company, which manages the current work of the company in accordance with the powers defined by the company's charter and the regulation on the board, which is approved by the shareholders' meeting (supervisory board).

The board resolves all issues of the insurance company's activities, except for those within the competence of the shareholders' meeting and the supervisory board. The board is accountable to the general meeting of shareholders and the supervisory board, and in some cases to the board of directors, and organizes the implementation of their decisions. The board acts on behalf of the insurance company within the limits stipulated by the current legislation and the company's charter. The work of the board must be built in compliance with the principle of collegiality, which makes it possible to organize the work of the insurance company more efficiently and avoid the problem of the dominance of subjectivity on the part of the chairman of the board of the company.

The main goal of the development of the monitoring system is the timely detection of deviations of the actual indicators from the expected ones, the identification of the reasons that generate these deviations and the development of proposals for the adjustment of certain areas of management in order to normalize the indicators.

The conducted research makes it possible to conclude that the organization of financial stability management in insurance organizations will help strengthen the level of their financial condition, create an effective basis for the system of anti-crisis policy measures of the insurer's management in the difficult conditions of the period of market transformation of the economic mechanism of Ukraine.

References:

1. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*, 2021. № 7(3). P. 315-323.

2. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). P. 163-167.

3. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*. 2021. № 7(3A). P. 111-119.

4. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. P. 259-269.

СЕКЦІЯ 3
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В.Є. Момот, д.е.н., професор,
О.М. Литвиненко, к.е.н., доцент
Університет імені Альфреда Нобеля

ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ТА ПОВЕДІНКОВІ ЕФЕКТИ СПІВРОБІТНИКІВ В КОМПАНІЯХ-РОЗРОБНИКАХ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Мотивація – це сила, яка спонукає людей наполегливо працювати для досягнення особистих цілей або цілей організації. Управлінська команда компанії-розробника програмного забезпечення повинна мотивувати власних співробітників, впроваджувати фасілітацію та коучинг, надавати рекомендації, в якому напрямку їм слід рухатися, враховуючи такі фактори, як внутрішня мотивація та поведінкові ефекти, що на думку більшості сучасних дослідників грають найбільшу роль у діяльності співробітників, особливо у високоінтелектуальних та креативних сферах бізнесу.

Компанії-розробники програмного забезпечення можуть мотивувати своїх працівників, встановлюючи чіткі цілі та окреслюючи персональні наслідки реалізації кожного проекту, сприяючи психологічній безпеці, залучаючи кожного до прийняття рішень, прислухаючись до думки команди розробників, створюючи можливості для навчання та особистого розвитку, допомагаючи командам встановлювати межі між роботою та особистим життям, заохочуючи до покращення балансу між роботою та особистим життям й надаючи пріоритет їхньому добробуту. Автономія, спрямованість на зростання майстерності участь у встановленні цілей й безпосередні контакти з кінцевими споживачами (користувачами ПЗ) – це базові основи внутрішньої мотивації співробітників компанії-розробників програмного забезпечення.

Емпіричні дослідження, що були проведені авторами у такій компанії восени 2022 року, тобто за умов інтенсивного руйнування енергетичної інфраструктури України, свідчать, що незважаючи на воєнний стан та бойові дії, для компаній-розробників програмного забезпечення характерна дещо аномальна мотиваційна структура, у якій переважають працівники, вмотивовані відповідно моделі Y за Мак-Грегором. Зазвичай на вітчизняних підприємствах навпаки, значно переважає кількість співробітників, вмотивованих відповідне моделі X з долею, що сягає 85% у деяких випадках. Але доля співробітників, вмотивованих за моделлю на досліджуваних підприємствах-розробниках програмного забезпечення дорівнювала 55-60%, що, як вже вказувалося є беззаперечною аномалією.

За мирних умов така аномалія пояснюється дуже просто – у інтелектуальних та креативних сферах діяльності переважають співробітники, які в основному керуються прагненням до розширення знань та вмінь, вирішення все більш складних завдань, реалізації більш відповідальних проектів, тобто за визначенням належать до Y-мотивації. Й дуже показовим є той факт, що відповідно до думки авторів є певний критичний рівень превалювання внутрішньої мотивації, після перевищення якого людина вже не може «опуститися» до зовнішніх мотивів (серед яких переважають матеріальні) попри потужний негативний вплив зовнішніх факторів. Саме цей ефект перевищення порогу потужності внутрішньої мотивації спостерігається у проведеному дослідженні. У певному сенсі це навіть суперечить загальновизнаному факту, що під час суттєвої невизначеності або навіть за умов вираженого суспільного очікування такої невизначеності, пріоритет повертається до матеріальних мотивів, прагнення до стабільності та безпеки.

Відповідне, дуже важливою задачею стає визначення або принаймні оцінка такого порогового рівню «незворотної» внутрішньої мотивації, який дозволяє зберегти засади творчого розвитку представникам креативної сфери бізнесу, до яких відносяться підприємства-розробники програмного забезпечення. Треба зауважити, що це є дуже складним завданням, тому що на мотивацію співробітників впливає

багатовимірна система суперечливих зовнішніх факторів.

На думку авторів, для розв'язання цієї задачі можна застосувати елементи поведінкової економіки, що припускають формулювання дуже конкретних математичних моделей, котрі описують зв'язок поведінки з певними очікуваннями та сприйняттям (оцінкою) станом оточення та генетичні алгоритми, які дозволяють здійснювати прогнозування за умов суперечливого впливу невизначених чинників.

Дійсно, поведінка співробітників підприємств-розробників програмного забезпечення може бути представлена яка послідовність вчинків, що продиктовані інформацією, якою володіє індивід, його очікуваннями та цінностями

$$Y_t = E(Y_{t+1}|\Omega_t) + \varepsilon_t$$

де Y_t – це схильність до певної моделі поведінки в момент часу t, до модель Y за МакГрегором у нашому випадку, $E(Y_{t+1}|\Omega_t)$ – це очікуване значення тієї ж поведінкової змінної в момент часу t+1, враховуючи всю наявну інформацію Ω_t до моменту часу t та ε_t є випадковою похибкою, яка враховує будь-які неочікувані шоки або невизначеність у системі.

Зрозуміле, що найскладнішим у застосованому підході є визначення функції очікувань E у структурному рівнянні (1), що перетворює інформацію та цінності на схильність до певної моделі поведінки. Наразі неможливо запропонувати будь-який формальний математичний вираз для E, натомість можна запропонувати використання генетичних алгоритмів для конкретизації моделі (1) для кожного окремого випадка на основі емпіричних даних.

Генетичні алгоритми наразі застосовуються в різних сферах, включаючи управління людськими ресурсами. Вони також використовуються для генерації високоякісних рішень для оптимізаційних та пошукових задач. В операційному менеджменті генетичні алгоритми застосовуються для покращення рішень. Генетичні алгоритми – це тип оптимізаційних алгоритмів, які базуються на принципах природного відбору та генетики. Вони призначені для пошуку рішень у просторі пошуку, поки не буде знайдено оптимальне рішення. Генетичні алгоритми здатні ітеративно покращувати згенеровані рішення, доки не буде знайдено оптимального

рішення. Зазвичай генетичні алгоритми оперують не тільки з кількісними, але й з якісними емпіричними даними, тобто можуть бути використані для рішення задачі класифікації поведінки співробітника (віднесення до певної поведінкової моделі) у заданій ситуації під впливом системи випадкових факторів.

О.М. Таран-Лала, д.е.н., професор,
А.С. Майстренко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КРЕАТИВНИХ ПІДХОДІВ

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі підприємствам доводиться шукати нові способи привернення та утримання талановитих працівників. Одним із ефективних інструментів, який здатен збудити мотивацію і підвищити продуктивність робітників, є матеріальне стимулювання. Однак, традиційні методи матеріального заохочення поступово втрачають свою ефективність, тому підприємства повинні звернутися до інноваційних підходів, впроваджуючи технології та креативні методи матеріального стимулювання.

Метою дослідження є аналіз методів матеріального стимулювання на підприємстві, технологій впровадження та креативних підходів.

На основі результатів, які було відображено в авторських роботах [4, 5] та аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених [1–3 та ін.] виділено основні технології та підходи матеріального стимулювання на підприємстві.

Перш за все, важливо розглянути вплив технологій на системи матеріального стимулювання. Сучасні технології надають підприємствам можливість автоматизувати та оптимізувати процеси надання матеріальних стимулів.

Одним з інноваційних підходів є використання гейміфікації. Гейміфікація полягає у впровадженні елементів гри у робочий

процес з метою мотивування працівників. Наприклад, створення системи балів або рівнів, які працівники можуть заробити за досягнення певних цілей чи виконання завдань. Ці бали можуть бути обмінені на різноманітні нагороди або привілеї, такі як премії, додаткові вихідні дні або можливість брати участь у спеціальних проектах. Гейміфікація створює конкурентне середовище, підвищує співробітництво та стимулює працівників до досягнення високих результатів.

Ще одним інноваційним методом матеріального стимулювання є використання гнучких систем компенсацій. Замість традиційних фіксованих заробітних плат, підприємства можуть пропонувати працівникам гнучкі системи, де вони можуть впливати на свій дохід шляхом досягнення конкретних цілей або результатів. Це стимулює працівників до більшого залучення та привертає їхню увагу до досягнення результатів.

Також, стимулюючі бонусні програми можуть бути інноваційним методом матеріального стимулювання. Підприємства можуть впроваджувати програми, де працівники отримують бонуси або премії за внесок у розвиток компанії, рекомендації нових клієнтів, ідеї для покращення процесів або навіть за досягнення особистих цілей розвитку. Це не лише спонукає працівників до активної участі у розвитку підприємства, але й створює почуття власної цінності та визнання їхнього вкладу.

У випадках потреби, підприємства можуть впроваджувати інноваційні методи матеріального стимулювання, такі як додаткові переваги та бонуси, пов'язані з благодійністю або сталістю зайнятості. Це не тільки сприяє розвитку соціально відповідального бізнесу, але й мотивує працівників до активної участі в доброчинних справах.

Крім того, інноваційні методи матеріального стимулювання можуть включати індивідуально налаштовані пакети корпоративних переваг. Замість універсальних пакетів, підприємства можуть давати працівникам можливість вибору тих переваг, які найбільше відповідають їхнім потребам. Це можуть бути гнучкі графіки роботи, флексібіліті, можливість дистанційної роботи, програми для підтримки здоров'я та фітнесу або навчальні стипендії та програми розвитку. Такий

індивідуальний підхід до стимулювання допомагає задовольнити різноманітні потреби працівників і зберегти їхню мотивацію та прив'язаність до підприємства.

У висококонкурентному світі бізнесу, інноваційні методи матеріального стимулювання є необхідними для залучення, мотивації та утримання талановитих працівників. Впровадження технологій та креативних підходів дозволяє підприємствам створювати ефективні та індивідуалізовані системи матеріального стимулювання, які комбінують традиційні та інноваційні підходи, можуть дати найкращі результати. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність та базовий рівень стимулювання, а також привернути увагу працівників до додаткових можливостей та нагород, які вони можуть отримати.

У підсумку слід зазначити, що інноваційні методи матеріального стимулювання на підприємстві, впровадження технологій та креативних підходів, стають необхідністю в сучасному бізнес-середовищі. Вони дозволяють привернути та утримувати талановитих працівників, забезпечують ефективність та продуктивність робочих процесів. Впровадження технологій, таких як електронні системи управління персоналом, допомагає автоматизувати та оптимізувати процеси, збільшує ефективність та точність надання стимулів. Використання технологій та креативних підходів допомагає підприємствам побудувати ефективні та індивідуальні системи стимулювання, що сприяють розвитку організації та досягненню поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 3. С. 210–214.

2. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65–68.

3. Іншин М.І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права.* 2015. № 2. С. 140–143.

4. Таран-Лала О.М., Загребельна І.Л., Симоненко Я.В. Оптимізація процесу соціального розвитку трудового колективу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Агросвіт.* 2019. Вип. 24. С. 23–27.

5. Таран-Лала О.М., Сорока Ю.С. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 31–37.

О.М. Таран-Лала, д.е.н., професор,
В.В. Прийма, здобувач вищої освіти,
С.В. Резвіцова, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному світі, де технології постійно розвиваються, підприємства не можуть ігнорувати потенціал, який пропонує автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом. Ці технології змінюють підхід до кадрового забезпечення і відкривають нові можливості для підвищення ефективності, точності та швидкості управління персоналом. У даному дослідженні розглянуто переваги автоматизації та цифровізації процесів управління персоналом на підприємстві.

Результати аналізу наукових досліджень щодо автоматизації та цифровізації процесів управління персоналом на підприємствах показали, що деякі науковці внесли значний внесок у цю область і допомогли краще розуміти важливість та потенціал автоматизації та цифровізації процесів управління персоналом на підприємствах [1–5 та ін.]. Ці наукові праці допомогли краще розуміти важливість та потенціал автоматизації та цифровізації процесів управління персоналом на підприємствах. Проте, не зважаючи на високий рівень професіоналізму зазначених авторів, все ще існує досить широкий комплекс проблем щодо висвітлення переваг, викликів та можливостей використання цифрових інструментів у різних аспектах кадрового забезпечення. У зв'язку з цим дослідження і вирішення питань, які пов'язані з автоматизацією та цифровізацією процесів управління персоналом на підприємствах сьогодні є актуальною задачею для розвитку теорії управління та мотивації виробничих стосунків в управлінні персоналом.

Однією з ключових переваг автоматизації є зниження людського впливу на процеси кадрового забезпечення. Традиційно, багато кадрових завдань, таких як обробка кадрових документів, облік присутності, розрахунок заробітної

плати і звітність, вимагали великої кількості ручної роботи та витрати часу. Завдяки автоматизації цих процесів за допомогою спеціалізованих програм та систем, можна значно зменшити час та ризик помилок. Крім того, це дозволяє співробітникам віддати більше часу стратегічним завданням, таким як планування розвитку персоналу і стратегічне управління талантами.

Другою важливою перевагою автоматизації є поліпшення аналітики та прийняття рішень на основі даних. Цифрові системи управління персоналом забезпечують збір, збереження та аналіз великих обсягів даних про працівників. Це дозволяє керівникам отримувати цінні інсайти та аналізувати ключові показники продуктивності, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих рішень щодо планування кадрового резерву, оцінки продуктивності та розвитку працівників.

Також важливим аспектом автоматизації є поліпшення комунікації та співпраці між різними відділами та працівниками. Завдяки цифровим інструментам, співробітники можуть легко обмінюватися інформацією, спілкуватися та співпрацювати незалежно від фізичного місцезнаходження. Впровадження електронних систем управління персоналом дозволяє створити централізовану базу даних з доступом для всіх зацікавлених сторін. Це полегшує обмін інформацією, збільшує прозорість та зменшує можливість втрати чи спотворення даних.

Необхідно також зазначити, що автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом також можуть сприяти покращенню задоволеності та залученості працівників. Завдяки доступу до електронних систем, працівники можуть з легкістю переглядати свою особисту інформацію, таку як графік роботи, заробітна плата, відпустки та бонуси. Це надає прозорість і контроль над власними даними та умовами праці, що сприяє задоволеності та сприяє залученості співробітників.

Звичайно, при впровадженні автоматизації та цифровізації процесів управління персоналом необхідно враховувати і вирішувати певні виклики та проблеми. Одним з них є необхідність адаптації персоналу до нових технологій та систем. Необхідно забезпечити навчання та підтримку співробітників у

використанні нових інструментів та програм, а також створити умови для розуміння та прийняття змін.

Крім того, існує ризик залежності від технологій та потреба у захисті конфіденційності та безпеки даних. Підприємства повинні забезпечити належний рівень кібербезпеки, впроваджуючи заходи для захисту конфіденційної інформації та забезпечення безпеки доступу до електронних систем.

Підсумовуючи вище наведене зазначимо, що автоматизація та цифровізація процесів управління персоналом відкривають нові можливості для підприємств у покращенні ефективності та точності управління персоналом, підвищенні задоволеності та залученості працівників, а також покращенні стратегічного планування та розвитку персоналу. Ці технології є необхідним елементом сучасного підприємництва, яке активно адаптується до викликів технологічного прогресу та цифрової ери.

Список використаних джерел:

1. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 44. С. 140–145.
2. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2014. № 1(63). С. 148–155.
3. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 440–443.
4. Самофалова М.О., Костюк Т.С. Особливості кадрової політики на підприємстві. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2116/1618 (дата звернення: 12.01.2023).
5. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. № 5 (17). С. 149–151.

Н.В. Баган, PhD з економіки, ст. викладач,
А.О. Дробязко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ЕТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА У СТВОРЕННІ ДОВІРИ ТА МОРАЛЬНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Етичне лідерство – це стиль керівництва, що базується на моральних принципах та етичних цінностях. Етичний лідер демонструє чесність, справедливість, прозорість та відповідальність у своїх діях та прийнятті рішень. Він є

прикладом для інших у виконанні етичних стандартів і сприяє розвитку етичної культури в організації.

Ефективне етичне лідерство сприяє підвищенню довіри співробітників до керівництва та створює сприятливий моральний клімат. Дослідження ролі етичного лідерства допомагають встановити зв'язок між етичними практиками лідера та рівнем довіри, задоволеності та залученості співробітників [1].

Роль етичного лідера у побудові довіри між співробітниками та керівництвом є надзвичайно важливою для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Етичне лідерство сприяє встановленню взаємовідносин, заснованих на взаємній довірі, розумінні та співпраці, що впливає на підвищення задоволеності співробітників, покращення комунікації та досягнення організаційних цілей.

Етичний лідер виступає як приклад для інших у виконанні етичних стандартів. Він демонструє чесність та прозорість у своїх діях та прийнятті рішень. Співробітники підмічають ці якості та відчувають, що їхні лідери дотримуються моральних принципів навіть у важких ситуаціях. Це сприяє встановленню взаємної довіри та переконання у тому, що керівництво діє в інтересах співробітників і організації в цілому. Крім того, етичний лідер здатний створити морально сприятливе робоче середовище. Він піклується про те, щоб співробітники відчували себе безпечно, поважали один одного та мали можливість розвиватися [2]. В цілому, етичний лідер має значний вплив на побудову довіри між співробітниками та керівництвом. Він створює етичну культуру в організації де етичні цінності та стандарти є основою взаємодії. Його присутність і приклад надають співробітникам впевненості у тому, що їхні права та добробут є важливими. Це сприяє підвищенню рівня довіри, командної роботи та досягненню організаційних цілей [3].

Довіра створює підґрунтя для відкритої та ефективної комунікації в організації. Коли співробітники вірять один одному та керівництву, вони більш схильні ділитися інформацією, ідеями та поглядами, що сприяє взаємному зрозумінню та плідній співпраці. Це в свою чергу підвищує ефективність робочих процесів і забезпечує успіх організації [1].

Етичний лідер впливає на підвищення мотивації співробітників та спонукає їх до досягнення етичних цілей організації. Етичне лідерство також впливає на сприйняття роботи як цікавої, значущої та пов'язаної з важливими цінностями, що сприяє задоволеності праці та збереженню талановитих співробітників [4]. Також, етичне лідерство стимулює формування моральних цінностей серед співробітників, оскільки такі дії і рішення засновані на принципах справедливості.

Отже, етичний лідер виступає моделлю для співробітників, показуючи високі стандарти моралі та етики у своїх вчинках та прийнятих рішеннях. Його етична поведінка та прозора комунікація сприяють формуванню довіри між співробітниками та керівництвом. Крім того, етичний лідер сприяє формуванню моральних цінностей та норм поведінки серед співробітників. Це сприяє внутрішньому формуванню моральних цінностей та стимулює співробітників до дій, що відповідають високим стандартам етики.

Список використаних джерел:

1. Brown M. E., Trevino L. K., Harrison, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*. 2005. No. 97(2). pp. 117-134.
2. Mayer D. M., Kuenzi M., Greenbaum R., Bardes M., Salvador R. How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*. 2009. No. 108(1). pp. 1-13.
3. Trevino L. K., Hartman L. P., Brown M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*. 2000. No. 42(4), pp. 128-142.
4. Piccolo R. F., Greenbaum R., Den Hartog D. N., Folger R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. 2010. No. 31(2-3), pp. 259-278.

А.С. Бензарь, доцент,
Н.Д. Площенко, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПраТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ПОШУК ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Філософія найму «поточна робота або довгострокова кар'єра» фокусується на сьогохвилинних вимогах в роботі або на потенційну пристосування працівника до змін в організації, його професійної гнучкості. Кожна організація на це питання

дивиться по-своєму. Найчастіше до клеркам і виробничим робітникам підходять з позицій «сьогохвилинних вимог», менеджерам і фахівцям «пристосовності до змін». Швидкі зміни в зовнішніх умовах ведуть до необхідності враховувати професійну гнучкість працівників усіх ієрархічних рівнів, вимагають від них вміння включатися в різні робочі програми усередині організації і тим самим «просувати» себе професійно. Тому вирішальним чинником при наймі стає здатність майбутнього працівника адаптуватися до всього нового. Але фахівці відзначають ряд труднощів:

По-перше, підтвердити впевненість підприємства, що пошук нового поповнення має здійснюватися саме з цих позицій, можуть експерти - професіонали спеціальних оціночних центрів, однак ціни за послуги найчастіше недоступні для наймачів з фінансово низьким рівнем.

По-друге, сам пошук і відбір кандидатів з поліфункціональними характеристиками і умінням реагувати на нову ситуацію, досить складний.

По-третє, захоплення подібною стратегією для знову прийнятих співробітників може знизити трудову мотивацію вже найнятого кваліфікованого персоналу, оскільки здатний до поліфункціональної діяльності «новачок», як правило, обізнаний про високу ціну робочої сили і вимагає її при наймі. Отримання робочого місця означає, таким чином, більш високу оцінку передбачуваного вкладу нових співробітників у порівнянні з внеском «старих» [1].

Розглядаючи дану філософію, напрошується висновок про те, що методи відбору кадрів в організації повинні прагнути до компромісу: для ефективного функціонування підприємства необхідно набирати працівників обох типів, одні з яких будуть задіяні на виконанні жорстких, не потребують «розмаїття функцій» завдань, інші — залучатися до робіт, що вимагають здатності до маневрування.

Дилема «підготовлені чи готуються» аналізується з декількох сторін.

З економічної точки зору — в цілях зниження витрат на навчання і підготовку — виправдано відбирати з представлених кандидатур вже підготовлених. Однак нерідко роботодавці

знімають економічні переваги і, керуючись іншими, включають в нове поповнення непідготовлених, або підготовлених працівників. Перша причина полягає в тому, що «вчити плавати легше, ніж переучувати». Друга пояснюється недовірою роботодавців до підготовлюваних на стороні кадрів, що не формує у працівників навичок пристосування до змін, що відбуваються в даній організації [2].

При демонстрації претендентом наявної базової підготовки роботодавець має можливість виявити перспективи його професійного розвитку для того, щоб визначити, скільки буде потрібно в нього вкласти, для навчання на роботі, і чи вартий він того.

Лише після цього керівник має можливість вирішити, що найбільш вигідно для організації на даному етапі: взяти на навчання та отримати в підсумку працівника пристосованого до даної організаційної культури та професійної діяльності, або вибрати вже «готового» кандидата [3].

Тим не менш, яку б концепцію добору кадрів не вибрала б організація, головне завдання – як можна більш раціонально й ефективно поповнити ряди своїх службовців.

Список використаних джерел:

1. Бутко М.П., Зеленська О.О., Зеленський С.М., КотельніковДІ. та ін. Регіональне управління: інноваційний підхід. К.: Знання України, 2015. 560 с.
2. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності. Чернігів: Чернігівські обереги, 2015. 231 с.
3. Грішнова ОА Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2014. 535 с.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
А.М. Гнатів, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

КОНТРАКТИ ТА ЇХ ВИДИ

Контракт (лат., *угода*): письмова угода, договір, за яким сторони, що його уклали, мають взаємні зобов'язання; пакт. В залежності від сфери контракти розподіляються на декілька видів:

1. Приватні або цивільно-правові угоди.

Такі договори застосовуються в приватному житті людей (передача майна, договір оренди, виконання послуг, будівельний підряд, страхування, зберігання)

Приватним або цивільно-правовим договором може вважатися будь-яка угода, укладена відповідно до Цивільного кодексу України. Цивільний кодекс передбачає окремі види цивільно-правових угод, проте сторони можуть укласти цивільно-правові договори які не передбачені законодавством. Головне правило при укладанні таких угод, полягає в тому, щоб їх умови не суперечили Закону України.

В свою чергу, цивільно правові угоди поділяються не декілька типів:

- Безкоштовні або дорогі контракти (безкоштовні це контракти, за якими надається якась послуга чи товар без необхідності надавати щось навзаєм, наприклад благодійність; дорогі контракти, навпаки мають свою ціну, тобто одна сторона погоджується надати послуги чи товар в обмін на отримання ціни від іншої сторони, наприклад угода куплі-продажу);
- Основні або додаткові угоди (основні це договори, які можуть існувати самі по собі, проте додаткові без основних не діють);
- Односторонні та двосторонні угоди (односторонніми є угоди, що були укладені однією стороною, а двосторонні це ту, які укладені двома або більше учасниками);
- Консенсуальний, урочистий, реальний контракти (консенсуальна угода – це та, на яку потрібна лише згода сторін; урочиста – таку угоду потрібно виконувати таким чином, щоб бути ефективним, урочисті угоди мають бути зареєстровані в державному реєстрі; до реальних контрактів відноситься домовленості, в яких просто згоди недостатньо, вони потребують здачі майна, наприклад позика).
- Одноконтрактний контракт та послідовний контракт на тракт (контракт на один тракт не поширюється з часом та виконується в даний момент, наприклад угода куплі-продажу; послідовний навпаки продовжується в часі, наприклад угода оренди);

2. Державні або адміністративні контракти.

Особливість даних угод полягає в тому, що однією зі сторін

контракту є Державне управління, яке діє в загальних інтересах громадян та представляє державу. При виникненні конфлікту під час виконання умов контракту, він буде вирішуватися адміністративною юрисдикцією держави. Найчастіше такими контрактами являються договори про надання послуг: угоди між міською радою та транспортними компаніями, водопровідним підприємством, електропостачанням, будівельні угоди. Адміністративні угоди - це також трудові угоди, які держава укладає з державними службовцями.

3. Комерційні контракти.

Цей вид контракту спрямований на комерційні акти, також це приватні та цивільні угоди.

Такий вид контрактів посилається на юридичні угоди між двома сторонами (компаніями), в яких вони узгоджують керівні принципи та зобов'язання при веденні ділових відносин. Такі контракти можуть бути письмовими, усними та виконуватися офіційно та неофіційно.

Комерційні контракти можуть включати всі аспекти діяльності (найм, зарплата, позики, оренда, тощо). Порушеннями комерційного контракту вважаються ситуації, коли договірна сторона не виконує умови угоди.

Комерційні контракти можуть бути міжнародними (якщо в даному контракті беруть участь представники різних країн) та внутрішніми (беруть участь представники однієї країни та або іноземні фірми, але зареєстровані в країні покупця чи продавця).

Узгодження умов та підписання міжнародного контракту являє собою цілий ряд дій сторін (контрагентів). Початковим етапом узгодження контракту являються попередні переговори це серйозний та складний процес.

4. Трудові контракти.

Такі контракти також є приватними, як і цивільно-правові, проте вони належать до трудової юрисдикції. Трудовий контракт - це особлива форма трудової угоди та відрізняється від неї тим, що: при укладенні контракту додержання письмової форми є обов'язковим; у контракті чітко фіксуються умови пропонованої роботи, вимоги до якості та строків її виконання.

Трудовий контракт може включати додаткові підстави його розірвання, окрім встановлених чинним законодавством.

Сторонами трудового контракту являються: працівник; роботодавець (юридична особа, підприємство, організація, фізична особа, самозайняті особи).

Залежно від строку контракт може бути: безстроковим, що укладається на не визначений термін; контракт на визначений строк, що встановлений за згодою сторін; контракт, що укладається на час виконання певної роботи.

Працівник має право відмовитися від виконання роботи, якщо роботодавець вимагає виконання роботи поза межами умов прописаних в контракті.

Список використаних джерел:

1. Інтернет ресурс «Словник іншомовних слів». Режим доступу: https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CA%EE%ED%F2%F0%E0%EA%F2.

2. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. / П. П. Микитюк – Тернопіль, 2014. – 270 с.

3. Міжнародний контракт: запитання і відповіді. – Харків, 2002

4. Інтернет ресурс «Безоплатна правова допомога» Режим доступу6 :https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
А.М. Дзюба, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

КОМАНДА ПРОЄКТУ

Успішний проєкт – результат планування всіх дій і старань талановитих людей, а також довіри всередині команди. Вперше термін «команда» почав застосовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер.

Отже, команда – це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи. Виходячи з цього, командна робота — це ефективна і продуктивна практична діяльність команди. Або ж це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами.

Команда проєкту – це група фахівців різного профілю, які залучені до роботи над ним. Зазвичай це тимчасова група, що створена на період виконання проєктних завдань, яка може також включати зовнішніх виконавців та консультантів.

Основне завдання команди – намітити та виконати всі цілі. Учасники проєкту можуть існувати у різних рівнях організації. Крім проєктних груп, це може бути рада директорів чи група менеджерів, котрі займаються плануванням чи реорганізацією.

Група людей із спільними інтересами перетворюється на команду, коли кожен її учасник може виконати такі умови:

- розуміти обсяг і характер роботи, яку потрібно зробити.
- планувати виконання доручених завдань.
- враховувати терміни, ресурси та бюджет.
- вчасно повідомляти керівництво про проблеми, ризики та зміни.
- своєчасно ділитися статусом завдань.
- співпрацювати з іншими членами колективу.

Ролі у проєктній команді – це основа, з якої потрібно розпочинати формування будь-якої робочої групи. Хороший склад працівників – це часто 50% успіху всього проєкту.

Менеджер проєкту – головна відповідальна особа у проєкті. Він стежить за достатньою кількістю ресурсів, відповідає за якісну реалізацію проєктів у встановлені терміни та бюджет, одночасно керуючи відносинами з командою та всіма зацікавленими сторонами.

Головні обов’язки менеджера проєкту: планування проекту, організація завдань, підтримка духу лідерства, моніторинг, комунікація.

Члени команди проєкту – це фахівці, які залучені до проєкту на певному його етапі. Це можуть бути штатні співробітники, фрілансери, зовнішні консультанти, які можуть працювати повний робочий день або бути частково зайнятими. Їхні ролі та обов'язки залежать від різних факторів.

Як немає жодного однакового проєкту, так і в команди, задіяної в ньому, завжди будуть свої особливості залежно від культури, масштабу і місця розташування компанії.

Становлення і розвиток команди, як і життєвий цикл проєкту, включають етапи, кожен з яких несе незамінне смислове

навантаження. Найчастіше виділяють п'ять етапів розвитку команди проєкту.

1. Формування. Це початковий етап розвитку команди проєкту, на якому відбувається знайомство всіх залучених учасників. Менеджер налагоджує сприятливі взаємини і взаємодію всередині робочої групи. Команда вивчає головні цілі та завдання, починається вироблення загальних норм і узгодження цінностей. Крім цього, менеджер вибудовує ефективні відносини з усіма зовнішніми зацікавленими сторонами.

2. «Притирання». На цій стадії в учасників команди з'являються розбіжності в підходах і методах, часто виникають труднощі та конфліктні ситуації в роботі. Менеджер проєкту приділяє особливу увагу формуванню конструктивних позицій у всіх членів групи.

3. Нормальне функціонування. До цього етапу побудови команди в учасників уже має сформуватися відчуття колективу і "плеча підтримки". Усі мають розуміти, що від них вимагається для досягнення спільної мети і виконувати певну частину роботи. Часто цей етап найтриваліший.

4. Реорганізація. Стадія реорганізації потрібна для змін у кількості та якості колективу. Це пов'язано з різними причинами. Наприклад, зі змінами в обсягах і видах робіт, з необхідністю заміни деяких працівників через їхню непридатність, із залученням нових спеціалістів або тимчасових експертів, тощо.

5. Розформування команди. Команда розформовується, коли закінчуються всі завдання. Тут може бути два варіанти:

1. Команда досягає успіху, всі задоволені спільною роботою і готові до подальшої співпраці. На старті нового проєкту менеджер, як правило, запрошує в команду цих самих людей.

2. Проєкт завершено невдало або не зовсім завершено. Група розформовується і, найчастіше, не збирається більше в такому складі.

Успіх проєкту залежить від внеску всієї команди і кожного її учасника окремо. Вкрай важливо правильно визначити, яку роль слід призначити кожному з них. Ретельна підготовка команди та формування її складу можуть забезпечити половину успіху.

Управління проєктом без ефективної команди – це як управління човном без весел. Злагоджена команда допоможе будь-якому проєкту дійти логічного висновку, незалежно від стратегій і методологій управління проєктами.

Список використаних джерел:

1. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами: підручник. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.
2. Петренко Н. О. Управління проєктами. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
3. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
Д.А. Кієнко, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ТЕХНОЛОГІЧНЕ МАЙБУТНЄ РИНКУ ПРАЦІ

Технології надали змогу невеликим компанія доступ до величезної кількості професійної і фінансової інформації, які раніше були доступні тільки великому бізнесу. Завдяки використанню технологій малий бізнес став сильним, але і великі компанії змогли отримати користь, тобто значно знизити витрати. Обидва типа організацій отримали можливість підвищити продуктивність, залучаючи меншу кількість співробітників і не роблячи значних капіталовкладень для розширення своєї діяльності (наприклад, використовуючи аутсорсинг або працю тимчасових працівників). При цьому людський фактор відіграє свою роль, але більш ймовірно те, що ринки праці стануть ще жорсткішими для робітників. Пропозиція роботи скорочується, а конкуренція за таланти, особливо молодих, зросте. Коронакриза лише перервала розвиток у бік дефіциту робочої сили, але не змінила фундаментальних демографічних факторів. Єдиним передбачуваним чинником, який може це змінити і який є другим важливим фактором для пропозиції на ринку праці, є автоматизація та її прискорене входження у світ праці.

Виходячи з історичного досвіду, виникає питання, чому наступна хвиля цифровізації має відрізнятися від попередніх і

може спричинити масове безробіття. Аргумент про те, що цього разу все може бути інакше, пов'язаний з технологіями майбутньої цифрової хвилі і, перш за все, з розвитком штучного інтелекту. Поєднання швидко зростаючої обчислювальної потужності та доступності даних, а також нових можливостей для розпізнавання зображень, тексту та голосу та машинного навчання має потенціал для виведення штучного інтелекту та його сфер застосування на абсолютно новий рівень. Таким чином, ми маємо справу з технологією поперечного перерізу, яка може розвиватися демонстративно.

У деяких видах діяльності, таких як розпізнавання зображень, які донедавна вважалися суто людською сферою, штучний інтелект вже перевершує людину і це має всі перспективи бути проблемою для розвитку країн в масштабі безробітності. Однією з останніх років стала перемога штучного інтелекту, розробленого Google у надскладній настільній грі GO, над найкращими професійними гравцями світу, що вважалося неможливим, як і впровадження голосових помічників. Спектр застосувань величезний і охоплює більшість галузей, тому часто важко точно визначити, що таке штучний інтелект, де він починається і де закінчується.

У будь-якому випадку розвиток штучного інтелекту викликає побоювання, що інтелект у сенсі мережевого мислення більше не зарезервований для людей, а що інтелектуальні машини будуть конкурувати з нами, і що це нечесна конкуренція через неминуче зростання технологій стає. Проте реалістична картина майбутнього розвитку ринку праці повинна включати три чинники: межі автоматизації, її точну форму та питання, у яких сферах і професіях конкуренція між людиною та машиною завершиться на користь людини. Діапазон застосувань величезний і охоплює більшість галузей, тому часто важко точно визначити, з чого саме починається штучний інтелект і де темне мислення більше не має місця для людей, але що розумні машини конкуруватимуть з нами і це стане несправедливою конкуренцією через стрімкий розвиток технологій.

Навряд чи можуть бути серйозні сумніви в тому, що штучний інтелект і пов'язані з ним технології, такі як робототехніка, змінять і, можливо, навіть сформують суспільство та економіку.

Однак нові технологічні можливості та інновації не означають, що вони мають мати прямий вплив на ринок праці. У деяких випадках максимальний потенціал технології на завершальній стадії розробки плутають із коротко- та середньостроковими ефектами. Багато дуже похмурих прогнозів щодо майбутнього ринку праці базуються на цьому потенціалі, але крок від інновації до її визнання на ринку, а потім і до впливу на ринок праці, не малий. Прикладом цього є автономне водіння.

З одного боку, автономне водіння є одним із найяскравіших прикладів застосування штучного інтелекту, і воно все ще вважалося далеким баченням трохи більше десяти років тому, оскільки обробка необхідних обсягів даних і автоматичні реакції автомобіля в усіх транспортні ситуації вважалися абсолютно неможливими. Тим не менш, швидкий розвиток штучного інтелекту зробив можливим використання автономних транспортних засобів на дорогах у пілотних проектах протягом багатьох років. З іншого боку, автономне водіння — це технологія з потенційно дуже далекосяжними наслідками для ринку праці. Це вплине на водіїв автобусів, таксистів і професійних водіїв.

Таким чином, руйнівний потенціал автономного водіння на ринку праці досить високий. Однак, незважаючи на пілотні проекти, ми все ще далекі від широкого впровадження, і малоймовірно, що нам доведеться мати справу з наслідками ринку праці у великих масштабах у цьому десятилітті. Перш за все, необхідно з'ясувати технічні та нормативні аспекти та питання прийняття рішень, щодо технологічного апгрейду на державному рівні.

Перша перешкода технічного характеру: з технологічної точки зору автономне водіння складається з п’яти рівнів. На рівні 1 системи допомоги підтримують водія в певних ситуаціях, на рівні 5 автомобіль їде повністю самостійно, без водія, який може впливати на нього. На даний момент ми знаходимося на рівні 2, де автономні транспортні засоби можуть їздити частинами маршруту без участі водія, але водій завжди повинен мати керувати транспортним засобом. Незрозуміло, скільки часу знадобиться для розробки повністю придатних до експлуатації транспортних засобів на рівні 5, головним чином через те, що на

останньому рівні транспортний засіб повинен бути здатним безпечно реагувати в будь-якій мислимій ситуації, за будь-якої погоди та в будь-якому географічному регіоні.

Другий бар'єр – нормативний: коли і які повинні бути умови, за яких автономні транспортні засоби дозволені. Адже вони повинні бути повністю технологічно зрілі, також зрозумілі в управлінні. З одного боку, залиште це професійним групам. З іншого боку, це залежатиме від сприйняття суспільством ризику щодо того, чи дійсно автономним вантажівкам дозволено пересуватися по дорозі без водія, чи не передбачена певна форма людського впливу.

Крім того, існує ще низка складних етичних питань, які необхідно з'ясувати та врегулювати, наприклад відповідальність і відповідальність у разі нещасних випадків. Подібним чином, автономне водіння має бути спочатку інтегроване в міське планування, тоді як прийняття автономного водіння серед користувачів до того неясно. Онлайн-експерименти з аналізу різних гіпотетичних ситуацій показали, що з сьогоднішньої точки зору не зовсім більшість змінила б поточний стан. 32% учасників дорожнього руху перейшли б на сервіси автономного водіння. Особливо відкриті до автономного водіння школярі та пенсіонери, серед працюючих водіїв на сьогодні лише чверть перейшла б на сервіси автономного водіння.

Таким чином, вплив на ринок праці та витіснення людської праці в поточному десятилітті все ще є керованим. Запровадження автономного водіння, ймовірно, буде дуже поступовим, а не просто лінійним або навіть різким. Можливо, спочатку автономне водіння закріпиться лише в малих сегментах ринку мобільності. З огляду на це швидкість, з якою впроваджуються інновації, уповільнює вплив на ринок праці, тому є достатньо часу для адаптації. Наша країна ще не вступила в лави технологічного швидкого процесу, тож в майбутнє десятиліття нас не чекає безробіття через штучний інтелект. Поки цей продукт людство починає пристосовуватись до використання.

Список використаних джерел:

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf
2. Борш.А "Пост-коронна економіка" 2021. 137-140 с.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
М.О. Лобачова, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ДОКУМЕНТИ ПРОЕКТУ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Важливу роль відіграє проектне управління, оскільки в результаті економічних перетворень, створюються нові моделі та механізми побудови сучасних економічних взаємовідносин. Проектне управління вирішує наступні питання:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проекту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникнути конфліктів в команді проекту.

Під час розв'язання викладених питань, спеціалісти стикаються з проблемою управління проєктами.

Розробка проєктної документації складається в конкретизації та перевірці рішень, прийнятих при складанні обґрунтувань інвестицій. Документація для технічно простих об'єктів розробляється в одну стадію - робочий проєкт. Для технічно складних об'єктів, документація готується в дві стадії:

- проєкт;
- робоча документація на основі проєкту.

Робочий проект складається з таких розділів:

1. загальна пояснювальна записка, що містить вихідні дані для проектування: обґрунтування фінансових вкладень, акт вибору майданчика, інформацію про потребу в енерго- і трудових ресурсах, креслення ситуаційного плану розміщення об'єкту, із зазначенням на ньому інженерних комунікацій;
2. організація будівництва: готується відповідно до Державних нормативних документів;
3. кошторисна документація;

4. паспорт робочого проєкту.

Готовий робочий проєкт видається на експертизу та затвердження. При одно- і двостадійному проектуванні технічна документація включає в себе такі основні розділи:

- аналіз вихідних даних;
- розрахунки необхідного технологічного обладнання;
- розроблення принципової технологічної схеми виробництва;
- компоновка виробництва;
- видача завдань на розробку спеціальних розділів проекту;
- монтажне опрацювання;
- складання кошторису.

Підставою для здійснення проєкту є затверджене замовником завдання на проектування. На стадії розробки, вирішуються усі технічні, економічні та інші проблеми. Обов'язковим є обґрунтування технології виробництва, розробка технологічної схеми виробництва, розрахунок та компонування обладнання, вирішення питань енергопостачання та автоматизації виробництва, складання кошторису. Повний склад проекту передбачений у затверджених Державних нормах.

Проєкт має містити такі розділи: загальна пояснювальна записка; генеральний план і транспорт; технологічні рішення управління виробництвом, підприємством і організація умов і охорони праці робітників і службовців; архітектурно-будівельні рішення, інженерне обладнання, мережі і системи; організація будівництва; охорона навколишнього середовища; інженерно-технічні заходи цивільної оборони, заходи з попередження надзвичайних ситуацій; кошторисна документація; ефективність інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Ванін В.В., Бліок А.В., Гнітецька Г.О. Оформлення конструкторської документації. Навчальний посібник. К.: "Каравела", 2003. 160 с.

2. Михайленко В.Є., Ванін В.В., Ковальов С.М. Інженерна графіка: підручник для студентів вищих закладів освіти / В.Є. Михайленко, В.В. Ванін, С.М. Ковальов; Заред. В.Є. Михайленка. Львів: Піча Ю.В.; К.: "Каравела", 2002. 336 с.

Є.Л. Большакова, PhD з менеджменту, ст. викладач,
А.О. Гродзинська, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»,
А.В. Ільченко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Продуктивна та стабільна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці, тобто працівників з їхнім рівнем освіти, досвідом практичної підготовленості, рівнем кваліфікації. Це викликає зацікавленість вітчизняної науки і практики управління до розвитку та удосконалення людського фактору для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Істотні економічні перетворення, що здійснюються в галузі господарської діяльності висувають потребу принципово нових підходів до управління персоналом. Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення, оскільки ринкове середовище постійно змінюється [1].

Враховуючи особливості управління персоналом на підприємстві необхідно зазначити, що являє собою суть управління персоналом. Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом − максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал [2].

Впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств зіштовхується з низкою проблем, це: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, нестача фінансових ресурсів, недосконаліть системи мотивації персоналу, приниження ролі персоналу на

підприємстві, недосконаліть законодавчої бази щодо управління персоналом [3].

Для підвищення ефективності управління персоналом з метою розвитку підприємства в сучасних умовах необхідно [1]:

– відновити ефективне застосовування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;

– забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів;

– забезпечити нормальні умови праці, раціональні режими праці та відпочинку;

– визначити здібності працівника, встановити характеристики, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Отже, для того щоб ефективно розвивати підприємство в сучасних умовах необхідно все більше уваги приділяти ресурсам, які використовує підприємство задля свого подальшого функціонування. Одним із важливих ресурсів є трудові, які виконують важливу роль щодо забезпечення та розвитку функціонування підприємства в мінливому економічному середовищі. Ефективно сформована на підприємстві система управління персоналом формує можливості для нового стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf (дата звернення: 02.05.2023)

2. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 51–54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062 (дата звернення: 02.05.2023)

3. Шаманська О.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава.* № 12. 2019. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf (дата звернення: 02.05.2023)

Є.Л. Большакова, PhD з менеджменту, ст. викладач,
А.О. Гродзинська, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»,
А.В. Ільченко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Полтавський державний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В реаліях сьогодення персонал підприємства постає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямком яких є розкриття здібностей та компетентностей працівників, що можливо й необхідно ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. На сучасному етапі розвитку ринку і суспільства якість людського капіталу є головною цінністю і перевагою в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно всебічно сприяти розвитку своїх працівників, оскільки розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства і відповідний рівень його кадрової безпеки. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його стратегічних економічних переваг. Тому сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства задля забезпечення розвитку підприємства [1].

Під системою управління розвитком підприємства та її складниками слід розуміти сукупність елементів, що діють як одне ціле: цілеспрямовано, раціонально, ініціативно і водночас ризиково, об’єднуючи фінансово-економічні та виробничо-технічні управлінські рішення щодо досягнення цілей розвитку підприємства, орієнтуючись на комерційний ефект отримання прибутку. Ключовим моментом є система мотивації та матеріального стимулювання персоналу [2].

З метою покращення роботи персоналу на підприємстві необхідно розробити або удосконалити вже існуючу комплексну систему управління персоналом, яка створить нові можливості щодо ефективного розвитку підприємства.

Удосконалення системи управління персоналом на

підприємстві повинно відбуватися у комплексі економічного та соціального аспектів. В економічному аспекті необхідно [3]:

– по-перше, забезпечувати зростання ефективності на основі постійного технічного й організаційного вдосконалення підприємства;

– по-друге, формувати досконалу систему винагороди персоналу. Вдосконалення системи винагороди персоналу малого підприємства має охоплювати розроблення ефективної системи оплати праці; забезпечення взаємозв'язку оплати праці з кінцевими результатами; запровадження та розвиток нематеріальної мотивації працівників.

Разом з тим, необхідно відмітити, що на управління розвитком підприємства мають вплив такі зовнішні та внутрішні чинники, як: державна політика; величина підприємства; професійна підготовка керівників підприємства, їхнє бачення майбутнього розвитку, переконання та амбіції; кваліфікаційний персонал; географічне розташування підприємства; обсяг випуску продукції та її якість (одна з основних і обов'язкових умов успішного функціонування підприємства); обсяг кредиторської та дебіторської заборгованості; маркетингова стратегія; рівень конкуренції в галузі; темп інфляції та рівень доходів населення; розмір інвестицій; здійснення підприємством науково-дослідної роботи, спрямованої на розвиток; інтенсивне оновлення активів [2].

Отже, для ефективного функціонування підприємства в умовах постійних трансформаційних змін необхідно удосконалити систему управління персоналом з метою швидкого та оперативного вирішення внутрішніх чинників та мінімізації зовнішніх чинників, які впливають безпосередньо на розвиток та функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 331-338. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_52. (дата звернення: 01.05.2023)

2. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/PSPE_print_2019_4(1)__17. (дата звернення: 01.05.2023)

3. Кравець І. М., Рушанян С. С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* URL: https://cutt.ly/swqKReJH (дата звернення: 01.05.2023)

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
А.Р. Мохова (Чекаліна), здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Насьогодні результативність функціонування підприємства агропродовольчої сфери безпосередньо залежить від загального ступеня розвитку його кадрового потенціалу. За умов воєнного стану господарюючим суб'єктам доводиться змінювати стиль управління на більш адаптивний та гнучкий, з метою зниження негативного впливу зовнішніх викликів та загроз.

Експерти зауважують, що сучасні динамічні умови спонукають все більшу кількість управлінців застосувати нестандартні методи роботи з персоналом. Зокрема, все більша кількість фахівців акцентують увагу на розробці та впровадженні системи кадрової безпеки, в основі якої правова й соціальна захищеність, командна єдність і системність, дотримання балансу інтересів всіх учасників тощо [2].

Важливого значення для підприємств у нинішньому середовищі набувають актуальні проблеми введення швидких змін, щодо класичних систем менеджменту персоналу та запровадження новітніх моделей управління, стратегій та цілей, які направлені на збереження та розвиток потенціалу кадрового забезпечення підприємств [1].

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від розвитку кадрового потенціалу, який, використовуючи свої знання, вміння і навички, забезпечує реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей компанії. Таким чином, індивідуальні здібності окремих працівників формують результати діяльності підприємств в цілому і є запорукою їх

розвитку [4].

Здійснюючи планування персоналу підприємства агропродовольчої сфери в умовах воєнного стану, першочерговим є, актуалізація кадрової політики щодо збереження складу та кількості персоналу, забезпечення необхідного рівня продуктивності праці працівників, їх стимулювання та мотивація. Відповідно, пріоритетним є коригування наявної стратегії управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання.

Безумовно, мотивування працівників в умовах воєнного стану забезпечить належну підтримку працівникам. Так, Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» визначені додаткові стимули для працівників: психологічна підтримка, гнучкий графік, додаткові грошові виплати, надання корпоративного житла або оплата оренди [3].

Очевидно, що стратегія забезпечення кадрового потенціалу має бути сформована на основі базових потреб та можливостей працівників, створення зручних умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення персоналу підприємства.

Отож, стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства агропродовольчої сфери має бути гнучкою та адаптивною, враховуючи виклики динамічного середовища. У свою чергу, результативність стратегії забезпечення кадрового потенціалу є одним з головних чинників успіху функціонування для підприємства агропродовольчої сфери.

Список використаних джерел:

1.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

2.Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров, В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57.

3.Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». No 2352-IX від 01.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text.

4.Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf.

М.В. Замроз, к.е.н., доцент,
М.М. Іванюк, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Одним з ключових елементів успішного управління персоналом на підприємстві є вивчення сучасних систем оплати праці. Це допомагає залучати талановитих працівників, знижувати витрати на персонал і забезпечувати ефективну роботу компанії.

Західні компанії в сучасних умовах рухаються в напрямку індивідуального встановлення заробітної плати, яке має такі характеристики:

1. Визначення мінімального річного доходу для кожного працівника, враховуючи всі можливі види винагороди.
2. Нерівномірне зростання загального фонду оплати праці в межах запропонованого діапазону.
3. Відмова від індексації заробітної плати через підвищення цін.
4. Врахування заслуг працівників, а не лише їх стажу, при визначенні персональних надбавок.
5. Встановлення процедур для оцінки результатів діяльності працівників.

Таким чином, переосмислення системи оплати праці дозволяє підприємствам залучати талановитих співробітників, ефективно управляти витратами на персонал і забезпечувати успішну роботу компанії.

На сьогодні існує чимало сучасних методів оплати праці, які успішно використовуються у провідних компаніях усього світу. Проаналізуймо детально.

Система оплати праці "Бедо" визначає кожну хвилину роботи як "бал". Крім базової зарплати, працівники отримують заохочення, які визначаються як 0,75 бали за годину, помножені на 1/60 погодинної ставки.

У системі оплати праці "Роурена" встановлюється нормативний час для виконання роботи, і якщо працівник не

виконує норму, оплата проводиться погодинно. Винагорода в цій системі складається з погодинної ставки за фактично відпрацьовані години плюс певний відсоток цієї заробітної плати, який залежить від приросту продуктивності праці, виміряного різницею між фактичним і нормативним часом.

Система оплати праці "Варта з вібруючим розподілом" не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. В цій системі величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного і фактичного часу.

Система оплати праці "Сканлон" базується на принципі чесної оплати праці та участі співробітників у прибутку компанії. У цій системі створюється Сканлон План, який сприяє зростанню прибутку компанії та забезпечує чесну оплату праці співробітників. Комітет співробітників розробляє план заощаджень та ефективності, який може включати рекомендації щодо удосконалення процесів, зменшення витрат та покращення якості продукції. Кожен підрозділ компанії розробляє свій план, який потім розглядається на загальних зборах. Прийнятий план призводить до заощаджень, які розподіляються між співробітниками у вигляді премій. Ці премії можуть становити певний процент від заощаджень або від прибутку, отриманого після впровадження плану. Таким чином, система Сканлона мотивує співробітників до підвищення ефективності компанії та забезпечує чесну оплату праці, що є ключовими принципами успішної реалізації цієї системи.

Система KPI – система показників, при використанні якої керівники можуть оцінювати ефективність діяльності підлеглих. Упровадження її на підприємствах дає можливість вимірювати результати роботи компанії в цілому, окремих її підрозділів і кожного співробітника, що дозволяє мотивувати персонал на досягнення бажаних результатів.

Застосування KPI в компанії передбачає створення системи ключових показників, що відображають вплив дій кожного співробітника на виконання стратегії компанії. KPI – це певні критерії (індикатори), завдяки яким можна зрозуміти, які дії необхідно виконати для досягнення кінцевої мети та підвищення ефективності діяльності.[31]

Отже, ці системи оплати праці мають свої особливості і використовуються для стимулювання працівників і ефективного управління трудовими витратами на різних підприємствах. Не всі ці системи можна з легкістю впроваджувати на українських підприємствах через специфіку організації оплати праці та постійні зміни в економіці країни.

М.В. Коваленко, к.е.н., доцент,
Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА

Комунікативна компетентність належить до фахових компетентностей менеджера. Адже, саме через формування ефективних комунікативних систем, менеджер може забезпечити успішне управління, результативність взаємодії з підлеглими та різними групами стейкголдерів.

Комунікативний процес має базуватися, в першу чергу, на принципах та складових комунікативної культури. Комунікативну культуру менеджера ми пропонуємо розглядати як систему комунікативних якостей особистості, її здібностей, знань, умінь, навичок, завдяки яким, менеджер здатний налагоджувати ефективний комунікативний процес, що охоплює формування результативного зворотного зв'язку, мотиваційної спрямованості спілкування; попередження виникнення комунікативних труднощів.

Менеджер, який має високий рівень комунікативної культури, здатний:

- узгоджувати власні дії з іншими;
- приймати відмінності та унікальність інших, моделюючи власний стиль спілкування, підбираючи відповідну аргументацію, пояснення;
- поважати думку інших та, разом з тим, заохочувати, формувати спільну діяльність на шляху досягнення єдиної спільної мети;
- уміння стати на позицію контрагента;

- гнучко та тактовно взаємодіяти з іншим;
- до рефлексивної діяльності.

Для забезпечення високого рівня комунікативної культури, менеджер має розвивати в собі наступні навички, вміння, компетентності [сформовано на основі 1; 2, с. 16]:

- емоційно-пізнавальну активність;
- створення атмосфери творчого пошуку та співробітництва;
- доброчесність та етичність;
- емпатію;
- відкритість;
- гнучкість;
- нестандартність асоціативного ряду;
- креативне мислення;
- уміння бачити проблеми та ставити завдання;
- вміння слухати й розуміти почуте (активне слухання);
- товариськість;
- контактність;
- ініціативність;
- діалогічність.

Готовність менеджера дотримуватися норм та принципів комунікативної культури, означає, що він [сформовано на основі 3]:

1) здатний вирішувати перманентно виникаючі професійні проблеми;
2) формує норми поведінки в колективі та із зовнішнім середовищем;
3) здатний забезпечити позитивну емоційність спілкування;
4) емоційно стабільний;
5) толерантний в конфліктних ситуаціях.

Комунікативна культура менеджера проявляється не лише у його безпосередньому вербальному та невербальному спілкуванні, але й в культурі розуміння, мислення, надання та мотивуванні зворотного зв'язку, інформуванні. Важливим аспектом є співпадіння комунікативної культури професійного та побутового спілкування.

Ефективний менеджер має бути цілісною особистістю, той образ, ті навички та вміння, які розвиває в собі сучасний керівник, у підсумку, формують його образ та імідж, рівень

професійності. Для власного колективу ефективний менеджер має бути лідером, еталоном і в цьому процесі важливу роль відіграє саме його комунікативна культура, що сприяє налагодженню результативної взаємодії, спрямованої на досягнення організаційних цілей, цілей команди, а також особистих цілей.

Список використаних джерел:

1. Омельчук А. І. Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2011. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=312 (дата звернення 06.04.2023).
2. Дегтярьова Г. С., Руденко Л. А. Теоретичні та методичні основи розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування : навчально-методичний посібник. Київ: Педагогічна думка, 2010. 192 с.
3. Комунікативна культура. URL: https://chcptucourse.pp.ua/page12.html (дата звернення 06.04.2023).

Г.І. Капінос, к.е.н, доцент,
А.А. Нетреба, здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Під HR-інжинірингом розуміють процес розробки та впровадження стратегій і практики управління людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації. Однак, із розширенням діджиталізації та зростанням використання інформаційних технологій у кожному аспекті життя, HR-інжиніринг стикається з новими викликами та проблемами.

Однією з актуальних проблем є адаптація до швидкої зміни потреби цифрового середовища. Швидкі темпи змін, що обумовлені розвитком конкуренції, технологій та вимогами споживачів, стають важливим викликом для суб'єктів господарювання. У таких умовах бізнес-структурі повинні працювати злагоджено та ефективно, для цього механізм управління і модель розвитку кожної з них мають бути

максимально зрозумілими, визначеними та оптимальними.

Процес управління персоналом як основний бізнес-процес і необхідна умова розвитку підприємства потребує переосмислення в умовах нової ери невизначеності, новітніх технологій та цифровізації бізнес-процесів. При чому саме HR-процеси є ядром та базою подальших трансформацій в бізнес-структурі, оскільки відіграють ключову роль у досягнені стратегічних цілей підприємства і надання підприємницькій діяльності характеристик гнучкості.

З розвитком діджиталізації з'являється безліч нових можливостей для HR-інжинірингу, однак це також несе нові виклики. Одна з головних проблем – це швидкі зміни ринку праці. Нові технології призводять до появи нових професій, а також до зникнення тих, що вже розвиваються. HR-інжиніринг повинен виконувати аналіз цих змін та прогнозувати, які зміни можуть вплинути на компанію. Крім того, з розвитком штучного інтелекту та автоматизації, HR-інжиніринг може втратити свою цінність. Нова парадигма стратегії розвитку HR-інжинірингу повинна включити в себе діджиталізацію в усіх аспектах роботи. Наприклад, компанії повинні використовувати онлайн-інструменти для залучення, оцінки та навчання працівників. Крім того, HR-інжиніринг повинен зосередитися на розвитку навичок, які є частиною роботи в цифровій епосі, таких як знання штучного інтелекту та аналіз даних.

Ще одним аспектом є забезпечення цифрової безпеки. Зі збільшенням кількості онлайн-інформації про працівників, компанії повинні бути готові до захисту цих даних. HR-інжиніринг повинен розробляти стратегії безпеки даних та розуміти ризики, пов'язані з цифровими технологіями. Крім того, HR-інжиніринг повинен забезпечувати взаємодію між працівниками та компанією в онлайн-режимах.

Автори багатьох наукових досліджень вказують на те, що діджиталізація HR-процесів може допомогти підвищити ефективність управління персоналом, а також забезпечити більшу точність та швидкість ухвалення рішень. В Україні існує значний потенціал для використання IT-інструментів в HR-управлінні, але деякі компанії не зможуть повністю скористатися цими можливостями.

Основними засобами HR-інжинірингу, які доцільно застосовувати для проектування та оптимізації HR процесів є:

1. Аналіз процесів: дослідження та визначення поточних HR-процесів з метою визначення їх ефективності.
2. Створення процесної картки: побудова діаграми процесу, що дозволяє візуально представити послідовність кроків та взаємозв’язок між ними.
3. Оптимізація процесів: внесення змін в HR-процеси з метою підвищення їх ефективності та зменшення витрат часу для їх виконання.
4. Підвищення кваліфікації персоналу: проведення тренінгів, навчання та розвитку співробітників з метою підвищення їх професійних навичок та здібностей.
5. Впровадження метрик людських ресурсів: встановлення показників та метрик, що призводять до вимірювання ефективності HR-процесів та визначення можливості їх покращення.
6. Впровадження аналітики даних: використання методів аналізу даних для виявлення тенденцій та взаємозв'язків у HR-процесах та ухвалення рішень на основі даних.

Сучасними інструментами HR-інжинірингу, які стали результатом еволюційних змін технологій та революційних викликів невизначеності, є:

1. Хмарні технології – збереження та обробка великих обсягів даних у віртуальному просторі, забезпечення доступності даних з будь-якого місця та за будь-який час.
2. Аналітика та BI-інструменти – дозволяють аналізувати великі обсяги даних і будувати з них звіти та аналітичні зв'язки, які прийняті до ухвалення важливих управлінських рішень.
3. Соціальні мережі – використовують як засіб зв’язку та комунікації із співробітниками та кандидатами на роботу, а також для підвищення відповідальності та залучення до вирішення проблеми.
4. HR-платформи – дозволяють автоматизувати та оптимізувати HR-процеси, такі як рекрутинг, оцінювання працівників, розвиток кар’єри.
5. Машинне навчання та штучний інтелект – дозволити прогнозувати поведінку співробітників, визначати їх потреби та

вимоги, а також розробляти персоналізовані програми навчання та розвитку.

6. VR-технології – використовують для навчання та розвитку співробітників у віртуальному середовищі, що дозволяє ефективніше використовувати час та ресурси.

Список використаних джерел:

1. Бреус А. А. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / А. А. Бреус, А. В. Лобза // Молодий вчений. – 2018. – № 10(62). – С. 304-307.
2. Бей Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів / Г. В. Бей, Г. В. Середа // Економіка і організація управління. – 2019. – № 2(34). – С. 93-101.
3. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs / G. Thomas // European Journal of Economics and Business Studies Articles. – European Center for Science Education and Research, – 2020.

О.С. Михайлова, к.е.н., доцент,
Р.О. Кириленко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах сільськогосподарські підприємства стикаються з рядом викликів та особливостей управління трудовим потенціалом. Сільське господарство є однією з найважливіших галузей економіки, а його успіх значною мірою залежить від ефективного використання та управління людським капіталом.

Однією з основних особливостей управління трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств є його сезонність та циклічність. Робота у сільському господарстві залежить від природних факторів, таких як погода, сезонні зміни у вирощуванні рослин та тварин. Це створює виклик у плануванні робочої сили, організації роботи та управлінні персоналом. Компанії повинні бути готові до змін та гнучко реагувати на зміни в потребах у робочій силі в різні періоди року.

Іншою важливою особливістю є високий рівень фаховості та знань, необхідних для успішної роботи у сільському господарстві.

Розуміння агротехнологій, вміння працювати зі спеціальними обладнаннями та інструментами, знання сільськогосподарських процесів - це лише деякі з аспектів, які вимагаються від працівників в даній галузі. Управління трудовим потенціалом включає не тільки забезпечення працівників необхідними знаннями та навичками, але й постійне навчання та розвиток персоналу. Сільськогосподарські підприємства повинні інвестувати у професійний розвиток своїх працівників, організовувати тренінги, семінари та інші форми навчання, щоб забезпечити їхню сталу професійну конкурентоспроможність [1].

Крім того, управління трудовим потенціалом в сільському господарстві пов'язане з особливостями робочих умов та вимогами безпеки праці. Охорона здоров'я та безпека праці є важливими аспектами управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах. Робота зі спеціалізованими машинами, використання хімічних речовин, робота на відкритих майданчиках - все це потребує дотримання вимог безпеки та забезпечення відповідного захисту працівників.

Крім вищезазначених особливостей, управління трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств пов'язане з ефективним розподілом робочого часу та плануванням графіків роботи. Залежно від сезонності та потреб господарства, необхідно розробляти гнучкі робочі графіки, забезпечувати достатню кількість працівників на кожному етапі сільськогосподарського циклу [2].

Одним з ключових аспектів управління трудовим потенціалом є рекрутинг і підбір кваліфікованих працівників. Кадровий підбір має враховувати особливості роботи в аграрній галузі, здатність пристосовуватися до змінних умов роботи та вміння працювати зі спеціалізованим обладнанням. Також важливо забезпечити постійний розвиток та навчання працівників, щоб вони мали необхідні знання та навички для ефективного виконання своїх обов'язків.

Особливості управління трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств вимагають від керівників багатоаспектного підходу до кадрової політики, тобто вона повинна включати питання залучення та збереження кваліфікованих працівників, створення комфортних умов праці,

розвиток професійних компетенцій, а також забезпечення соціальних гарантій для працівників.

Отже, управління трудовим потенціалом сільськогосподарських підприємств є складним завданням, але при належному урахуванні особливостей галузі та застосуванні відповідних стратегій і практик може сприяти досягненню успіху і підвищенню ефективності господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1.Доцюк С. О. Сучасний стан розвитку трудового потенціалу в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9084

2.Дуда Г.Б. Особливості формування та використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 7. URL: http://global-national.in.ua/archive/7-2015/74.pdf

О.М. Овчарук, к.е.н, доцент,
О.С. Переверзєв, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПІДСИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ЦЕНТРАЛЬНА ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛАДОВА ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Від ефективності формування та реалізації системи мотивації та стимулювання персоналу залежить якість роботи, ефективність трудового вкладу, соціально-психологічний клімат колективу. Важливо розібратися, чому одні працівники виконують свої функції із задоволенням, до додаткових завдань ставляться з розумінням, виявляють ініціативу прийняття рішень; а інші працюють «з-під палиці». Потрібно розуміти, які стимули впливають на працівника, і виробити ефективні методи управління його трудовою активністю.

Проблема стимулювання праці є особливо актуальною у зв'язку з тим, що персонал представляє найважливіший ресурс організації. Для успішного функціонування сучасної організації потрібна дієва система мотивації та стимулювання, що підвищує ефективність роботи з урахуванням інтересів співробітників, їх розвитку, правильного співвідношення стимулів та потреб.

В більшості випадків, метою роботодавця є максимальне

використання потенціалу співробітника, при цьому, вартість його праці має залишатися мінімальною. Одночасно із цим, виправданим бажанням працівника, є можливість отримувати максимальну оплату за виконану роботу. При цьому, зіштовхуються два абсолютно протилежні інтереси з позиції роботодавця та робітника. Отже, виникає необхідність справедливо ув'язати інтереси двох протилежних сторін.

Ще одна проблема полягає в тому, що працівник звикає до певної винагороди, і як результат, не відпрацьовує її, а просто щомісяця отримує заробітну плату. Завдання роботодавця – промотивувати співробітника на якісне виконання функцій та саморозвиток у процесі виконання.

В результаті ефективної системи стимулювання зростають кількісні та якісні показники роботи окремої людини, колективу, а також загалом організації [2].

При формуванні системи мотивації та стимулювання необхідно дотримуватися певного балансу між цілями працівників та завданнями організації [1]. Необхідна інтеграція цілей людини-співробітника у спільні завдання та стратегії розвитку організації.

Важливо донести до працівника значимість організаційних цілей та дати людям можливість реалізувати власні індивідуальні завдання у стінах компанії. Співробітнику необхідно бачити кінцеві результати своєї праці та відчувати власну значущість та цінність для компанії, в якій він проводить дев'яносто відсотків свого часу.

В організаціях із прозорою системою оцінки немає труднощів із набором персоналу. Чесність є візитною карткою, і охочі потрапити до чесної організації завжди є. Таким чином, зникає питання плинності персоналу.

Крім набору персоналу, безумовно, важливим завданням будь-якої компанії, є збереження її співробітників. За ефективної мотивації та стимулюючої системи, працівники не покидають компанію, а навпаки, будують у ній свою кар'єру.

Оцінка трудового вкладу має бути максимально об'єктивною. Важливо донести до персоналу інформацію, за якими критеріями проводиться розрахунок заробітних плат, які є надбавки та за що саме. Зрештою, продумана стимулююча

система сприяє швидкому та ефективному зростанню компанії та бізнесу.

Нами окреслено найефективніші, на нашу думку, заходи системи мотивації та стимулювання праці:

– надання зручного графіка роботи;

– можливість отримання відпустки у зручний для співробітника час, часто пов'язаний з дітьми та їх канікулами;

– підкреслення вдячності компанії до кожного працівника незалежно від посади;

– використання дошки пошани, похвальних грамот, дипломів, значків. Будь-які види нагород для співробітника є важливими, пам'ятними, приємними;

– організація корпоративних спортивних змагань, що підвищують командний дух;

– організація корпоративних клубів, круглих столів тощо.

Крім зазначеного, можна сказати, що стимулювання персоналу – це спонукання у вигляді матеріальної зацікавленості; отже стимулювати – це не спонукати співробітника працювати, а спонукати його працювати краще, якісніше та більше в рамках укладених трудових відносин [2]. Ми впевнені, що у більшості випадків, фінансова винагорода – один із найефективніших інструментів мотивації. Система винагороди та її використання часто трактується персоналом як показник управлінських відносин, організаційного клімату загалом.

Дотримання наступних принципів сприяє підвищенню ефективності функціонування всієї системи стимулювання: цілі та завдання мають бути максимально чіткими; винагороди мають бути узгоджені з поставленими цілями; результати роботи співробітників мають позиціонуватися із сукупними загальними досягненнями організації; інформація має бути доступна для всіх співробітників організації; формування швидкого зворотного зв'язку; доведення до співробітників системи оцінки результативності їх праці; розуміння потреб та очікувань співробітників; проведення регулярних опитувань щодо задоволеності застосовуваної системи стимулювання праці (анкетування); запровадження у практику заходів, спрямованих на розвиток самостійності у прийнятті рішень,

підвищенні почуття відповідальності співробітників; розвиток можливостей службово-професійного просування; поєднання моральних та матеріальних стимулюючих методів; облік особистісних потреб працівників, їх індивідуальних особливостей та завдань.

В сучасних організаціях впроваджено багато методик для оцінки результативності праці. Популярні рейтинги, коли для оцінки праці персоналу розробляються критерії. Кожному виду роботи надається відповідний бал. Бал, в свою чергу, коштує певну кількість грошей. Для співробітника стає зрозумілою система оплати в компанії. Мало того, людина знає, чого прагнути і яким чином підвищити свій результат. Як наслідок, зростають економічні показники співробітника та компанії.

Отже, монетарні потреби безумовно стимулюють працівників, але сьогодні на перший план швидше виступають: цікава робота зі зручним графіком, перспективи розвитку та службового просування всередині організації. Неефективність системи мотивації та стимулювання праці персоналу нерідко стають причинами значних фінансових втрат компаній різної величини.

Список використаних джерел:

1. Зось-Кіор М. В., Семенюта М. В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648

2. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір.* 2021. Вип. 166. С. 48-52. URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/ article/view/811/786

О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,
В.В. Петін, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Питанням управління персоналом приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку, залежать від такого цінного ресурсу як персонал

підприємства. Управління людськими ресурсами носить складний та системний характер і займає провідні позиції в загальній структурі управління підприємством, що потребує постійного пошуку інноваційних заходів з метою їх реалізації в практичній діяльності підприємств.

Без сумніву, інновації та управління людськими ресурсами грають дедалі більш важливу роль у підтримці конкурентоспроможності організацій у період швидких змін та посилення конкуренції.

Під інноваціями в управлінні розуміється поліпшення певної частки управлінського процесу, яка потребує радикальної перебудови роботи організації. Загалом інновації в управлінні людськими ресурсами дозволяють удосконалювати процес виробництва та покращити підсумковий продукт (товари чи послуги) [1].

Завдання інновацій в управлінні людськими ресурсами в компаніях – це не тільки відбір компетентних та зацікавлених працівників, а й мистецтво їх утримати, розвинути їх професійну компетентність у масштабах існуючої стратегії.

Інноваційний процес управління людськими ресурсами можна кваліфікувати як суму управлінських дій, націлених на формування та розвиток людських ресурсів, які необхідні для реалізації процесу виконання загальної інноваційної стратегії компанії. Ключовий фактор ефективного впровадження інноваційного процесу – це персонал організації та його готовність до інновацій (табл. 1).

У зв'язку з цим, одним із головних напрямів у сфері інноваційних методів управління людськими ресурсами можна вважати підвищення якості трудового життя, який задовольнив би індивідуальні потреби за допомогою їхньої роботи в даній компанії.

Якість трудового життя характеризується такими ознаками [3]:

1. Персонал повинен отримувати визнання своєї праці та справедливу винагороду.

2. Співробітники повинні обов'язково брати участь у прийнятті рішень, які безпосередньо зачіпають їхню роботу.

3. Робоча обстановка повинна бути ергономічною, з гарним

освітленням і низьким рівнем шуму тощо.

4. Повинна бути забезпечена підтримка працездатності кожного працівника.

5. Обов'язково має бути сприятливий психологічний клімат у колективі.

Таблиця 1

Чинники інноваційної діяльності персоналу [1-3]

Підтримуючі	Посилюючі	Стримуючі
Забезпечення необхідної свободи при розробці нововведень	Підтримка та допомога зі сторони керівництва до постійного розвитку працівників	Недовіра керівництва до ідей, що висуваються знизу
Забезпечення необхідними ресурсами та обладнанням	Можливість вираження власної думки про нововведення, що впроваджуються	Потреба в безлічі погоджень щодо нововведень
Підтримка зі сторони керівництва організації	Постійна підтримка атмосфери сприйнятливості до змін	Непрофесійне втручання в оцінювання нових пропозицій
Проведення дискусій та обмін досвідом		Жорсткий контроль
Підтримання взаємодії з колегами, зовнішніми науковими консультантами	Подолання бар'єрів між функціональними обов'язками	Неузгоджене прийняття рішень по інноваційним пропозиціям
Підтримка з боку персоналу організації		

Безперечно, для досягнення поставленої мети, на допомогу застарілим методам управління людськими ресурсами повинні прийти нові – інноваційні методи. При цьому, використання інноваційних методів не означає виключення вже існуючих, але ці методи також потребують переосмислення, особливо в умовах інноваційної діяльності.

Методи управління людськими ресурсами – це сукупність інструментів, що активізують роботу персоналу (працівників), підприємців (власників), а також резерву людських ресурсів для досягнення поставленої мети [2].

Отже, інноваційні методи управління людськими ресурсами – це сума прийомів та способів, що дозволяють за певної чисельності працівників застосовувати інноваційний підхід до

управління людськими ресурсами, зокрема, безперервно розвивати творчий потенціал співробітників для забезпечення максимальної ефективності управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, такі методи управління включають: методи організації; методи планування; методи мотивації; методи контролю; методи збору та аналізу інформації (рис. 1):

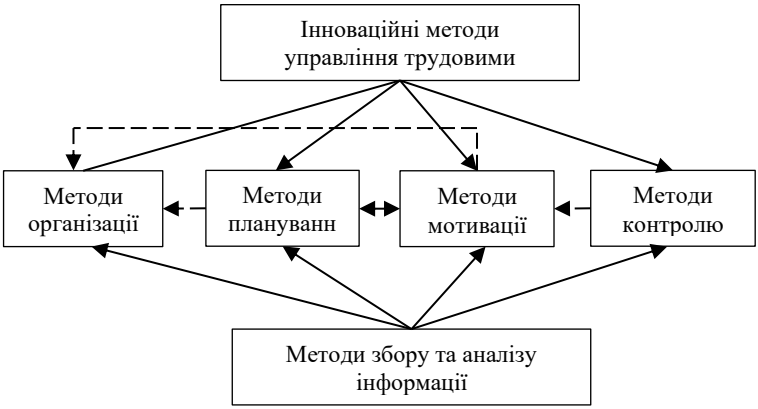

Рис. 1. Інноваційні підходи до методів управління людськими ресурсами [авторська розробка]

До найважливіших передумов ефективного вибору моделі управління людськими ресурсами в умовах економічно інноваційного розвитку більшість вітчизняних підприємств, як і раніше відносять:

1) діагностування соціально-психологічного клімату колективу;

2) врегулювання взаємовідносин керівника та підлеглих, індивіда та групи;

3) зниження рівня виробничої та соціальної конфліктності;

4) якісне інформаційне забезпечення системи управління персоналом;

5) дотримання естетичних, ергономічних, психофізіологічних вимог.

Усвідомлення зростаючої ролі особи працівника, аналітика його стимулюючих пріоритетів, вміле направлення

мотиваційних, кваліфікаційних та творчих характеристик співробітників для досягнення цілей, що стоять перед організацією, дозволяють відтворити концептуальні підходи управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/420
2. Маркіна І. А., Овчарук О. М., Сьоміч Ю. В. Інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент*. 2020. № 45 С. 79-85. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/15.pdf
3. Сазонова Т., Келемеш Л. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 530-538. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
Д.Ю. Савчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

КАНАЛИ ВПЛИВУ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА РИНОК ПРАЦІ

Зважаючи на складні економічні умови, з якими стикається Україна в останні роки, фіскальна політика стала однією з ключових тем обговорень в економічних колах. Ця політика має значний вплив на розвиток ринку праці в Україні.

Перш за все, слід звернути увагу на те, що фіскальна політика впливає на ринок праці через декілька каналів. Одним з найважливіших каналів є витрати на соціальні програми. У разі, якщо держава збільшує витрати на соціальні програми, такі як пенсії, медичне страхування тощо, це може позитивно позначитися на ринку праці. Так, збільшення соціальних виплат може підвищити попит на товари та послуги, що, в свою чергу, може збільшити зайнятість.

Другим важливим каналом впливу фіскальної політики на ринок праці є податкова політика. Зокрема, зниження податків на підприємництво та збільшення податкових пільг для компаній може сприяти збільшенню інвестицій та створенню

нових робочих місць. Однак, у той же час, зниження податків може призвести до скорочення бюджетних надходжень, що може призвести до зменшення соціальних витрат держави та, як наслідок, до зменшення попиту на товари та послуги.

Третім каналом впливу фіскальної політики на ринок праці є державні закупівлі та інвестиції. Зокрема, державні інвестиції можуть стимулювати зростання економіки та збільшення попиту на працю, зокрема, на кваліфіковану працю. Крім того, державні закупівлі можуть допомогти підтримати підприємства, що забезпечує збільшення зайнятості.

Однак, варто зазначити, що державні інвестиції та закупівлі можуть мати і негативний вплив на ринок праці. Зокрема, якщо державні інвестиції спрямовані на галузі з низькою продуктивністю праці, то це може призвести до зменшення зайнятості та низької ефективності вкладених коштів. Крім того, державні закупівлі можуть призвести до концентрації замовлень у руках кількох компаній, що може призвести до зменшення конкуренції та обмеження можливостей для малих та середніх підприємств.

З огляду на розвиток економіки України та наслідки пандемії COVID-19, зрозуміло, що фіскальна політика держави є ключовим інструментом у вирішенні проблем на ринку праці. Досягнення стабільності на ринку праці потребує спільних зусиль з боку уряду, бізнесу та громадянського суспільства.

Серед основних напрямів фіскальної політики, які можуть позитивно впливати на ринок праці, можна виділити зниження податкових ставок на заробітну плату та збільшення інвестицій у галузі, які забезпечують створення робочих місць. Крім того, доцільно віддавати перевагу податковим пільгам для малих і середніх підприємств, що також може сприяти збільшенню кількості робочих місць та розвитку підприємницького середовища в цілому.

Крім того, державні бюджетні витрати на розвиток інфраструктури та освіти можуть сприяти збільшенню продуктивності праці, що в свою чергу може підвищити зарплатні рівні та залучення висококваліфікованих спеціалістів на ринок праці. Однак, якщо розмір бюджетних витрат перевищує обсяги бюджетних доходів, це може призвести до

інфляції та зниження попиту на продукти та послуги, що може привести до збільшення безробіття.

Крім того, важливо забезпечити прозорість та ефективність використання бюджетних коштів, які виділяються на розвиток ринку праці. Такі заходи можуть включати в себе організацію державних закупівель на підтримку малих та середніх підприємств, фінансову підтримку для стартапів та інноваційних проектів, підвищення якості освіти та професійної підготовки населення.

Однак, варто зазначити, що ефективна фіскальна політика має бути складною та багатоаспектною, оскільки вона має вплив на багато економічних процесів та сфер життя громадян. Крім того, для досягнення позитивного впливу на ринок праці в Україні, фіскальна політика має бути чітко спрямована на підтримку та стимулювання створення нових робочих місць, особливо в галузях з високою доданою вартістю.

Однак, варто зазначити, що фіскальна політика не є панацеєю на всі проблеми ринку праці. Для досягнення стабільності на ринку праці, також необхідно враховувати такі чинники, як демографічна ситуація, освіта та кваліфікація працівників, ефективність системи соціального захисту тощо.

Крім того, важливим фактором є створення стимулів для працівників, таких як можливість кар'єрного зростання та підвищення заробітної плати за результатами праці, що може збільшити мотивацію працювати та залучати кваліфіковані кадри.

У разі успішної реалізації ефективної фіскальної політики, можна очікувати зростання зайнятості та підвищення рівня життя населення. Проте, необхідно враховувати, що фіскальна політика має бути узгоджена з іншими політиками, такими як монетарна, соціальна та інвестиційна, для досягнення максимального ефекту [1-4].

Отже, вплив фіскальної політики на розвиток ринку праці в Україні є незаперечним. Через регулювання фінансових потоків, зменшення податкових тягарів та забезпечення підтримки соціальних програм та інфраструктури, держава може стимулювати створення нових робочих місць та збільшення зайнятості населення. Держава може використовувати різні

інструменти фіскальної політики, такі як витрати на соціальні програми, податкова політика, державні інвестиції та закупівлі, щоб впливати на ринок праці. Однак, варто зберігати баланс між різними інструментами та не забувати про можливі наслідки впливу фіскальної політики на інші аспекти економіки.

Список використаних джерел:

1. Фінансова політика у системі соціально-економічного розвитку України: всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 10-11 квітня 2019 р.) : тези доп. / І. Я. Чугунов, М. В. Тарасюк, Т. В. Канєва та ін.; відп. за вип. І. Я. Чугунов. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 149 с.
2. Крисоватий А. І., Луцик А. І. Податки і фіскальна політика: навч. посібн. Тернопіль, 2003. 312 с.
3. Соколовська А. М. Податкова система держави: теорія і практика становлення. К. : Знання-Прес, 2004. 454 с.
4. Єпіфанов А. О., Сало І. В., Д'яконова І. І., Єпіфанов А. О. Бюджет і фінансова політика України : навч. посібн. К. : Наукова думка, 1997. 304 с.

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
О.С. Сєдих, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для досягнення поставлених цілей і вирішення намічених завдань носій сучасної кадрової політики має відповідний інструментарій, який підбирається і реалізується в рамках відповідного виробничого процесу з урахуванням вимог, що пред'являються до персоналу.

У процесі виробництва оптимізують поєднання засобів виробництва, матеріалів, праці та інших факторів. Ці фактори також включають змінні управління, основними завданнями яких є планування, організація та контроль. Розглядаючи фактори виробництва, на додаток до технічних та економічних питань необхідно враховувати соціальні та людські інтереси.

Людські повноваження в організації повинні використовуватися таким чином, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів і організаційного поведінкового потенціалу працівників.

Керівники повинні розглядати два аспекти організаційної

поведінки як проблеми управління:

- психосоціальні - сфери, методи і засоби, за допомогою яких начальники впливають на поведінку підлеглих організацій;

- організаційно-технічні - заходи, які необхідно вжити всередині організації з метою пристосування організаційної поведінки працівників до досягнення виробничих цілей [1].

Управління поведінкою людей в організаціях відноситься до галузі науки про управління персоналом, і його основним змістом є людина як носій кадрової політики та управлінських відносин, що визначають і регулюють організаційну поведінку людей.

Кадрова політика Організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил, що стосуються внутрішніх процедур у сфері персоналу. Він є складовою частиною кадрової та економічної політики, що генерує основні напрями, цілі та заходи, що забезпечують виконання конкретних завдань. У рамках кадрової політики можливості залежать від кадрів, ставлення керівника до підлеглих і відносин між співробітниками.

Адміністративно-кадрове регулювання полягає в організації роботи персоналу. Кадрова робота охоплює розрахунок заробітної плати, кадровий облік, прийняття на роботу, звільнення з роботи, кадрові переміщення.

При їх розробці необхідно враховувати питання управління персоналом, особливо в сферах інформації та управління. Тому важливо інформувати керівництво сучасних організацій. До останніх десятиліть неможливо було успішно керувати організаціями емпіричним шляхом завдяки стабільному стану певних галузей.

Досвід уже не завжди є вирішальним фактором у наші дні, а іноді він може навіть уповільнити прогрес. В умовах інтернаціоналізації та глобалізації економіки висока динаміка розвитку окремих галузей призводить до зміни організації виробництва, оновлення товарів і методів їх продажу, реклами брендів із значною диференціацією за видами. використання відповідного менеджменту і тому вимагають достатньої інформації.

Економічні цілі виводяться з принципу пріоритетності

виробництва для підтримки організації та отримання максимального прибутку. Також важливо досягти ефективного співвідношення між витратами та результатами.

У сучасному управлінні персоналом співвідношення цілей і витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів у виробничому процесі, підкоряється принципу ефективності. В існуючих економічних умовах кадрові рішення часто спрямовані не на абсолютне зниження витрат на персонал, а з одного боку на оптимізацію співвідношення витрат на персонал і продуктивності фактора праці.

До соціальних завдань кадрової політики відноситься поліпшення матеріального і нематеріального становища працівників. Це стосується, зокрема, заробітної плати, соціальних витрат, скороченого робочого часу та обладнання робочого місця, вимог більшої свободи пересування та участі у прийнятті рішень [1].

Тому ідентифікацію слід визнати основним засобом сучасного управління персоналом. Іншими словами, працівник досягає своїх цілей найкращим чином, прагнучи досягти виробничих цілей.

Межі управління персоналом визначаються кадровою політикою, яка є складовою частиною економічної політики та управління персоналом.

Питання мотивації трудової діяльності людини є предметом теорії мотивації, згідно з якою мотивація поведінки людини базується на задоволенні потреб і спрямована на досягнення певних цілей. Так, на думку деяких теоретиків, праця в розвиненому світі є соціальною нормою: один працює, тому що всі працюють. А людині, яка не працює, доводиться терпіти недовірливе і навіть зневажливе ставлення оточуючих.

Важливо залучати працівників до визначення критеріїв оцінювання. Відбір працівників, критеріїв, аналіз змісту їх роботи без згоди призводить до упереджених оцінок, що призводить до різного роду конфліктів. Часто співробітники мають іншу точку зору на стандартний зміст оцінки своєї роботи, ніж розробники оціночних анкет.

Реалізація кадрової політики має як економічні, так і соціальні цілі, до досягнення яких прагнуть (хоч і різною мірою)

усі носії кадрової політики. Для досягнення цілей кадрової політики в організації використовується спеціальний інструментарій, який має певні можливості впливу на робочий процес і пов'язаний з мотивацією працівників.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич,,Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. URL: https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,
В.В. Волощук, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність функціонування сучасного підприємства багато в чому визначається система управління персоналом (СУП), від того, наскільки швидко і адекватно ця система адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Варто зазначити, що ефективна СУП є гарантією успіху будь якого підприємства. Оскільки, кваліфікований персонал є лише базою ефективного функціонування підприємства, то з метою отримання бажаного результату потрібно сприяти позитивному психологічному клімату в колективі, вміти правильно організувати працівників, забезпечити належними умовами праці тощо. Тільки у такому випадку підприємство зможе досягти стабільного стратегічного розвитку, бути конкурентоздатним на ринку.

Основні компоненти СУП демонструє рис. 1.

Варто зазначити, що СУП підприємства включає: 1) визначення існуючої потреби у працівниках; 2) кадрове планування; 3) підбір співробітників; 4) відбір; 5) подальший найм працівників; 6) адаптація працівників, які були прийняті; 7) кар’єра; 8) навчання та перекваліфікація кадрів.

На нашу думку, СУП підприємства має формуватися з функціональних підсистем, кожна з яких має багатоступеневу

структуру з різними видами діяльності.

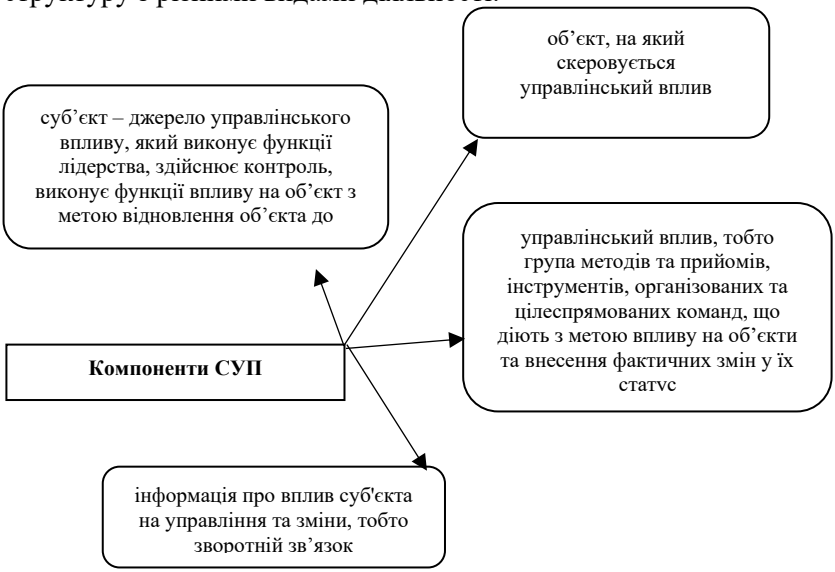

Рис. 1. Основні компоненти СУП

Успіх в управлінні досягається у тому випадку, коли всі функціональні підсистеми, яким керуються працівники, координуються та використовуються одночасно у просторі і часі.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
С.М. Капітан, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Організаційна, корпоративна культура підприємства є внутрішнім джерелом економічного росту, стабілізації соціально-трудових відносин та морально-психологічного клімату в колективі, формування іміджу підприємства, організації.

Корпоративна культура – це культура поведінки персоналу, яка максимально об'єднує їх інтереси навколо загальних цілей

підприємства, організації. Корпоративна культура – це [1]:

- складний комплекс припущень, переконань, цінностей, норм що бездоказово приймаються всіма членами колективу;
- припущення, що задають загальні правила поведінки;
- явище, що формується стихійно, в результаті взаємодії досвіду, цінностей, а може формуватися цілеспрямовано.

Таким чином, корпоративна культура будь якого підприємства є його душею; саме корпоративна культура формує уявлення про організацію у різних груп стейкхолдерів. Корпоративна культура здійснює відчутний вплив на результати діяльності й ефективність організації загалом, адже цінності й взаємовідносини у внутрішньому середовищі організації залишаються умовно постійними навіть при певних змінах або в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, за наявності міцної корпоративної культури, менеджмент має можливість швидко приймати ефективні рішення, вирішувати складні задачі, організація має високу здатність адаптуватися до змін. Ряд дослідників вважає, що корпоративна культура відіграє важливу роль у подоланні кризових явищ в організації, на підприємстві, тому що наявні: розвинений командний дух, згуртований колектив, відданість спільній справі, лояльність до організації та керівництва [2].

З повномасштабним вторгненням в Україну пов’язано багато змін у абсолютно всіх сферах життя та бізнесу. Більшість підприємств при цьому головний акцент зробили на максимальне забезпечення первинних потреб власних працівників. Тому вони намагалися:

- своєчасно виплачувати заробітну плату;
- забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- максимально комунікувати з виробничих, організаційних та особистісних питань;
- створювати умови для захисту працівників тощо.

Це й є прояви та трансформація, посилення деяких складових корпоративної культури підприємства. Також у більшості організацій, підприємств виникли або видозмінилися існуючі спільноти у корпоративних мережах або у різних месенджерах. Головним чином, дані спільноти виконують наступні функції:

1) психологічна підтримка та міжособистісна комунікація;

2) з'ясування потреб, проблем працівників та згуртування навколо їх вирішення;

3) волонтерська допомога – як спільний внесок колективу у боротьбу з ворогом та пришвидшення завершення війни.

Важливими змінами в системі корпоративних заходів є:

- приділення уваги психологічній підтримці, психологічному консультуванню працівників професійними психологами;
- розробка та реалізація комплексних заходів по підтримці ВПО;
- формуванню культури поведінки під час повітряних тривог.

Не втрачає власної актуальності розвиток персоналу. Дана складова корпоративної культури також є важливою в сучасних умовах функціонування:

- по-перше, виникає необхідність трансформувати власну професійну діяльність, залежно від тих змін та обмежень, які зумовило повномасштабне вторгнення;
- по-друге, загострюються потреби у формуванні оновленого набору професійних та особистісних якостей у працівників.

При цьому, деякі компанії у сфері розвитку персоналу роблять акценти на [3]:

- забезпечення умов для саморозвитку персоналу на навчальних онлайн-платформах, в т. ч. корпоративних;
- забезпечення програм розвитку для проєктних менеджерів;
- розвитку middle менеджерів, які не лише активно беруть участь у реалізації стратегії компанії, але й працюють з командами, колективами, якими необхідно не лише правильно керувати, але й підтримувати, особливо, у сучасній ситуації; саме ця ланка менеджменту має опанувати вміння фокусуватись на важливих і основних моментах для організації та зберегти свою цілісність.

Отже, війна суттєво змінила корпоративну культуру підприємства, організації, не залежно від рівня її розвитку. Адже, з формалізованих правид та процедур, її прояв змістився у площину реальних дій працівників, що базуються на спільних цінностях, взаємодопомозі та реальному партнерстві.

Список використаних джерел:

1. Озірська Н. В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 91-94. URL:

http://surl.li/heenp (дата звернення 01.05.2023).
2. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *eLibrary National Mining University*. URL: http://surl.li/heeqd (дата звернення 01.05.2023).
3. Лукаш Н. Корпоративна культура під час війни змінилась. І вона тепер не на папері, а в серцях людей. URL: http://surl.li/gaakh (дата звернення 01.05.2023).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
А.Д. Курченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Конфліктів неможливо уникнути на 100%, повністю нейтралізувати та викорінити з життя організації та людей, адже, сама людська сутність має конфліктну природу. Тому все, що можна зробити – це пом'якшити конфлікт, або його наслідки, нівелювати певні конфлікти, забезпечити профілактику конфліктів, примирити конфліктуючі сторони та головне – слідкувати за тим, щоб конфлікти відбувалися в конструктивній площині.

При цьому важливо усвідомлювати етапи, які проходить менеджер при вирішенні конфліктної ситуації (табл. 1).

Одним із способів вирішення конфліктів в організації різного типу, в. т. ч. і бізнес-конфліктів, є медіація – вирішення спорів та конфліктів із залученням третьої сторони (посередника) – медіатора, який сприяє налагодженню процесу комунікації між конфліктуючими сторонами та вибору оптимального способу вирішення конфлікту, що якнайкраще задовольняв би інтереси та потреби всіх учасників конфлікту [2].

На наш погляд, сучасним менеджерам необхідно розвивати базові навички медіатора та застосовувати їх на практиці. Адже вони сприяють не лише нарощуванню ефективності міжособистісних відносин, але й вирішенню конфліктних ситуцій за стртаегією «виграш – виграш».

До компетентнісного набору медіатора належать [3]:

- ідентифікація конфлікту;
- аналіз конфлікту та можливостей інтервенції;

Таблиця 1

Етапи управління бізнес-конфліктами в мікро- та макросередовищі організації [сформовано авторами на основі 1]

Етап	Характеристика
Усвідомлення проблеми, визначення об'єкту, предмету конфлікту	Необхідно з'ясувати у чому згода та незгода між учасниками конфлікту. З чим пов'язана незгода: браком інформації, її неясністю, незрозумілістю, неоднозначністю тощо; що саме заважає взаємовигідній реалізації бізнес-інтересів. При цьому визначають об'єкт, предмет конфлікту та позиції сторін
Вибір стртатегії та тактики вирішення конфлікту	Необхідно визначити як саме кожна із конфліктуючих сторін вбачає розв'язання конфлікту, враховуючи задоволення особистісних бізнес-інтересів. Сторони розглядають для себе варіанти, зіставляють «вигоди – втрати». Та обмінюються цими варіантами. Менеджер має стимулювати даний процес та управляти ним, визначаючи загальну послідовність дій, яка має привести до вирішення проблеми. На цьому етапі менеджери зважують ризики, приймають рішення щодо процедури врегулювання спору, робиться вибір на користь певних альтернатив.
Пошук умов вирішення спору, конфлікту	Проводять обговорення сформованих альтернатив та послідовностей вирішення конфлікту між його сторонами. Відбувається пошук спільних інтересів та робиться на них нагалос. Якщо сторони не можуть дійти консенсусу, застосовують інший спосіб (суд, медіація)
Ооформлення умов примирення	Мають бути сформульовані точні умови досягнення згоди, рішення. Може бути оформлена мирова угода
Виконання досягнутого рішення	Вживаються заходи з обох сторін щодо реалізації спільно прийнятого рішення.

- вплив на стилі (стратегії) поведінки в конфлікті;
- визначення способу та дизайну інтервенції в конфлікт;
- активне слухання;
- емпатія;
- резюмування;
- міжкультурна комунікація;
- перефразування та переформулювання;
- постановка запитань;
- безоціночність повідомлень;

- невербальна комунікація.

Дані компетенції належать до компетенцій конфліктологічної грамотності та комунікативної компетентності менеджера. Таким чином є для нього професійними. Але, варто зазначити, що їх розвиток може бути недостатнім для ефективного управління конфліктами, їх попередження та медіації, тому, на наш погляд, сучаним керівникам різних рівнів управління, варто приділити увагу розвитку саме цих компетенцій. Адже, кризові явища економічнчного, соціального та політичного характеру лише сприяють нарощуванню кількості конфліктних ситуацій, більш гострого реагування на них сторін як у бізнес-середовищі, так і у міжособистісній сфері.

Список використаних джерел:

1. Мельник А. Г., Мельник А. І., Іванців Р. Я. Ефективні засоби вирішення бізнес-конфліктів в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка.* 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/66.pdf (дата звернення 10.05.2023).

2. Бізнес медіація – як вихід з конфлікту та спосіб вирішення спору. *Офіс розвитку МСП: вебсайт.* URL: https://sme.gov.ua/have_my_business/biznes-mediatsiya-yak-vyhid-z-konfliktu-ta-sposib-vyrishennya-sporu/ (дата звернення 10.05.2023).

3. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. Київ: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Т.В. Солодчук, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ТВОРЧОЮ АКТИВНІСТЮ КЕРІВНИКА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне бізнес-середовище забезпечує комплексну перевірку професійної придатності менеджерів різних рівнів. Бути не лише експертом у сфері бізнесу, яким керує менеджер, але й творчою, креативною та стресостійкою особистості – це ті, вимоги, які актуалізуються на сьогоднішній день стосовно, в першу чергу, керівної ланки підприємства, організації.

В свою чергу, творча активність менеджера може бути визначена як його професійно-особистісна якість, що представлена широким спектром не лише інтелектуальних, алей

й емоційних властивостей, що формують для нього можливість діяти творчо та нестандартно під час розв'язання проблемних професійних та особистісних ситуацій. Варто зазначити, що творча активність, яку ми розглядаємо, передбачає, що керівник гарантовано отримує у підсумку позитивний, оригінальний, ефективний результат щодо вирішення проблемної ситуації, виробничого завдання тощо.

Творча активність керівника має характерні ознаки (рис. 1).

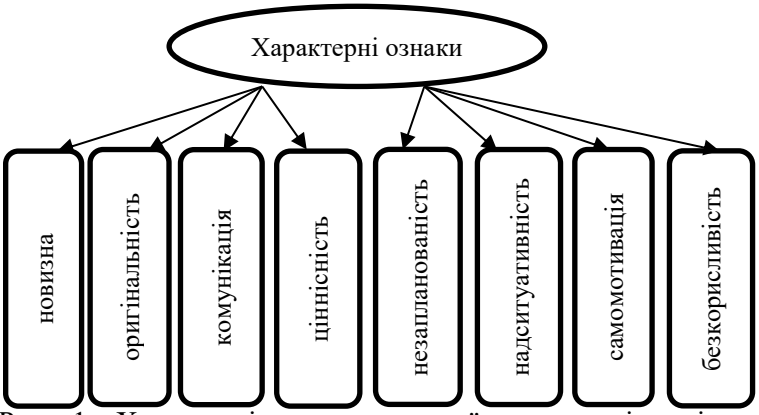

Рис. 1. Характерні ознаки творчої активності керівника [розроблено авторами на основі 1]

Керівник, який демонструє творчу активність, має бути, перш за все, професіоналом в тій сфері, в якій він керує, мати аналітичне та стратегічне мислення, але також і розвинену інтуїцію та емоційний інтелект.

Як зазначають дослідники [2], для прояву творчої активності індивіда важливими є 4 інтелектуальні здібності та їх розвиток:

1) вміння синтезувати ідеї, уникаючи при цьому звичайного, стандартного способу мислення, вміння бачити проблему з різних ракурсів, у новому світлі;

2) вміння аналізувати та відбирати ідеї, розставлюючи їх пріоритетність, відокремлюючи другорядні та недієздатні, неактуальні;

3) вміння переконувати інших у цінності власних ідей;

4) мати критичне мислення – для забезпечення ефективної реалізації зазначених вмінь.

Творчо активний менеджер залучає різноманітну інформацію, спостерігає за розвитком подій як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, за реакціями та потребами бізнес-оточення та підлеглих і на цій основі формує комплексні ідеї, які, зазвичай, при успішній їх реалізації, дають синергетичний ефект. Діючи таким чином, та оцінюючи результати, менеджер, свідомо та підсвідомо нарощує власну творчу активність, включаючи нові пізнавальні здібності, розвиваючи в собі нові професійні та особистісні риси, посилюючи власну мотивацію.

Отже, враховуючи, що керівник – еталон поведінки, професіоналізму, особистості для підлеглих, а також: складні, швидкозмінювані, кризови умови функціонування сучасного бізнес-середовища, формування та розвиток творчої активності менеджера є важливою умовою його ефективної управлінської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк В.Ю. Творча активність старшокласників як психолого-педагогічна проблема. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. Збірник наукових праць.* Вип. 8. Кн. 1. Київ, 2005. С.95-100.

2. Крукеницька О. Я. Вияв творчої активності особистості у професійній діяльності. *Актуальні проблеми психології.* Т.12. *Психологія творчості.* Вип. 15. Ч. 1. С. 210-216.

К.В. Смірнова, к.е.н., доцент,
Г.В. Білоус, здобувач вищої освіти
Одеський державний екологічний університет

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні організації досить часто можуть стикатись з таким явищем як демотивація працівників. Невисока заробітна плата, відсутність видимих результатів роботи, напружена атмосфера в колективі, часті перевірки – це лише неповний перелік факторів, які призводять до ризику втрати персоналом бажання працювати з віддачею. Поява таких тенденцій може проявлятись у зниженні прибутків компанії; падінні авторитету серед колег і партнерів; збільшенні кількості демотивованих співробітників, що у підсумку може зруйнувати колектив та організацію

загалом. Тож важливо розібратися в причинах явища демотивації працівників для запобігання негативних наслідків.

Демотивація - це відсутність спонукання до дії, нездатність активно задовольняти свої потреби, тобто відсутність бажання продовжувати діяльність, якою займалась людина, що проявляється в апатії, втомленості, лінощах, втраті інтересу до роботи, поганому настрої тощо. Демотивація може виявлятись як у найнятих співробітників компаній, так і зустрічається у фрилансерів, тих, хто займається якимись проектами, працює на видаленні. Крім того, демотивація може з'явитися не тільки в робочій діяльності, а і в будь-якій іншій (побутові справи, творчість, хобі, особисті відносини тощо).

Демотивація виявляється як психологічний феномен, в якому є невідповідність між метою, яку людина теоретично прагне досягти, з одного боку, і реальним станом диспозиції з іншого. Демотивація є слідством емоційних реакцій людини, до неї відноситься все те, що зменшує натхнення, знижує інтерес до певних вчинків чи манер поведінки. Однак, слід зазначити, що це явище носить не лише негативний характер, а й має позитивний бік, оскільки допомагає людині проаналізувати своє життя та зрозуміти, що в ньому не влаштовує.

Для ефективної боротьбми з демотивацією, необхідно зрозуміти її причини. Серед множини чинників демотивації можна виділити дві ключові групи: внутрішні, тобто причини в самій людині, і зовнішні - причини в оточенні та ситуації.

Внутрішня мотивація працівника буде низькою, якщо він не отримує задоволення від діяльності, якою займається. Відсутність інтересу до роботи може бути пов'язана з такими причинами:

- нудьгою та рутинністю - людина готова піти з роботи, яка їй набридла та байдужа, в силу характеру далеко не всі люди здатні займатися монотонною та одноманітною роботою;
- заниженою самооцінкою, що призводить до невпевненості в собі, появі страхів припуститися помилки, відсутності ініціативи та активності;
- стресом та емоційним вигорянням - якщо людина довго працювала «на знос», надто емоційно переживала за те, що робить, вкладала всі зусилля та ресурси, але не давала собі

відновлюватись, це призводить до виснаження власних ресурсів;

- мотивом уникнення невдачі - людина обирає шлях нічого не робити, аби не було проблем;
- зовнішнім локусом контролю - переконання в тому, що від людини нічого не залежить, а отже втрачається сенс що-небудь робити і приймати рішення тощо.

Зовнішні причини демотивації можуть носити характер матеріальної або психологічної незадоволеності, серед них можна виділити такі:

- відсутність справедливої винагороди - відчуття людини, що заробітна плата або система заохочень не відповідає її внеску в роботу. Демотивує і система штрафів, які часто сприймаються як щось несправедливе і наштовхують на думки про звільнення. Аби запобігти цьому керівник компанії має систематично проводити моніторинг ринку праці та корелювати рівень заробітної плати в компанії до ринкового, а також проводити оцінку персоналу і показувати як результати роботи працівника впливають на рівень його заробітної плати, премії, бонуси та інші заохочення за добре виконані роботи, завдання, проєкти;
- порушення негласного договору та невиконання обіцянок з боку керівництва, що призводить до втрати працівником довіри [2];
- ігнорування ідей, відсутність заохочення ініціативи, неможливість висловити фаховий погляд [1]. Важливо створювати умови для експериментів, прояву працівником власної експертності, реалізації ідей і пропозицій, а також заохочувати гарні і корисні ідеї керівною підтримкою;
- відсутність мети - коли у працівника немає чітких завдань та кінцевих результатів, розуміння напрямку руху;
- відсутність визнання досягнень та результатів з боку керівництва та колег [2];
- недооцінювання навичок працівника;
- відсутність у працівника почуття причетності до компанії і нерозуміння своєї ролі та цінності;
- відсутність змін у статусі працівника (відсутність просування кар'єрними сходами);
- стиль керівництва, некомпетентність керівника - часто

стає ключовим демотиватором [1];

- застосування в організації праці сумнівних експериментів (наприклад, щодо кадрового складу, системи оплати праці тощо);
- токсичний, конфліктний колектив колег, які утворюють деструктивну атмосферу;
- конфлікт цінностей - переконання та ідеали працівника розходяться з тим, що він робить і з «політикою компанії»;
- некомфортні умови робочого місця та суворі правила організації праці тощо.

Отже, завданням керівника є проведення систематичної та своєчасної діагностики факторів демотивації працівників для виявлення шляхів відновлення інтересу до роботи.

Список використаних джерел:

1. Демотивація: шукаємо причини. URL: http://milkua.info /uk/post/demotivacia-sukaemo-pricini (дата звернення: 10.05.2023)

2. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. Економіка і суспільство. 2018. Вип.19. С.409-416. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/62.pdf (дата звернення: 11.05.2023)

Н. Тубальцева, к.е.н., доцент,
Д. Бринза, здобувач вищої освіти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

ПИТАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Управління персоналом (HRM) є важливою функцією будь-якої організації, незалежно від її розміру. Однак особливості управління персоналом на малих підприємствах відрізняються від таких у великих організаціях. У цій роботі ми розглянемо особливості управління персоналом на малих підприємствах, включаючи обмежені ресурси, тісні стосунки між власниками та працівниками та неформальну культуру. Ми також обговоримо проблеми, з якими стикається малий бізнес у впровадженні ефективних практик HRM, і запропонуємо стратегії подолання цих проблем.

Однією з найважливіших особливостей управління

персоналом на малих підприємствах є обмеженість ресурсів, доступних для діяльності з управління персоналом. Малі підприємства часто мають обмежені бюджети і не можуть дозволити собі наймати відомих HR-спеціалістів або впроваджувати складні HR-системи. Це змушує власників малого бізнесу брати на себе HR-обов'язки або делегувати їх іншим працівникам. Як наслідок, власникам малого бізнесу часто не вистачає спеціальних знань і навичок, необхідних для ефективного управління кадровою діяльністю. Наприклад, вони можуть бути не знайомі з трудовим законодавством і правилами або не мати можливостей для розробки та запровадження ефективних процесів найму і відбору.

Іншою особливістю HRM на малих підприємствах є тісний зв'язок між власником і працівниками. У малому бізнесі власник часто бере участь у повсякденних операціях і має більш особисті стосунки з працівниками. Це може спростити спілкування з працівниками та вирішити їхні проблеми, але це також може створити труднощі, коли справа доходить до збереження об'єктивності рішень відділу кадрів. Наприклад, власникам малого бізнесу може бути важко дисциплінувати або звільнити працівників, з якими вони мають особисті стосунки. Вони також, швидше за все, не помічають проблеми продуктивності або толерують поведінку, яка була б неприйнятною у більшій організації. Щоб подолати ці проблеми, власники малого бізнесу повинні встановити чітку політику та процедури для діяльності відділу кадрів і донести їх до працівників. Вони також можуть призначити довіреного працівника, який займатиметься кадровою діяльністю, як управління продуктивністю та впровадження дисциплінарних заходів, щоб забезпечити об'єктивне прийняття рішень.

Наступной особливістю є те, що малі підприємства часто мають більш неформальну культуру порівняно з великими організаціями. Це означає, що кадрова політика та процедури можуть бути не такими формалізованими чи задокументованими, як у великих організаціях. Це може створити труднощі для підтримки узгодженості та справедливості рішень кадрових питаннях. Наприклад, власники малого бізнесу можуть приймати кадрові рішення в кожному

конкретному випадку, а не дотримуватись встановленої політики та процедур. Це може створити сприйняття фаворитизму чи упередженості серед працівників. Щоб подолати ці проблеми, власники малого бізнесу повинні встановити чітку політику та процедури в кадрових питаннях і донести це до працівників. Вони також можуть документувати кадрові рішення, щоб забезпечити послідовність і справедливість. Крім того, власники малого бізнесу можуть отримати відгуки від працівників щодо кадрової політики та процедур, щоб визначити сфери, які потрібно вдосконалити.

Малі підприємства стикаються з декількома проблемами при впровадженні ефективних практик HRM, включаючи обмежені ресурси, брак спеціальних знань і навичок, а також необхідність збалансувати обов'язки кадрової служби з іншими бізнес-функціями. Ці проблеми можуть ускладнити для власників малого бізнесу впровадження ефективних методів управління персоналом і негативно вплинути на успіх їхнього бізнесу. Щоб подолати ці труднощі, власники малого бізнесу повинні визначити пріоритетність діяльності з управління персоналом, яка є найважливішою для успіху їхнього бізнесу, наприклад наймання та утримання ключових співробітників. Вони також можуть звернутися за допомогою до зовнішніх консультантів з кадрів або радників, які можуть надати спеціальні знання та досвід.

Таким чином, HRM є критично важливою функцією для будь-якої організації, а для малих підприємств тим паче. Однак особливості HRM на малих підприємствах відрізняються від особливостей рішення кадрових питань у великих організаціях. Власники малого бізнесу стикаються з кількома труднощами при впровадженні ефективних методів управління персоналом, включаючи обмежені ресурси, тісні стосунки між власниками та працівниками та неформальну культуру. Щоб подолати ці виклики власникам малих підприємств необхідно можуть скористатися безкоштовними або недорогими ресурсами, такими як онлайн-курси навчання, галузеві асоціації та державні установи. Ці ресурси можуть надати цінні вказівки щодо найкращих практик кадрової роботи та правових вимог.

Список використаних джерел:

1. Тубальцева Н.П. Деякі проблеми модернізації економіки України і їх

вплив на стратегію управління підприємствами Стратегії економічного розвитку: досвід Польщі та перспективи України. Кельце, Польща, 2018. С. 280-294.

2. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О.М. Алімов, О.І. Амоша та ін.: за заг. ред. В.І. Ляшенка: ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя: КПУ, 2014. 798 с.

3. Крамаренко І.С. Реінжиніринг бізнес-процесів — метод ефективної діяльності малих підприємств в Україні. URL: http://consult-center.com.ua/wp-content/uploads/2014/02/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%98%D0%A1.pdf (дата звернення 10.05.2023).

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
С.В. Долгов, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТЮТЮНОВОЇ ГАЛУЗІ

Для забезпечення ефективного управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища, особливо актуальним стає питання формування корпоративної культури, а також формування корпоративного духу працівників. Тютюнова галузь не є виключенням. Будучи однією з найбільш прибуткових галузей в Україні й у світі, створюючи нові продукти, водночас керівники тютюнових компаній вважають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємств - впровадження у їх діяльність корпоративної культури.

Корпоративна культура допомагає тютюновим підприємствам дотримуватися стандарту якості в управлінні та сприяє досягненню поставлених цілей. Вона впливає на процес управління персоналом, а також на роботу підприємства в цілому. Високий рівень корпоративної культури на підприємстві, забезпечує, відповідно, і його високий престиж та конкурентоспроможність. Вітчизняний тютюновий ринок представлений сьогодні великою кількістю виробників та широким асортиментом продукції, проте, повна відсутність або низький рівень корпоративної культури не дозволяє вийти підприємствам даної галузі на новий, більш високий рівень функціонування та покращити показники ефективності

діяльності тощо.

У мінливому зовнішньому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, чого неможливо досягти лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Великою мірою це залежить від корпоративної культури, адже, саме вона забезпечує врахування колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує відповідальність, поліпшує комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат [6]. З одного боку, це призводить до певних труднощів, а з іншого – дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротися за кожну гривню прибутку. Високий рівень корпоративної культури успішних компаній формується шляхом спрямування зусиль на розвиток підприємства та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Існує поняття корпоративної культури, яке визначається складною системою різноманітних якостей, таких як: моральні риси, освіта, духовні потреби, естетика зовнішнього вигляду менеджера та його офісу, вміння поводитися тощо [1]. Корпоративна культура є індикатором стану підприємства, який регулює взаємовідношення між фірмами, працівниками, клієнтами, партнерами.

В умовах посилення конкуренції корпоративна культура стає для будь-якого підприємства додатковою конкурентною перевагою. Проте, на більшості сучасних українських підприємств немає служб корпоративного розвитку, тому, як правило, орієнтирами розвитку є лише уявлення керівника, які розкриваються в різних управлінських практиках [2].

Корпоративна культура визначає норми поведінки, яких дотримуються окремі працівники та можуть навіть вважати ідеалом, а також ті, до яких прагне колектив підприємства [3; 4].

В Україні корпоративна культура залежить від бачення керівником підприємства мети, способу формування, ведення та розвитку бізнесу, викладених у місії підприємства, а також тактичних прийомів і методів, які застосовуються на підприємстві, в управлінні, мотивації та стимулюванні персоналу зі сторони менеджерів та у відповідності з

місією [5; 6].

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є потужною тютюновою фабрикою, що входить до корпорації «Філіп Морріс Інтернешнл», яка є провідною міжнародною тютюновою компанією, продукція якої запропонована майже у 160 країнах світу. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» має головний офіс у місті Київ. Уся територія країни поділена на 9 регіонів. На підприємстві у Харковскій області виробляли сім з п'ятнадцяти найпопулярніших міжнародних марок у світі [7; 8].

Керівництво компанії розуміє, що потрібно пілкуватися про кожного клієнта і виробляти нові продукти з урахуванням сучасних інноваційних технологій та вподобань кожного споживача. Компанія націлена на трансформацію у тютюновій галузі з метою створення майбутнього без тютюнового диму завдяку новій категорії продуктів зі зниженим ризиком для здоров'я. Тому, з 2008 року компанія відкрила два R&D центра в Навшатель (Швейцарія) та в Єревані (Вірменія). Наразі там працюють більш ніж 450 наукових фахівців. У розробку новітнього продукту без тютюнового диму IQOS, Heets та Veev було вкладено 9 мільярдів долларів. Наразі метою компанії є задоволення попиту клієнта не тільки продуктом, який існує сотні років, а ще й намагається розробити продукт менш шкідливий як для споживачів, так і для оточуючих [7].

Дотримання етичних міркувань передбачає чесність, повагу та справедливість. Ці загальні етичні цінності є складовою Принципів ведення бізнесу ФМІ. Вони гуртують співробітників ФМІ, та виступають орієнтиром у їх роботі. Цінностям відводиться центральне місце в управлінні компанією.

У компанії ПрАТ "Філіп Морріс Україна" все зводиться до ступеня довіри, коли: всі співробітники мають бути чесними, та вчиняти так, щоб не втрачати довіру сторонніх осіб та один до одного, чинити відповідно до принципів, що проголошуються. Працювати не спотворюючи факти, прислухатися до порад та покращувати свою репутацію. Довіра проявляється до тих, хто працює, нічого не приховуючи.

В компанії існує така атмосфера, котра говорить, що працівник на виробництві повинен ставитись до обладнання як до свого власного. Тому і якість виготовлення продукції, стан

обладнання є невід'ємною частиною внутрішньої культури в компанії. Усі ці кроки з боку компанії власнє і формують загальне ставлення працініка до компанії та характеризує корпоративну культуру.

На наш погляд, ця тема відображує потреби суспільства мати свою, неповторну та чітку стандартизацію усіх процессів задля задовлення споживача, як внутрішнього так і зовнішного. Вважаю, що керівництво компанії постійно приділяє увагу питанню поліпшення корпоративної культури. Вони визначають місію підприємства і те, як воно має відображатися у суспільстві. Чітке розуміння чесності в праці, прозорості при роботі с дерджавними органами влади, прозорості в законодавстві має проявитися в організаційних нормах та цінностях компанії. Також корпаративна культура не може завжди бути незмінною: нестабільне зовнішнє середовище, виклики з боку інших агресивних держав та багато інших ризиків вплавають на те, що культура підприємства змінюється. І це постійний процесс вдосконалення та формування спільної корпоративної культури де потрібно формувати спільне бачення працівників та керівництва. Тільки постійне вдосконалення усіх працівників на піприємстві та постійне підвищення якості послуг, процесів приведуть до спільної мети керівництва та сильної корпоративної культури.

Список використаних джерел:

1. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 145–152.

2. Формування корпоративної культури. URL: http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/

3. Носова Л. Чи потрібна корпоративна культура освіті? URL: http://www.pld.org.ua

4. Підвищення рівня інноваційної культури. URL: http://www.foresight.nas.gov.ua

5. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. №1. С. 189–194.

6. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. URL: http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/ organizational- culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455

7.Про компанію | Філіп Морріс Україна (pmi.com)

8. Філіп Морріс Україна. Вікіпедія (wikipedia.org)

Н.М. Чернікова, к.е.н, доцент,
Ю.В. Сацюк, здобувачка вищої освіти,
Є.Ю. Шийко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

HR-МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

Персонал є важливим ресурсом для підприємств будь-якої сфери й галузі діяльності та потребує належної уваги з боку як науковців, так і практиків. Якщо у працівників відсутня мотивація для ефективної діяльності, то вони не розуміють об'єктивну необхідність досягнення єдності особистих інтересів та інтересів організації. Навіть управлінський персонал не завжди здатний всебічно оцінювати наслідки прийнятих рішень та адекватно реагувати на мінливі обставини. Багатьом співробітникам не вистачає професійних знань і бажання їх постійно розширювати [3]. Тому одним з основних завдань проектування організації роботи з персоналом є така організація роботи колективу, щоб людина використовувала весь свій потенціал для підвищення продуктивності праці і прибутковості підприємства.

У формуванні ефективних систем управління персоналом дуже важливим є задоволення потреб працівників у приналежності, визнанні, повазі з боку оточуючих та самореалізації. В даному випадку вступають у дію нематеріальні стимули праці. Оскільки інтереси людей постійно переплітаються, поєднуються, змінюються, то система стимулювання й мотивації праці на підприємстві повинна бути комплексною, системною та гнучкою, швидко адаптуючись до змін навколишнього середовища [2].

Для створення гарного психологічного клімату на підприємстві, ефективної мотивації праці та розвитку кожного працівника як особистості необхідно використовувати наступні напрями: забезпечення рівних умов при прийомі на роботу та просуванні по службі для всіх; створення в колективі команди в атмосфері щирості і чесності; забезпечення чіткої залежності кар'єрного росту від досягнутих результатів праці; організація на підприємстві системи безперервної освіти, здійснення ротації

кадрів [1].

Значна увага має приділятися також управлінню кар'єрним ростом працівника та оцінюванню персоналу. З цією метою необхідно проводити оцінку системи мотивації персоналу; проводити його атестацію; за підсумками атестації персоналу приймати рішення про навчання, підготовку і підвищення кваліфікації; сформувати стратегії мотивації персоналу; підготувати менеджерські команди; розробити систему запобігання плинності кадрів; вдосконалити систему найму персоналу; вдосконалити систему навчання персоналу; проводити розрахунок економічного ефекту від реалізованих заходів; необхідно провести повторне обстеження системи, тобто провести аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства і переконатися в ефективності. Також обов'язковим кроком у розвитку персоналу має стати складання та реалізація індивідуального плану розвитку (ІПР), який стимулюватиме кожного працівника до саморозвитку та самонавчання.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом пропонуємо:

1. При підборі та розміщенні управлінських кадрів дотримуватися певної системи, яка повинна складатися з: планування і прогнозування потреби в управлінських кадрах; оцінка особистостей і ділових якостей кандидатів у резерв, формування цього резерву та організація його підготовки; підбір і розміщення кадрів із резерву, організація роботи з ними, контроль, оцінка результатів праці;

2. В основні завдання щодо формування кадрового резерву підприємства включати: виявлення серед працівників підприємства осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду; підготовку осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад; забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників; створення належних умов для послідовності та сталості управління підприємством та його підрозділами;

3. Розробити механізм оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах;

4. Виділяти кошти на навчання та перекваліфікацію кадрів;

5. Розробити індивідуальні графіки планування робочого дня (тижня);

6. Удосконалити процеси регламентації управлінських функцій завдяки розробці посадових інструкцій, положень про підрозділи і виробничі процеси;

7. Створити відповідний рівень соціально-побутового, медичного та культурного обслуговування і удосконалення мотивації праці.

Отже, для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз фінансово-господарської діяльності, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат в колективі.

Список використаних джерел:

1. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.

2. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: https://www2.deloitte.com/content/ dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf.

3. Цінність досвіду VS посада: нові шляхи розвитку та зростання. URL: https://www2.deloitte.com/content/ dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf.

Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,
О.В. Трохимчук, здобувачка вищої освіти,
С.В. Горбатко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання для підприємства дуже важливу роль відіграє формування стратегії управління персоналом підприємства. Воно є сьогодні предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Вперше теорія стратегічного управління людськими ресурсами

була запропонована С. Фомбруном, який довів важливість даного питання для розвитку підприємства та досягнення ним генеральної стратегічної мети. Також детальний аналіз теоретичних аспектів стратегічного управління персоналом проводив М. Армстронг, який систематизував даний процес, виділив основні етапи і моделі управління персоналом та обґрунтував основні підходи до розробки стратегій [3].

Питанням кадрової політики та стратегій управління персоналом приділено багато уваги й українськими вченими, серед яких: Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Борисова Л.П., Білорус Т.В., Климчук А.О., Коваль В.В. та інші. На їх думку, призначенням кадрової політики є своєчасна розробка заходів щодо розвитку та удосконалення персоналу відповідно до загальної стратегії розвитку організації, виявлення можливих проблем у зв'язку з цим, пошук шляхів досягнення стратегічних цілей. З цією метою авторами пропонується створити умови, які забезпечать відповідальне та високопрофесійне ставлення кожного працівника до своїх функціональних обов'язків. Політика підприємства щодо управління людськими ресурсами у даному випадку має повністю відповідати концепції її розвитку, враховувати наявність та стан внутрішніх ресурсів підприємства, його традиції, місію, а також враховувати зміни зовнішнього середовища [1].

Вибір певних стратегій управління персоналом потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної цілі розвитку підприємства. Проте, на сьогоднішній день не існує уніфікованої класифікації стратегій управління персоналом, а деякі вчені взагалі не вважають за потрібне класифікувати кадрові стратегії та представляють їх лише у комплексі заходів щодо стратегічного управління підприємством.

При управлінні персоналом керівники підприємств стикаються з великою кількістю проблем, зокрема: підбір та підготовка кадрів з сучасним стратегічним та креативним мисленням, забезпечення високої продуктивності праці, збереження сприятливого психоемоційного клімату у колективі

та ін. Як правило, ті підприємства, які приділяють велику увагу зазначеним проблемам, ведуть постійний пошук ефективних систем мотивації праці та застосовують їх на практиці, досягають більшого успіху. Сучасні підходи і методи, які будуть спонукати працівників підприємств до високопродуктивної праці, сприятимуть підвищенню ефективності діяльності організації в цілому [4]. Концепція управління персоналом підприємства містить: розробку принципів управління персоналом; урахування методів роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування, впровадження сучасних методів навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації, удосконалення системи оплати праці, розробка і застосування на підприємстві матеріальних та нематеріальних стимулів і соціальних гарантій.

Особливої уваги від керівництва підприємств потребує організація трудових відносин, а саме: розробка правил та процедур оцінювання якості виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці [2].

Отже, успішність управління персоналом залежить сьогодні як від ефективності використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, так і від комплексного баченням проблем пов’язаних із загальною стратегією розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК» №4 (52). 2018. С.1.

2. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг та менеджмент інновацій. 2018, №1. С. 184-195.

3. Борисова Л.П., Коваль В.В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом. Наука молода. 2014. № 21. С. 13-18.

4. Климчук А. О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького Національного університету. Серія “Економічні науки”. 2016. С. 59-62.

Ю.В. Роїк, викладач циклової комісії
з управління та адміністрування
ВСП «Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу»

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна міжнародна практика організаційного розвитку показала, що реальний соціально-економічний результат дають тільки ті підприємства, які найбільш ефективно та комплексно використовують наявний кадровий потенціал. Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток, зберігати конкурентоздатність підприємства, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень наявних ресурсів: матеріальних, фінансових і найголовніше – людських.

Підприємство (організація) – це не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна та соціальна система, найважливішим елементом якої є людина, якій властиві як переваги, так і недоліки. Управління людьми, їхньою поведінкою, міжособистісними та груповими відносинами – це специфічний вид діяльності в системі управління розвитком підприємства [1].

Отже, головною метою формування кадрового потенціалу є забезпечення підприємства необхідними працівниками потрібної кваліфікації та в потрібній кількості, які здатні вирішувати завдання та досягати поточних і стратегічних цілей підприємства. Успіх визначається двома важливими чинниками: здатністю підприємства чітко визначати, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для мотивації працівників на бажану поведінку.

Це можна досягнути за допомогою ефективно організованої системи з підбору і розміщення персоналу, трудової адаптації, оцінювання і атестації, стимулювання й мотивації, навчання та розвитку, просування по службі, безпеки й здоров’я, вивільнення персоналу. В подальшому це дасть можливість зберегти кращі кадри, створити їм найкращі умови для

професійного зростання і одночасно звільнитись від малокваліфікованих та безперспективних працівників, а також привести у відповідність систему винагород і розвитку персоналу. У процесі роботи щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства визначаються основні цілі та принципи системи управління персоналом, що являють собою правила, основні положення, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління людськими ресурсами.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності. Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [2].

Як відомо, процес формування кадрового потенціалу складається з двох компонент − моделей та методів формування. Модель формування – це абстрактна система формування інноваційного кадрового потенціалу, яка слугує зразком в практичній роботі з персоналом і базується на найважливіших характеристиках персоналу, цілях діяльності підприємства, особливостях та провідних функціях керівників. Крім того, вона визначає діючі способи корекції діяльності персоналу. Ефективно діюча модель повинна бути гармонійною, тобто її елементи мають повністю узгоджуватись між собою. Стосовно методів то вони, є похідними від моделі формування, однак розглядатися можуть і незалежно від неї.

Отже, потенціал підприємства визначається не лише його основними фондами та фінансовим капіталом, а також його інтелектуальним капіталом – наявними людськими ресурсами, за відсутності яких жодне підприємство не зможе ефективно функціонувати.

Тому надзвичайно важливе значення в забезпеченні

розвитку підприємства має стати розробка досконалої кадрової політики, тобто ефективне використання персоналу, а також стимулювання творчої ініціативи працівників підприємства.

В свою чергу, розвиток кадрового потенціалу підприємства не лише дасть змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на ринку товарів чи послуг, але і є невід'ємною складовою існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

Список використаних джерел:

1. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.

2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

В.В. Селезньова, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

СУЧАСНІ ФОРМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Важливість та актуальність навчання та розвитку персоналу в сучасному світі не можна переоцінити. Швидкі технологічні зміни, глобалізація економіки та зростаюча конкуренція створюють потребу в постійному оновленні знань та навичок.

Однією з ключових переваг навчання та розвитку персоналу є покращення продуктивності та ефективності робочих процесів. Співробітники, які мають доступ до актуальних знань та навичок, здатні швидше та ефективніше виконувати свої обов'язки.

Навчання та розвиток персоналу також сприяють підвищенню задоволеності та мотивації співробітників. Коли люди бачать, що їм надають можливість розвиватися та вдосконалювати свої навички, вони почуваються більш задоволеними своєю роботою та відчувають внутрішню мотивацію до досягнення кращих результатів. Це може призвести до збільшення кількості талановитих співробітників і зменшення текучості кадрів.

Головним чинником досягнення успіху господарювання на підприємстві є ефективний та результативний кадровий менеджмент. В умовах наявних рівнів і темпів розвитку

технології та економіки, коли на ринку діє жорстка конкуренція, найважливішу роль відіграє професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства та його постійне нарощення.

Для цього керівництву необхідно забезпечити підприємство висококваліфікованими працівниками, здійснювати правильну кадрову політику щодо навчання та розвитку особистісних якостей усіх співробітників. Тому одним із найбільш важливих завдань є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними вирішувати не тільки прості, рутинні

завдання, але й забезпечувати розвиток підприємства, зайняття міцних конкурентних позицій на ринку, визначати та реалізовувати стратегічні цілі.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи [1].

Основними напрямками професійного навчання вважають:

первинне навчання у відповідності з цілями організації, задачею підрозділу та специфікою роботи працівника;

навчання для ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника;

навчання з метою підвищення кваліфікації працівника;

навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;

навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

Професійне навчання та розвиток працівників в сучасному світі набувають все більшої важливості для успішного функціонування підприємств. Традиційні методи професійного навчання включають такі форми, як тренінги, семінари, лекції та навчальні курси. Ці методи засновані на передачі знань і навичок від експертів до працівників і відображаються у формальних навчальних програмах.

Однак, сучасні методи професійного навчання та розвитку працівників стають все більш нестандартними та інноваційними. До них слід віднести:

менторство та коучинг. Ці методи передбачають індивідуальне співробітництво між досвідченим працівником (ментором або

коучем) і менш досвідченим співробітником. Вони допомагають розвивати навички та знання шляхом особистого наставництва, підтримки та обміну досвідом;

проектне навчання. Цей підхід включає навчання через участь у реальних проектах або симуляціях справжніх робочих ситуацій. Проектне навчання дозволяє працівникам застосовувати свої знання в практичних завданнях та вирішувати реальні проблеми;

групове навчання. Метод, який базується на колективному навчанні та співпраці між працівниками. Він може включати спільні проекти, групові дискусії, рольові ігри та інші активності, спрямовані на спільне вирішення завдань та обмін досвідом;

мобільне навчання. Завдяки технологічному прогресу, працівники можуть навчатися з використанням мобільних пристроїв, таких як смартфони або планшети. Застосунки для навчання, мобільні сервіси та мікронавчання дозволяють отримувати інформацію та навички в будь-якому місці та часі.

Також можна виділити як нестандартні методи навчання працівників наступні пункти: Secondment, Buddying та Job shadowing [2].

Secondment – це можливість для працівника тимчасово працювати в іншій команді в межах своєї організації або, в деяких випадках, зовсім в іншій організації.

Buddying – це нова форма наставництва, в якій обидві сторони (учень і наставник) є рівноправними. Завдяки такому підходу учень отримує нові знання та досвід, а вчитель може пригадати давно забуті навички та викликати в учнів нові ідеї.

Job Shadowing – метод адаптації, широко застосовуваної за кордоном. Суть Shadowing полягає в тому, що працівник супроводжує (стає "тінню") досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, слідує за ним як "тінь" протягом робочого дня.

Ці нестандартні методи доповнюють традиційні підходи до професійного навчання та розвитку працівників, забезпечуючи більш гнучкі та індивідуалізовані можливості для навчання. Комбінування різних методів може сприяти більш ефективному розвитку працівників і забезпечити їхню готовність до викликів сучасного ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці.

Людина і праця. 2007. №6. С. 87 – 89.

2. Агавердієва Х. Ф. Професійний розвиток персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 18 – 19 бер. 2019 р. : тези допов. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 160 – 162.

О.О. Волинко, здобувач вищої освіти,
А.Ю. Калашникова, здобувач вищої освіти,
А.М. Кісіль,здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

СИСТЕМА СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Чимало провідних науковців присвятили системі управління персоналом, в їхніх працях управління персоналом орієнтується на визначенні важливих функцій щодо планування персоналу, його відбору, маркетингу і розвитку. При побудові організаційної структури на підприємстві доцільно застосовувати сучасні концепції менеджменту [1].

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Управління персоналом – це «соціально-економічна система організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури» [2].

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу; відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Формування системи управління персоналом має ряд основних цілей: економічні забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками і врахування економічної вигоди; соціальні – передбачають забезпечення комплексу умов

і факторів раціонального використання персоналу; правові – дотримання правових норм в процесі управління персоналом; організаційні – створення відповідної організаційної структури [3].

Деякі автори роглядають систему управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети [4]. Інші бачать в системі управління персоналом «галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [4].

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління ерсоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість. Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [5].

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства, незалежно від організаційно-правової форми, має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві щодо управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей,

організаційних перетворень і постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасна система управління персоналом, яка склалась під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом і використанні власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз і планування персоналу; підбір і наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [6].

Список використаних джерел:

1. Buhas, V., Bugas, V., & Kochirko, M. (2021). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, *2*(8), 48-54. URL: https://doi.org/10.32750/2021-0205

2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.

3. Гайдук А. Б., Огерчук Ю.В. Управління персоналом: конспект лекцій. Львів: Вид-во Нац. ун-ту:"Львів. політехніка", 2017. 100 с.

4. Лозова, О.В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том2. №4. С. 37-45. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

5. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт.* 2018. № 9. С. 64-70.

6. Козьмук Н.І., Власенко К.К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019. № 2–3 (35–36). С145-150.

М.С. Герляк, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Одне з ключових завдань менеджменту, що визначають успіх у конкурентній боротьбі на вітчизняних та зарубіжних ринках, так організувати працю персоналу, і зокрема його оплату та стимулювання, щоб усі працівники працювали максимально

ефективно, з повною віддачою. Враховуючи, що ситуація на товарних ринках та ринку праці постійно змінюється під впливом технологічних та продуктових новацій, зміни параметрів соціально-економічного середовища, демографічної ситуації та інших чинників макросередовища, завданням системи організації оплати праці персоналу є постійне вдосконалення і пристосування до нових вимог. Цьому сприяє також, зниження з часом ефективності впливу тих самих стимулів на трудову поведінку працівників, поява більш досконалої технології мотивації праці.

Особливу увагу привертають проблеми ефективної оцінки та винагородження працівників державної служби. Недостатній рівень мотивації державних службовців – це, безперечно, перешкода їх ефективної діяльності. Але в той же час світовий досвід містить цікавий та корисний матеріал для вирішення деяких проблем у цій галузі. Він полягає у різних методичних підходах до вивчення даних проблем та у пропозиції конкретних заходів, призначених для мотивації професійної діяльності державних службовців.

У Японії стимулювання праці держслужбовців, і працівників у сфері приватного капіталу приділяється дуже велике значення. Крім того, що держслужбовці мають соціальні гарантії, їх стимулювання здійснюється за двома напрямками: по-перше, це допомога, а по-друге, це невиробничі премії. До виплат належать транспортна, сімейна, регіональна допомога. Невиробничі премії – це бонуси, які формуються на основі результативності професійної діяльності державних службовців. Дуже важливо, що раз на рік проводиться аналіз рівня заробітної плати державних чиновників усіх рангів та порівняння її з рівнем оплати праці в приватному секторі економіки. З цих даних приймається рішення у тому, скільки необхідно збільшити оклади державних службовців всіх розрядів.

Німеччина використовує етичні засади стимулювання праці держслужбовців, у цій країні використовуються і сімейні надбавки. Насправді використовуються дві шкали для мотивації державних службовців. До шкали А належать стимулюючі виплати всім держслужбовців і військових, крім старших посад і

посад, включених у єдину шкалу. Цей підхід має такі переваги: немає великої різниці у винагородах держслужбовців окремих категорій; підвищується солідарність серед державних чиновників; набагато менше шансів переходу держслужбовців із однієї сфери в іншу; перехід працювати у приватний сектор для держслужбовців менш привабливий.

Великобританія відрізняється децентралізованою системою стимулювання та мотивації праці державних службовців. У Великобританії розвинена практика, коли за всі питання щодо кадрової політики відповідає керівник державної установи, а рівень грошової винагороди та стимулюючих виплат залежить значною мірою від застосування праці державного службовця та сектору його дій. Таким чином керівництво державних органів самостійно планує витрачання бюджетних коштів на реалізацію заходів щодо стимулювання праці державних службовців.

Таким чином, можна зробити такі висновки: централізовані системи мотивації та стимулювання праці державних службовців характерні для країн, де практикується директивна система, а керівники державних установ не мають можливості самостійно визначати розміри заробітної плати службовців та стимулюючих виплат. До таких країн належать Німеччина, Швейцарія, Франція, Китай. Децентралізовані системи мотивації та стимулювання праці державних службовців характерні для країн, де органи виконавчої влади та державні установи мають абсолютні можливості щодо прийняття рішень щодо розмірів грошових винагород і стимулюючих виплат для своїх співробітників. До таких країн належать насамперед Великобританія та Австралія. Змішані системи мотивації та стимулювання праці державних службовців характерні для країн, де тією чи іншою мірою керівники державних установ мають певну свободу у проведенні заходів щодо стимулювання праці державних службовців та підвищення їх мотивації, підкоряючись при цьому існуючим загальнодержавним нормам. Зразком такого підходу є США та Японія. Також можна відзначити, що централізовані системи розвинені в Іспанії, Португалії, Індії, арабських країнах, Бразилії, Аргентині, ПАР та інших країнах. Змішані системи набули у світі найбільшого поширення та практикуються також в Італії, Нідерландах,

Канаді, Швеції, Фінляндії, Данії, Ірландії та інших країнах. Децентралізовані системи є скоріше винятком, ніж відокремленою методологією побудови систем мотивації та стимулювання праці державних службовців, оскільки поза Великобританією та Австралією такий підхід фактично не використовується.

Отже, сучасна система стимулювання пацівників державної служби не відповідає вимогам сьогодення, що негативно відображається на престижності цієї професії. Держава повинна створити діючий ефективний механізм, систему заходів, спрямованих на заохочення державних службовців, а це сприятиме зростанню задоволеності своєю працею та своїм місцем у житті працівниками державної служби, а отже підвищиться якість виконання обов'язків, що у свою чергу спричинить зростання авторитету державної служби, що вкрай необхідно країні у наш час.

Список використаних джерел:

1.Альохіна О.Є. Стимулювання розвитку працівників організації: навч. посібник. Київ: Київський політехнічний інститут. 332 с.

2.Трапіцин С.Ю. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: підручник та практикум для академічного бакалаврат. Київ: Юрайт, 2017. 314 с.

А.М. Даценко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ОСОБИСТОСТІ

Культура управління менеджера є складовою людської культури, формою застосування культурних надбань у сфері управління. Культуру управління за змістом можна визначити як сукупність:

- досягнень в організації і здійсненні процесу управління;
- досягнень в організації управлінської праці;
- досягнень у використанні техніки управління;
- вимог, які висуваються до систем управління та персоналу, обумовлених принципами та нормами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління формує «середовище», в якому буде реалізовуватися керівний вплив менеджера, не залежно від

обраного стилю керівництва, культура управління має бути на високому рівні розвитку. При цьому необхідно враховувати суперечливість природи культури управління, адже вона виступає як:

- одночасно індивідуальне та суспільне явище;
- з одного боку вона спрямована на забезпечення ефективної взаємодії та діяльності підпорядкованого колективу, з іншого – досягнення організаційних цілей;
- формується одночасно під впливом загально визнаних і суспільно прийнятих цінностей, норм, правил та індивідуальних цінностей, норм, правил керівника;
- визхначається суб'єктивним баченням керівника.

Таким чином, культура управління – складне, комплексне явище, притаманне кожному менеджеру, але з різним ступенем її розвитку.

Загалом культура управління має власну структуру, що й визначають індивідуальний профіль управлінської культури кожного менеджера, а також проблемні місця в системі індивідуальної культури управління (рис. 1).

Рис. 1. Структура культури управління [1, с. 114]

Рівень культури управління можна оцінити за допомогою наступного комплексу показників, вони ж є вимогами щодо забезпечення культури менеджменту (табл. 1).

Отже, ефективність управління полягає в умілому поєднанні керівником власних професійних управлінських знань та умінь, компетенцій з неординарним, креативним мисленням, наявністю власної філософії менеджменту та високого рівня розвитку особистісної культури.

Таблиця 1

Показники оцінки рівня культури управління [сформовано на основі 2]

Показник	Характеристика
Прагнення до розвитку	стійка тенденція до ускладнення змісту системи, праці, зв'язків; характеризується розвитком продукту, зростанням обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо
Динамізм	швидкість змін під дією сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників
Цілеспрямованість	здатність досягати поставлених цілей
Цілісність	наявність та використання властивостей, яких немає в складових системи; наслідок – синергетичний ефект
Зв'язність	наявність розвинених та оптимальних інформаційних, виробничих, технологічних, торговельних, логістичних та інших зв'язків
Відкритість	взаємодія системи з іншими системами, сприйняття зовнішньої інформації, інформаційний обмін із зовнішнім середовищем, соціальна відповідальність тощо
Дотримання моральних норм	регулювання поведінки відповідно до загальнолюдських та корпоративних моральних норм
Дотримання юридичних норм	дотримання державно-правових, організаційно-правових нормативних актів, законів тощо; ступінь розробки юридичних норм і використання їх у процесі управління
Дотримання економічних норм	встановлення нормативних значень економічних показників для їх досягнення в процесі господарської або комерційної діяльності.
Дотримання організаційних норм	формування організаційної структури, складу та порядку діяльності окремих підрозділів, відділків, осіб, а також їх взаємовідносин та взаємодії. Охоплюють: правила внутрішнього розпорядку, послідовність та періодичність виконання операцій та різних видів управлінської діяльності; встановлення та фіксацію обов'язків працівників; визначення обсягів, напрямів, періодичності та місця формування інформації; визначення процесів її опрацювання та використання.
Дотримання технічних норм	встановлення пропорцій між живою та неживою працею; визначення та дотримання норм оснащеності управлінських підрозділів підприємства необхідними технічними засобами
Дотримання естетичних норм та вимог	Поширюється на технічні засоби, пристрої, що використовують у процесі управління, на зовнішнє середовище та особистість менеджера

Недостатній рівень розвитку останньої не лише ускладнює процес досягнення організаційних цілей, але й може призводити до формування стресових чинників, виникнення конфліктів, зростання незадоволеності персоналу та падіння рівня його продуктивності.

Список використаних джерел:

1. Культура управління : монографія / В. П. Садковий та ін. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.

2. Культура управління. Культура менеджера. URL: http://surl.li/hefod (дата звернення 26.04.2023).

Р.А. Дмитришин, здобувач вищої освіти
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Т.Ю. Кот, завідувачка відділення
філософії та суспільствознавства
КПНЗ «Київська Мала академія наук учнівської молоді»,
Л.К. Зуєв, дійсний член відділення філософії та
суспільствознавства, учень 11-А класу, школа № 298
КПНЗ «Київська Мала академія наук учнівської молоді»

ПРОГРЕСИВНІ ПРАВОВІ ПІДХОДИ ДО ЕКОЛОГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Стрімкий прогрес цивілізації привів до прийняття Генеральною Асамблеєю ООН амбітних Цілей сталого розвитку, що складаються з 17 широкомасштабних цілей. Ці універсальні цілі включають 169 конкретних показників, які стануть визначальними до 2030 року в управлінні державами, міжнародними інституціями та громадським суспільством. Декілька з цих цілей безпосередньо стосуються сталого розвитку рибальства та аквакультури. Особлива увага зосереджена на Цілі під номером два - подолання голоду, забезпечення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку рибного господарства [1; 3]. Здійснення цих цілей сталого розвитку в галузі рибного господарства повинне здійснюватися на трьох фундаментальних засадах - економічній, соціальній та екологічній сталості. Сьогодні все більше наростає обговорення про необхідність забезпечення збалансованого використання природних ресурсів, яке дозволило б захистити рибні ресурси для майбутніх поколінь за допомогою еколого-правових підходів до регулювання. В Україні сьогодні ми стикаємося з серйозним забрудненням водних водойм, що має значний вплив на здоров'я населення, що споживає рибу, виловлену з цих водойм [2; 4; 6]. Тому особливу вагу має реалізація всіх можливих заходів для створення екологічно збалансованих систем відновлення рибного потенціалу, з урахуванням впливу риби на водні екосистеми і на здоров'я людини.

Після ознайомлення з дослідженнями відомого американського дослідника Харта Стюарта, директора Програми

природоохорони школи бізнесу Мічиганського університету "Екологізація і стратегія для життєздатного світу" [7], стає очевидною необхідність екологічного розвитку. В його працях пропонується концепція, яка дозволяє розкрити потенціал бізнесу в цьому напрямку. Харт Стюарт виділяє три основних етапи природоохоронної стратегії: запобігання забрудненню, управління життєвим циклом продукту та розроблення екологічно орієнтованих методів формування та регулювання екосистеми. Одним із головних спрямувань для вирішення проблем відтворення риби є постійне вдосконалення наявних технологічних процесів і розробка нових методів відтворення та рибальства. Ці заходи мають на меті зберегти екологічну рівновагу, забезпечити охорону, збереження та відновлення природних ресурсів, а також досягнути мети збереження екологічної рівноваги [5; 8]. Після ознайомлення з дослідженнями Ле Шательє-Брауна, ми усвідомили необхідність підтримки екологічної рівноваги у водоймах ще й на засадах правового екологічного регулювання, яка є необхідною для відтворення та існування риб. Це має суттєвий вплив на розмір рибних популяцій у природних водоймах. Зменшення різноманітності видів спонукає нас до підтримки необхідної кількості та розміру рибних популяцій. Управління відтворенням рибних ресурсів повинно проводитись з урахуванням наслідків ланцюжкових реакцій.

Необхідною екологічною проблемою, яка до сьогодні не отримала повного законодавчого врегулювання, є незаконний вилов риби під час нерестового періоду, коли порушується природний процес відтворення рибного потомства. Протягом трьох місяців риба виходить з глибин води на мілководдя для відкладання ікри. З метою запобігання екологічним проблемам та забезпечення природного відтворення риби під час нересту вводяться заборони на вилов будь-яких видів риби у водних об'єктах. Під час нерестового періоду заборонено також проводити бурові роботи, видобуток гравію та піску, а також інші дії, що негативно впливають на стан водойм та середовище, в якому мешкає риба. Отже, зважаючи на зменшення природного відтворення риби у водоймах, необхідно знаходити шляхи щодо правового та екологічного регулювання процесу відтворення

риби у рибовідтворювальних комплексах з метою поповнення запасів риби у природних водоймах та збільшення чисельності аборигенних та рослиноїдних видів риб. Ураховуючи цей аспект, необхідно шукати нові правові підходи до екологічного регулювання на міжнародному рівні при формування міжнародних відносин та розробляти ефективні механізми, що дозволять зберегти рибні ресурси й сприяти їх стабільному збільшенню. Посилення ролі рибовідтворювальних комплексів і використання сучасних технологій відтворення риби можуть сприяти збалансованому розвитку водних екосистем і забезпеченню стійкості рибних популяцій у природних водоймах.

Список використаних джерел:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. Офіційний вісник Президента України. 2019. № 21. С. 17.
2. Кваша С. М., Вдовенко Н. М. Аквакультурне виробництво: від наукових експериментів до промислових масштабів. Інвестиції практика та досвід. 2011. № 20. С. 7–11.
3. Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів: Закон України від 08.07.2011 № 3677–VI. Офіційний вісник України. 2011. № 59. С. 120.
4. Вдовенко Н. М., Наконечна К. В. Особливості структурних змін в економіці України. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 56–61.
5. Конвенція про охорону біологічного різноманіття від 1992 року. Офіційний вісник України. 2007. № 22. С. 229.
6. Vdovenko N. M., Korobova N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. Wspolraca Europejska. 2015. № 3 (3). Vol. 3. С. 68–80.
7. Григор'єва Т. В. Правове регулювання використання й охорони водних живих ресурсів. Х.: 2005. 20 с.
8. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 29. С. 12.

В.О. Савченко, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Управління персоналом в органах публічної влади в Україні регулюється нормативно-правовими актами, включаючи Конституцію України, закони України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про запобігання

корупції», а також іншими нормативно-правовими актами [1].

Відповідно до чинного законодавства, управління персоналом в органах публічної влади включає в себе такі основні функції:

– розвиток і реалізацію кадрової політики, спрямованої на забезпечення ефективності роботи органів публічної влади.

– підготовку та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад в органах публічної влади;

– розроблення та погодження посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці, положень про службу та інших локальних нормативних актів;

– проведення роботи з організації системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців;

– контроль за дотриманням вимог законодавства про державну службу, у тому числі за дисципліною та етичною поведінкою державних службовців;

– оцінка ефективності роботи державних службовців та їх нагородження відповідно до встановлених правил;

– розроблення та реалізація програм щодо стимулювання праці та соціального захисту державних службовців;

– вирішення спорів і конфліктів, пов'язаних з трудовими відносинами державних службовців;

– забезпечення збереження та захисту персональних даних державних службовців тощо.

Загалом управління персоналом в органах публічної влади в Україні має здійснюватися з метою забезпечення ефективного та якісного функціонування державних органів і забезпечення прав громадян на отримання послуг, що належать до сфери компетенції держави [2].

Основними напрямами удосконалення управління персоналом в органах публічної влади мають стати:

1) розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості державних службовців у власному розвитку. Для цього службі управління персоналом необхідно мотивувати персонал уже на етапі складання індивідуальної програми професійного розвитку реєструватися на курси підвищення кваліфікації, займатися самоосвітою за розвиваючими онлайн курсами, а не обмежуватися вивченням законодавства, що

необхідне безпосередньо для його роботи.

2) постійний моніторинг службою управління персоналом державного органу дистанційних короткострокових або довгострокових курсів, тренінгів, круглих столів, що виходять за рамки трудової діяльності на робочому місці, та доведення до державних службовців такої інформації;

3) службі управління персоналом необхідно постійно проводити моніторинг результатів службової діяльності державних службовців, а безпосередній керівник державного службовця має бути об'єктивним та діяти виключно на підставі Закону України «Про державну службу», з дотриманням вимог законодавства у сфері запобігання корупції та з урахуванням виконання індивідуальної програми професійного розвитку, без урахування особистих симпатій.

Успішно побудована система управління персоналом в органах публічної влади має результатом знаходження балансу в доборі, збереженні та розвитку персоналу, що створить всі умови для продуктивної роботи всієї організації.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n581 (дата звернення: 20.04.2023).

2. Національне агенство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 21.04.2023).

3. Загурська-Антонюк В.Ф., Березенська С.А., Вовкотруб Т.П., Бондаренко О.В. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89) С. 163-175.

СЕКЦІЯ 4
ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
В.А. Синенко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ПЕРЕДУМОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Цифрова трансформація сфери охорони здоров'я – неминучий процес, який набув активного поширення у зв'язку з появою нових цифрових технологій. Організаційно-методичні підходи до цифровізації цієї сфери, формування цифрових навичок визначили її стратегічний характер, напрями розвитку системи охорони здоров'я в національному масштабі, орієнтацію на найкращі міжнародні практики [6]. Компетентнісний підхід до цифрової трансформації сфери охорони здоров'я сприяв підвищенню адаптивності наявної системи відносин до умов нового технологічного укладу, забезпечив можливість впровадження наскрізних технологій у процеси ухвалення управлінських рішень для підвищення їх ефективності [4].

Окрім зазначеного, цифровізація охорони здоров'я є і стратегічним завданням держави, оскільки процеси цифровізації активно підтримуються на всіх рівнях влади. Серед сучасних трендів розвитку медицини, які стимулюють створення нових інноваційних цифрових систем охорони здоров'я, особливо слід виділити такі як:

– розвиток високотехнологічної медичної допомоги;

– створення нових засобів контролю фізіологічних параметрів (наприклад, смартфон для багатьох стає основою цифрового здоров'я);

– створення імплантованих медичних виробів;

– розробка і впровадження засобів дистанційного контролю тощо;

– формування систем інтернет-навігації громадян у

системі охорони здоров'я;

– профілактика захворювань і формування здорового способу життя за допомого інноваційних засобів таких як: клінічна телемедицина, інтелектуальні системи, медичні інформаційні системи, mHealth (мобільна охорона здоров'я та «медичний інтернет речей», eHealth;

– здійснення ефективної оцінки та контролю якості надання медичної допомоги;

– можливість провадження елементів дистанційної освіти;

– підтримка наукових клінічних рішень;

– дистанційна торгівля медичними препаратами та виробами медичного призначення [1; 5; 6].

Доцільно окреслити основні передумови цифрової трансформації сфери охорони здоров'я, серед яких є: науково-технічний прогрес, глобальна інформатизація та мобільність, пацієнтоцентричність та датацентричність (рис. 1).

Рис. 1. Передумови цифрової трансформації сфери охорони здоров'я [сформовано на основі 1; 5; 6;]

Водночас, цифрова трансформація – це не розрізнені застосування тих чи інших додатків, вона передбачає глобальність й масштаб змін. Вони стосуються кожного окремо

взятого пацієнта, починаючи від ще ненародженого немовляти, і державного регулювання системи охорони здоров'я загалом.

Отже, цифровізація охорони здоров'я забезпечує перетворення систем громадської охорони здоров'я та надання медичної допомоги дає змогу розширити охоплення та підвищити ефективність медичних послуг, а також надавати допомогу, орієнтовану на потреби пацієнта, а громадянам ставати активними партнерами медиків у турботі про власне здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Бадіков Т. Виклики цифрової трансформації системи охорони здоров'я України (eHealth). Українська правда. 2020. URL: https://blogs.pravda.com.ua/authors/badikov/5ee39c2943d7d/
2. Бадіков Т. О. Цифрова трансформація Міністерства охорони здоров'я України. Українська правда. – 2020. URL: https://blogs.pravda.com.ua/authors/badikov/5d8e07a362d8f/
3. Деміхов О. І., Бєлова І. О., Таранюк Л. М. Актуальні тенденції впровадження елементів електронного урядування в сфері громадського здоров'я в умовах епідеміологічної загрози. Університетські наукові записки. 2020. № 3–4 (75–76). С. 86–92.
4. Деміхов О.О. Цифрова трансформація сфери громадського здоров'я в Україні. Університетські наукові записки. 2021. № 1 (79). С. 217–226.
5. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 №411. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411–2018–%D0%BF
6. Дячков Д. В., Синенко В. А. Тенденції інформатизації та цифровізації управління сферою охорони здоров'я. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 27 жовтня. 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 131–133.

А.О. Касич, д.е.н., професор
Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення економіки України буде надзвичайно важким завданням, потребуватиме величезного рівня міжнародної підтримки та системних змін у самій країні. Ці зміни мають стосуватись і реформи державного управління, і створення сприятливих умов для активізації підприємництва, і

орієнтації на формування інноваційної моделі мислення населення, тобто комплексних трансформацій, основою яких має стати розвиток партнерства між державою, бізнесом та наукою.

Партнерство – це сучасний спосіб соціальної взаємодії, який означає впровадження у співробітництво засад автономності, рівноправності, відкритості й прозорості, взаємної відповідальності обох сторін (учасників) відносин, довіри і поваги [1].

Формування партнерств має на меті поєднання зусиль декількох учасників в контексті вирішення спільних проблем та отримання результатів, в яких зацікавлені всі учасники.

Основні форми, принципи та методи функціонування партнерств розкривається в працях [2, 3].

Слід розглядати партнерства між різними категоріями зацікавлених сторін: бізнесу, урядів, громадянського суспільства, наукових кіл, інших. Крім того, партнерства слід розглядати на глобальному, національному, субнаціональному та місцевому рівнях. Відповідно партнерства, з одного боку, можуть формуватись комбінаторно різними учасниками, а з іншого боку, результати функціонування окремих партнерств можуть мати прояви на регіональному та, навіть, національному рівнях.

Важливими є також трисекторальні партнерства – за участю бізнесу, уряду та громадянського суспільства. Громадянське суспільство не лише зацікавлене у забезпеченні сталого розвитку, а все частіше стає учасником партнерств, зорієнтованих на вирішення як місцевих, так і глобальних проблем. Характер проблем та їх прояви не лише викликають занепокоєння у громадянського суспільства, а й змушує його більше долучатись до вирішення цих проблем через створення різноманітних неурядових та громадських організацій, профспілкових та релігійних об’єднань.

Кожний учасник партнерства має свої мотиви, цілі та очікування.

Держава як партнер має зацікавленість у реалізації проєктів з партнерства, оскільки відбувається розвиток та підтримка інфраструктури через реалізацію суспільно-значимих проєктів.

Держава забезпечує формування правових умов функціонування бізнесу і має орієнтуватись на режим сприяння розвитку. Перетворення держави на партнера – це завдання залишається актуальним для України в контексті зміщення акцентів з функцій регулювання та контролю на функції створення умов та сервісів.

Мотивація таких трансформацій, особливо в країнах, що розвиваються, пов'язана з такими чинниками: *по-перше,* зростає потреба у задоволенні зростаючого попиту на нові та кращі інфраструктурні послуги; *по-друге,* держава має необхідність одночасної реалізації багатьох проєктів; *по-третє*, держава неспроможна сформувати необхідний обсяг фінансових ресурсів за рахунок власних джерел.

І в решті решт, за рахунок участі у партнерствах держава стає більш «ефективною і гнучкою», тобто відбувається наближення політик держави щодо розвитку бізнесу до його вимог та проблем.

Приватний сектор як партнер мотивований до розширення масштабів діяльності та секторів прикладення ресурсів і взаємодія з державою відкриває ці можливості. За рахунок формування партнерств бізнес спрямовується на реалізацію суспільно-значимих проєктів, що є особливо важливим для країн, що розвиваються.

Інститути громадянського суспільства мають високий рівень спроможності представляти інтереси окремої людини у відносинах з державою. Громадянське суспільство через своїх активних представників, об'єднаних у громади, починає брати участь у партнерствах з державою та бізнесом та забезпечує не лише своєчасне спрямування ресурсів на вирішення соціальних проблем, а й має представництво у процесах управління на глобальному рівні. Саме тому партнерства за участю громадянського суспільства, в тому числі трисекторальні, вважаються перспективними та потребують додаткового вивчення.

Таким чином, всі потенційні учасники партнерств мають свої цілі, а різні форми колаборацій мають перспективи щодо розвитку та отримання позитивних результатів та синергетичного ефекту.

У формах державно-приватних партнерств має місце конвергенція інтересів держави та бізнесу, адже ряд проєктів, у реалізації яких зацікавлені обидві сторони, можуть бути реалізовані виключно на основі консолідації ресурсних можливостей. Успішність ДПП значною мірою залежить від спроможності уряду підтримувати контакт з бізнесом у потрібному плані, тобто від створення умов та сприяння.

Список використаних джерел:

1. Томкіна О.О. Принцип партнерства у відносинах між інститутами громадянського суспільства і держави: конституційно-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 6. С.62-66.
2. A guidebook on public-private partnership in infrastructure. *Economic and social commission for Asia and the Pacific*. 2011. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/ppp_guidebook.pdf.
3. Guide to public–private partnerships for e-services in the postal sector, January 2016. Universal Postal Union (UPU) Berne, Switzerland. 68 p.

І.С. Крамаренко, д.е.н., доцент,
В.М. Ляшенко, А.О. Сумара, аспіранти
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНИХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

В умовах воєнного стану та ведення бойових дій на значній території України важливим питанням є формування інвестиційного потенціалу регіону в умовах перманентних кризових явищ. Необхідно зазначити, що найбільш сильно страждає економіка регіонів, де відбуваються бойові дії. Вважаємо, що інвестиції забезпечать повоєнне відновлення регіонів та економіки країни в цілому. Саме тому, формування інвестиційного потенціалу регіону в умовах перманентних кризових явищ є досить актуальним.

Провівши аналіз інвестиційного забезпечення національної економіки в умовах кризових явищ, можна відзначити основні тенденції, що у певній мірі якісно характеризують розвиток інвестиційних процесів в Україні:

- падіння обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку

України на фоні стабільного зовнішнього інвестування з України;

- незначна роль держави у забезпеченні інвестування пріоритетних сфер господарства, розвитку науки і техніки та інфраструктури;
- недостатній розвиток та поступове зниження впливу інструментів фондового ринку для залучення інвестицій в економіку;
- низький рівень інноваційної спрямованості капітальних інвестицій, що в умовах сучасних тенденцій повинен стати пріоритетним напрямом інвестиційної діяльності;
- нарощення обсягів інвестицій у розвиток аграрної сфери та оборони на фоні незначного пожвавлення інвестиційної діяльності у промисловій сфері та інфраструктурі;
- значне недофінансування окремих галузей та регіонів;
- нехтування інвестиціями у розвиток людського капіталу, науки та техніки.

Погоджуємося з думкою Панасюк Л.В., що «Прихованою причиною розвитку кризових явищ у майбутньому можна вважати стан міграційних потоків з України. Як правило, країну лишає молоде працездатне населення, яке не задоволене умовами праці в Україні або взагалі не може знайти роботу. З одного боку, міграція за кордон в пошуках роботи дозволяє знизити конкуренцію на ринку праці, зменшити рівень безробіття та поповнити валютні запаси за рахунок грошових переказів мігрантів. Однак є й інший бік цієї проблеми – країну залишають освічені, талановиті люди, які за сприятливих умов за кордоном, навряд чи повернуться в Україну найближчим часом. Зважаючи на те, що Україну полишають молоді люди, процес старіння нації буде тільки поглиблюватися і, якщо ситуацію не змінити докорінним чином, в недалекому майбутньому в Україні близько 70% населення будуть пенсіонерами» [1].

При збереженні вказаних тенденцій, країна стрімко перетворюється не слабко індустріалізовану, аграрну державу, що значно знижує її конкурентні можливості на міжнародному ринку та сприятиме подальшому поглибленню кризових явищ й зростанню залежності від зовнішніх кредитних коштів.

Вирішення вказаних проблем потребує комплексного стратегічного підходу, що враховує наявні можливості розвитку власного інвестиційного потенціалу, що базується насамперед на ефективному формуванні й використанні людського капіталу, розвитку науки і технологій та їх впровадження у всі сфери економічної діяльності.

На думку Спасіва Н.Я. та Хопчан В.М., «… подолання незворотних процесів щодо здійснення капітальних інвестицій лежить у площині зацікавленості держави в оновленні основного капіталу підприємницьких структур через призму податкового стимулювання їх розвитку, формування позитивного інвестиційного клімату в Україні, побудови іміджу країни з прозорими умовами ведення бізнесу для нерезидентів, а також ліквідація тотальних корупційних схем при здійсненні фінансування капітальних вкладень. Проте створення умов з боку держави потребує зацікавленості суб'єктів господарювання у модернізації виробничих процесів, використанні інноваційних технологій та реновації основного капіталу як беззаперечної умови прибуткової діяльності» [2].

Пріоритетна роль у формуванні інвестиційної стратегії та забезпеченні умов для її реалізації належить державі. Як стверджують Ткаченко А.М. та Плаксіна Є.М., «… на сьогодні держава фактично втратила важелі управління та регулювання інвестицій у виробничу сферу, а для соціальної сфери їх просто немає. Тому поточні та довготривалі інтереси економічних реформ потребують зваженої й обґрунтованої інвестиційної політики як у державній, так і в приватній господарських системах. За допомогою інвестицій необхідно стимулювати великі державні підприємства, інвестиційний потік як один з елементів сприяння виходу з кризи має стимулювати особливо середнє та мале підприємництво, здатне конкурувати з іноземним капіталом. Для цього необхідне формування системи державного регулювання й управління інвестиціями, законодавчо закріпленої економічними методами та регуляторами» [3].

Не викликає сумнівів той факт, що в умовах дестабілізації, формування та ефективне використання інвестиційного потенціалу економіки вимагає комплексного, системного та

збалансованого на всіх рівнях стратегічного підходу, що враховує національні особливості та стан господарства, визначення вектору інвестиційного розвитку спрямованого на формування сталої моделі інноваційного зростання та проведення відповідних структурних реформ. Важливою умовою формування й розвитку інвестиційного потенціалу є також забезпечення економічної, геополітичної та правової стабільності, що мають визначальне значення для інвестиційного клімату.

Список використаних джерел:

1. Панасюк Л.В. До питання про перманентні кризові явища в економіці України. *Ефективна економіка.* 2011. № 3. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=496
2. Спасів Н.Я., Хопчан В.М. Фінансова криза та капітальні інвестиції: латентний вплив і загрози для національної економіки. *Ефективна економіка.* 2017. № 11 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5896 (дата звернення 17.11.2019)
3. Ткаченко А.М., Плаксіна Є.М. Державне регулювання інвестиційної діяльності в Україні. *Економіка і регіон.* 2014. №2. С. 7-12.
4. Крамаренко І.С. Дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2014. №2. С. 209-219
5. Крамаренко І.С., Войт Д.С., Кравець Л.О. Ефективність використання інвестиційного потенціалу національної економіки у контексті впливу на економічне зростання. *Харків: ХНАУ.* 2019. №1. С. 403-413

А.С. Бензарь, доцент,
Т.С. Степаненко, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПраТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності економіки залишається можливість всіх регіонів країни генерувати та впроваджувати інновації. Тому розширення регіональної складової інноваційної сфери є ще одним важливим питанням що в перспективі має вирішити інноваційна політика.

Інноваційні процеси в регіонах виступають предметом досліджень в теоріях інноваційних регіональних інноваційних систем. В теоріях регіонального інноваційного розвитку можна

спостерігати наявність двох моделей :

– традиційної лінійної моделі інноваційного процесу – в теоріях інноваційних регіональних кластерів та регіонального розвитку з ендогенним технологічним прогресом;

– інтерактивної моделі – в теоріях інноваційних мереж, регіональних інноваційних систем.

Лінійна модель послідовно поєднує в собі фундаментальні та прикладні наукові дослідження, експериментальні розробки, виробництво, розповсюдження нової технології або продукту. Модель відображає взаємовідносини між довгостроковими науковими дослідженнями та промисловим економічним зростанням. Інтерактивна модель вважається більш продуктивною, оскільки краще відображає основні специфічні риси, що притаманні інноваціям [1]:

1. Інновація включає суттєвий елемент невизначеності.

2. Сучасні інновації більше спираються на прогрес у наукових знаннях.

3. Значна кількість інновацій виникає шляхом «навчання у процесі виробництва» та «навчання у процесі використання».

4. Інноваційний процес є кумулятивним видом діяльності.

5. Ідеї виникають та розробляються на всіх стадіях інноваційного процесу.

Узагальнення основних характеристик лінійної та інтерактивної моделей виконано в табл. 1.

Порівнюючи дві інноваційні моделі, можна зробити висновок що інтерактивна модель краще відображає особливості сучасного інноваційного процесу, ніж лінійна модель інноваційного розвитку. Хоча теорії інноваційних мереж та регіональних інноваційних систем є центральними складовими інтерактивної моделі, втім їхня перевага у формуванні інноваційної політики різна.

Теорії інноваційних мереж виникають спонтанно, тоді як регіональні інноваційні системи мають більш систематичні характеристики. Перехід від теорії інноваційних мереж до інноваційної системи вимагає, перш за все, посилення інституційної інфраструктури. З огляду на це регіональні інноваційні системи можуть виступати інструментом для створення підтримуючої системи інновацій на рівні регіону в

цілому.

Останніми роками спостерігається підвищення інтересу до ролі регіональних інноваційних систем щодо забезпечення конкурентоспроможності регіональних економік.

Регіональна інноваційна система включає взаємодію в галузі інноваційної діяльності між фірмами та організаціями, що створюють та розповсюджують знання: університетами, коледжами, науково-дослідними інститутами, агентствами з технологічних трансфертів, фінансовими установами тощо.

Таблиця 1

Порівняльна характеристики інноваційних моделей [2, с. 3]

Характеристики	Лінійна інноваційна модель	Інтерактивна інноваційна модель
Важливі учасники інноваційного процесу	Великі фірми та науково-дослідний сектор	Малі та великі фірми, науково-дослідний сектор, клієнти, постачальники, органи влади
Важливі фактори інноваційного процесу	Наукові дослідження та розробки	Наукові дослідження та розробки, ринкова інформація, технологічна спроможність, інформаційні практичні знання
Географічна компонента	Інноваційна активність сконцентрована в центральних ареалах	Інноваційна активність більш рівномірно географічно розповсюджена
Основні задачі регіональної інноваційної політики	Сприяти науковим дослідженням та розробкам в менш розвинутих ареалах	Розвивати регіональні інноваційні системи
Розташування інноваційних підприємств	Здебільшого поза межами певного регіону	Локальне зі значним ступенем інноваційної взаємодії
Основні стимули взаємодії	Окремі індивідууми з аналогічним рівнем освіти та спільними інтересами	Планомірне та систематизоване створення інноваційних мереж
Приклади	Технополіси, технопарки	Інноваційні кластери

Така спрямованість розвитку потребує нових підходів до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності і конкурентоспроможності економіки та життя населення.

Тобто регіон повинен представляти триєдине середовище,

яке поєднує в собі природне, матеріальне та соціальне середовище. Найважливішими характеристиками регіону є його цілісність та неподільність.

Список використаних джерел:

1. Бубенко П.Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку: монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 316 с.
2. Нетудихат К.Л. Еволюція сучасних теорій інноваційного регіонального розвитку. URL: www.hghltd/ukr/net. (дата звернення 12.03.2023)

І.В. Білецький, к.т.н.
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

ОЦІНКА ВТРАТ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ ВІД ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ

Активні бойові дії на значній території України, велика кількість пошкоджень та руйнувань, постійні зміни лінії фронту та відсутність фізичного доступу до багатьох населених пунктів ускладнюють можливість детальної та повної оцінки пошкоджень та руйнувань, а також визначення фінансової вартості втрачених активів в Україні. Під час початку повномасштабної окупації ворогом було захоплено 43300 км2 , що становить 7% української території. В даний час площа, яка перебуває поза контролем, більша в 2,9 рази і складає понад 20% від загальної площі України. Однак, застосування непрямих методів оцінки дозволяє зробити попередні розрахунки щодо загального обсягу та структури прямих втрат фізичних активів (житлових та нежитлових будівель, об'єктів інфраструктури) та непрямих втрат економіки у різних галузях.

Продовження вторгнення Російської Федерації в 2022 році та на початку 2023 року стало причиною збільшення вартості завданих пошкоджень, включаючи ракетні удари по енергетичній інфраструктурі та обстріли міст та селищ на півдні та сході України. Цивільно-військові адміністрації та міністерства проводять регулярний моніторинг завданих втрат з вересня 2022 року до лютого 2023 року, щоб здійснювати постійну оцінку стану збитків від російської агресії. За практично півроку, з 1

вересня 2022 року, Україна зазнала понад 18,4 млрд доларів збитків для своїх активів.

Серйозний ріст суми збитків спостерігається у житловому секторі, де він збільшився до $53,6 млрд за останні три місяці. Крім того, серед трьох найбільш постраждалих сфер є інфраструктура зі збитками у $36,2 млрд, а також промисловість та пошкоджені підприємства зі збитками в $11,3 млрд. Росія також зруйнувала та пошкодила багато освітніх закладів, в яких навчалися українці, а також учні та студенти з інших країн, що призвело до збитків у $8,9 млрд. Збитки, завдані земресурсам та АПК за період активної фази збройної агресії з 24 лютого 2022 року, оцінюються в $8,7 млрд. [2]

Кількість зруйнованих та пошкоджених об'єктів інфраструктури значно збільшилася з початку червня 2022 року. Наприклад, кількість житлових об'єктів, що постраждали від війни, зросла з 121 тис. до 153 тис., медичних закладів з 777 до 1216, адміністративних будівель з 111 до 630, а приватних легкових автомобілів зі 105,2 тис. до 207,5 тис. Тактика масованих ракетних ударів Росії на енергетичну інфраструктуру України з жовтня 2022 року призвела до прямих збитків в енергетичній сфері на $8,1 млрд, більшість з яких стосується електроенергетики.

Міста Маріуполь, Харків, Чернігів, Сєвєродонецьк та Лисичанськ зазнали найбільших пошкоджень житлового фонду. У Сєвєродонецьку, наприклад, було пошкоджено майже 90% всього житлового фонду, а кількість пошкоджених житлових будівель, включаючи багатоповерхові будинки та приватні будинки, продовжує зростати через продовження активних бойових дій на територіях Харківської, Луганської, Донецької, Запорізької, Херсонської та Миколаївської областей, а також тимчасово окупованих частин території України (рис. 1).

Кількість домогосподарств, які мешкають в пошкодженому або зруйнованому житлі, становить близько 1,3 млн, що складається з приблизно 3,2 млн осіб. За попередніми оцінками, прямі збитки для житлового фонду становлять $53,62 млрд, що складає більше третини загальних прямих збитків України станом на лютий 2023 р.

За підрахунками фахівців, в кращому випадку, для повного

відновлення житлового фонду можуть знадобитися від 3 до 5 років, але лише за умови наявності всіх необхідних ресурсів.

Рис. 1. Кількість пошкоджених об’єктів житлового фонду за регіонами України, тис. од.

Проблема не обмежується лише грошима, оскільки також потрібно велику кількість будівельників та будівельних матеріалів, які раніше не вироблялися або не імпортувалися в таких обсягах. Відсутність необхідних будівельних матеріалів може привести до затримок в будівництві, тому прогноз про 3-5 років є дуже оптимістичним, а реальні терміни відновлення будуть довшими.

Однак, варто врахувати, що на відбудову житла необхідно враховувати ще й людський фактор. За оцінками ООН, в Україні вже понад 7 мільйонів внутрішніх біженців та понад 4 мільйони людей залишили країну. Не всі з цих 11 мільйонів втратили свої домівки, але безліч людей залишилися без житла, грошей та речей.

Російське повномасштабне вторгнення в Україну стало причиною найбільшої в історії країни житлової кризи. Зросла кількість зруйнованих та пошкоджених житлових будівель через терористичні дії Росії, що негативно впливає на ситуацію. Відновлення втраченого житла може зайняти роки, і тому потрібна переоцінка пріоритетів та оновлення принципів житлової політики, щоб вирішити цю проблему.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т.Г., Іванюк У.В., Беспалюк Х.М. Формування моделі управління змінами в сфері розвитку соціального житлового фонду України. *Академічні візії*. 2023 № 15. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/270.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
Д.А. Кієнко, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Засновники зазвичай перебувають на чолі своїх компаній, і ієрархічне керівництво все ще є (майже незмінною) формою підприємницької організації. Цей стиль керівництва «зверху вниз» добре знайомий багатьом, якщо не всім нам. Повноваження щодо прийняття рішень, відповідальність і фінансові ресурси зосереджені в руках кількох людей нагорі, які очікують від підлеглих виконання їхніх наказів. Рідко ставлять під сумнів те, чи мають ті, хто керує компанією, необхідні навички, щоб керувати співробітниками. Хоча співробітники часто знають робочі області або процеси краще, ніж їх начальники, вони часто стримуються, щоб уникнути традиційного "ланцюжка команд". З огляду на наступне підвищення, вони ще менше намагатимуться вирватися з існуючої ієрархії.

В емоційному репертуарі менеджерів зазвичай дуже мало місця для таких почуттів, як страх, сумнів і слабкість. Для робочої сили хорошими манерами є зберігати професійну дистанцію з колегами та залишати приватне життя вдома. Крім того, у професійному контексті тих, хто виглядає найбільш впевненим, часто винагороджують і підвищують.

Проте вже деякий час поширюється низка альтернативних підходів, які ставлять під сумнів цю застарілу культуру

управління, яка є незручною майже для всіх учасників. Узагальнено, це можна назвати терміном «Нові роботи», вони зосереджуються на людях і прощаються з фіксованими ієрархіями та поглядом, що ранг є синонімом влади. Тенденція «Нові роботи» базується на усвідомленні того, що інформацію, необхідну для прийняття правильних рішень, можна знайти не (тільки) у верхній частині організації, а на всіх рівнях ієрархії. Тому що традиційна практика, згідно з якою лише начальство має право приймати рішення, суперечить складним, орієнтованим на швидкість вимогам, з якими сьогодні доводиться справлятися більшості компаній. “New Works” визнає, що нам потрібен новий спосіб роботи. Тільки так ми можемо приймати рішення досить швидко, щоб впоратися зі зростаючою цифровізацією та глобалізацією бути в змозі йти в ногу зі світом.

Рішення, організаційні моделі та інструменти управління, які виникли в результаті руху «Нова робота» базуються на переконанні, що прийняття рішень і розвиток ідей повинні відбуватися поза ієрархіями. Це потребує нових форм співпраці, адже нелегко створити середовище, в якому кожного можна почути та почувати себе комфортно. Це прагнення суттєво відрізняється від ієрархічної командно-контрольної моделі, яка панувала століттями, а також вимагає кардинально іншого стилю керівництва. Ми всі повинні звільнитися від глибоко вкорінених форм поведінки, а потім заново дізнатися, що робить «хорошим начальником».

Тобто, новоутвореними тенденціями сучасного публічного управління вважають: консолідація управління; стратегічна модель управління; формування гнучкої моделі керування (agile governance); стрессолабільне управління; пост веберівська бюрократія.

В результаті вищесказаного, можна дійти до висновку, що сучасне публічне управління як у теорії, так і на практиці потребує викорінення старої системи “зверху вниз” для встановлення адекватного управління і мобільним вирішення проблем, яка б змогла описати нові виклики та рішення. В свою чергу, державний менеджмент продемонстрував свої переваги у вирішенні частини кризових завдань, однак виявився

недоцільним в системі політичних проблем. Такі поняття, як «цілісне», «стратегічне», «гнучке» та «стресостійке» управління відобразили нове співвідношення політики та управління – від диференціації до єдності. На цій основі, ідейною моделлю публічного управління може виступити управління громадською політикою.

Як нова концепція державного управління, може виступати «електронна держава» (E-Government), при якій інформаційно-комунікативні технології розвиваються сильніше за інші сфери. E-government і e-governance використовуються одночасно як для характеристики процесів державного управління, так і становлення громадянського суспільства, адже це спосіб організації державної влади у вигляді систем як локальних, так і глобальних інформаційних Інтернет-мереж. Це забезпечує функціонування певних служб в режимі реального часу і робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадянина з офіційними установами. Для людей відкривається можливість комунікації з органами державної влади та установ місцевого самоврядування, з метою отримання необхідної інформації та послуг. За допомогою комп'ютера, тобто онлайн,, можна здійснити будь-яку транзакцію з органом влади (зареєструвати юридичну особу, земельну ділянку тощо), витрачаючи менше часу та інших ресурсів, що сприяє, зокрема і економії бюджетних коштів.

Інша теорія «активізуючої держави» у межах якої завдання органів державного управління визначаються під час суспільної дискусії, а між суспільством і державою розвивається співробітництво і розділяється відповідальність. Держава ініціює процеси вирішення суспільних проблем і виступає в ролі посередника; встановлює рамки відповідальності громадян у цих рамках. Таким чином, найважливішими функціями держави стають ініціювання, активізація і стимулювання. Модель «активізуючої держави» передбачає побудову та вивчення держави в чотирьох вимірах: держава як гарант забезпечення виробництва та надання послуг; держава як надавач послуг для суспільства, якщо це диктують, наприклад питання безпеки або якщо держава може це зробити з меншими витратами, ніж інші суб'єкти; держава як інститут, що створює рамки суспільної

активності і створює умови громадянам для вирішення проблем; держава як інститут нагляду за суспільною та економічною діяльністю.

Список використаних джерел:

1. [Електронний ресурс]. – Режим доступа:https://www.cuspu.edu.ua/images/nauk_zapiski/pravo/8_2020/випуск_8_2020-111-116.pdf
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступа:https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946

В.В. Гришко, к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ПЕРЕВАГИ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальнсть впровадження міжмуніципального співробітництва в Україні набуває все більшого поширення і є одним із актуальних напрямів, особливо в умовах продовження реформи децентралізації та воєнного стану.

Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво) – це новітня форма місцевого управління в Україні. Місцеве самоврядування в нашій державі має достатньо проблем, особливо ті громади, які постраждали від збройної агресії російської федерації. Міжмуніципальне співробітництво може надати шляхи їх вирішення, що є дуже зручним для покращення життя населення. Співробітництво територіальних громад також доцільно розглядати як потужний інструмент муніципальної консолідації і надання найякісніших послуг, які пропонують органи місцевого самоврядування.

Міжмуніципальне співробітництво може бути визначено як відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у встановлених чинним законодавством формах з метою підвищення спроможності органів місцевого самоврядування у вирішенні в межах їх компетенції актуальних питань місцевого розвитку, ефективного виконання своїх повноважень та підвищення якості надання послуг громадянам. Головні завдання міжмуніципального співробітництва: надання якісних послуг

для населення, сприяння розвитку місцевої інфраструктури, покращення муніципального управління та покращення діяльності органів місцевого самоврядування.

Суб'єкти співробітництва мають мати спільні інтереси для того, щоб здійснювати співпрацю, бо тільки в цьому випадку будуть реалізовані принципи такого співробітництва такі як взаємна вигода та рівноправність всіх учасників. Також спільні інтереси громад – суб'єктів співробітництва мають бути в межах повноважень відповідних органів місцевого самоврядування, тобто сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих органів, якщо інше не передбачено законом. Можна зробити висновки, що даний вид спільних інтересів територіальних громад не має виходити за межі повноважень, якими наділенні відповідні органи місцевого самоврядування.

Верховною Ради України було схвалено 17 червня 2014 року Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [1], який відкрив нові можливості і визначив бюджетні, організаційні, фінансові та інші форми відносин між територіальними громадами з метою їх добровільного співробітництва. Згідно з законом співробітництво здійснюється у формі:

1) делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами співробітництва виконання одного або декількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;

2) реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів;

3) спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва підприємств, установ та організацій комунальної форми власності, об'єктів інфраструктури;

4) утворення суб'єктами співробітництва спільних комунальних підприємств, установ та організацій – спільних інфраструктурних об'єктів;

5) утворення суб'єктами співробітництва спільного органу управління для спільного виконання визначених законом повноважень

Перша форма співробітництва актуальна в тому випадку,

коли один суб’єкт співробітництва має все, щоб надавати якусь послугу (наприклад комплекс послуг з вивезення твердих побутових відходів), а в інших дана можливість відсутня. В цьому випадку може бути делеговане відповідне право та передані потрібні ресурси для здійснення послуги, що є надзвичайно корисним для громади.

Друга форма співробітництва дає можливість для координації певної діяльності суб’єктами співробітництва та об'єднання на деякий час ресурсів для того, щоб створити спільний проект міжмуніципального співробітництва, як приклад це може бути придбання сміттєвоза, контейнерів для сміття, пожежної машини тощо, що потрібне для безперебійного життя громади.

Третя форма, що пов’язана зі спільним фінансуванням або утриманням різних комунальних організацій, потрібна у випадку коли один суб’єкт співробітництва має інфраструктурний об’єкт, що також може надавати якісні послуги і іншим суб’єктам міжмуніципального співробітництва, наприклад утримання місцевої пожежної охорони, тому спільне фінансування буде приносити користь всім партнерам.

Четверта форма, що полягає вже у створенні інфраструктурного об’єкту, який буде функціонувати для всіх суб’єктів співробітництва, бо на даний момент ні один із суб’єктів співробітництва не має такого об’єкту, наприклад комунальна установа з благоустрою. Тому дана форма важлива і доречна для багатьох і вона буде покращувати життя всіх населених пунктів.

П’ята форма може бути корисною коли потрібно, щоб функціонував спільний орган управління, який би надавав послуги всім зацікавленим територіальним громадам, наприклад це може бути юридичний супровід декількох органів місцевого самоврядування для територіальних громад.

Станом на 5.04.2023 р. у державний реєстр про співробітництво територіальних громад внесено 940 договорів про співробітництво територіальних громад [2]. Загалом найбільшу кількість укладено у Полтавській (123), Вінницькій (102), найменше – у Луганській, Херсонській (по 5) та Закарпатській областях (7). Найбільш актуальні угоди про

співробітництво, які реалізуються в Україні, представлені наступними секторами: розвиток та реформування житлово-комунального господарства, розвиток місцевої пожежної охорони, утворення центрів громадської безпеки, охорона здоров'я, освіта, екологія, утворення та розвиток ЦНАП.

Застосування міжмуніципального співробітництва особливо актуально в умовах воєнного стану в нашій державі. Так, наприклад, 21 березня 2023 року між Миколаївською міською територіальною громадою Краматорського району Донецької області та Рукшинською сільською територіальною громадою Чернівецької області підписано договір про співробітництво територіальних громад у формі реалізації спільного проекту «Забезпечення житловими умовами найбільш вразливих категорій внутрішньо переміщених осіб та жителів Миколаївської міської територіальної громади, які постраждали від збройної агресії російської федерації». На території Рукшинської громади визначені об'єкти, які можуть бути відремонтовані для довготривалого розміщення в них внутрішньо переміщених осіб з Миколаївської громади [3].

Інший яскравий приклад міжмуніципального співробітництва (договір від 31.10.2022р.) між Рожищенською, Копачівською та Доросинівською громадами Волинської області, які підписали договір про співпрацю щодо медико-психологічної реабілітації для мешканців громад і військових. Метою спільного проєкту «Організація надання реабілітаційних послуг для населення на базі комунального підприємства "Рожищенська багатопрофільна лікарня" Рожищенської міської ради» є реабілітація та відновне лікування людей з порушенням опорно-рухового апарату після отриманих поранень, травм і перенесених гострих неврологічних захворювань. У рамках партнерства передбачено: проведення поточного ремонту кабінетів фізіотерапевтичного відділення лікарні; виділення окремих лікувально-оздоровчих зон: лікувальної фізкультури та масажу, механотерапії, фізіотерапевтичних процедур, теплолікування та грязелікування, психологічного розвантаження; встановлення обладнання, необхідного для організації надання реабілітаційних послуг [4].

Таким чином, можна дійти висновку, що згідно з обраною

організаційною формою співробітництва співпраця між громадами може мати наявні соціальні та економічні ефекти, особливо в умовах воєнного стану та період післявоєнної відбудови національного господарства (відсутність необхідності збільшення інфраструктури, спільне застосування коштів та майна, оновлений рівень користування техніки та обладнання, заощадження коштів через спільні закупки тощо).

Список використаних джерел:

1. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. Дата оновлення: 04.04.2023. URL:http: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18 (дата звернення: 04.05.2023).
2. Реєстр про співробітництво територіальних громад: 05.04.2023. URL: https://mtu.gov.ua/content/reestr-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad.html (дата звернення: 04.05.2023).
3. Децентралізація: URL: https://decentralization.gov.ua/news/16311 (дата звернення: 04.05.2023).
4. Децентралізація: URL: https://decentralization.gov.ua/news/15698?page=2 (дата звернення: 04.05.2023).

К.В. Завгородній, к.е.н.
ДП «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова»

ОЦІНЮВАННЯ СУКУПНИХ ВТРАТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

«За рік з початку повномасштабного загальна сума прямих задокументованих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад $143,8 млрд (за вартістю заміщення)» [1].

Найбільша питома вага у сукупній оцінці втрат у розмірі 53,6 $ млрд, що відповідає 37,3% належить житловим будівлям, оціночне значення втрат інфраструктурного забезпечення складає 36,2 $ млрд або 25,2%, оціночне значення втрат активів підприємств промисловості складає 11,3 $ млрд або 25,2%. Сильно постраждав АПК та земельні ресурси, їх втрати оцінюють у 8,7 $ млрд.

Від бойових дій постраждали всі регіони України (табл. 1), найбільше постраждали Донецька, Харківська, Луганська, Миколаївська, Запорізька, Київська та Чернігівська області.

Остаточно оцінити втрати економіки України буде

можливість тільки після перемоги над загарбником.

Війна призводить до руйнування та знищення виробничих потужностей, інфраструктури та ресурсів. Це викликає зменшення виробництва та збільшення залежності від імпорту.

На початок 2023 року уряд України здійснив багато заходів що стабілізації фінансово-економічної ситуації. Досягнутий рівень макрофінансової стабільності та укладені угоди і зобов'язання надають іноземним інвесторам достатню інформацію для прогнозування дій Національного банку, уряду та парламенту України. Голова Національного банку України Андрій Пишний вважає, що приватний сектор може розглядати можливість інвестування в Україну вже на цьому етапі, з огляду на стратегію фінансового сектора, корпоративне управління та страхування військово-політичних ризиків. Програма фінансової підтримки від МВФ та інших донорських країн зменшує невизначеність, а розпускати зароблені кошти в облігації внутрішньої державної позики може бути стимулом для підтримки попиту на внутрішньому борговому ринку. Однак, репатріація є необхідною, але недостатньою умовою, і приватному сектору також потрібна стабільна макрофінансова та макроекономічна ситуація, стійкий банківський сектор та безперебійна його робота [2].

Таблиця 1

Регіональна оцінка прямих втрат економіки України від російського військового вторгнення на лютий 2023, $ млн [1]

Регіони	Оцінка прямих втрат, $млн
Вінницька	529
Волинська	25
Дніпропетровська	2,045
Донецька	32,217
Житомирська	750
Закарпатська	14
Запорізька	10,528
Івано-Франківська	447
Київська	9,099
Кіровоградська	330
Луганська	17,681
Львівська	171
Миколаївська	6,326
Одеська	555
Полтавська	263

Рівненська	79
Сумська	2,968
Тернопільська	53
Харківська	31,206
Херсонська	7,310
Хмельницька	48
Черкаська	130
Чернівецька	68
Чернігівська	6,364
м. Київ	1,198

Таким чином, за період війни українська економіка зазнала значних збитків через воєнний конфлікт, проте успішно здійснила адаптаційні заходи. Була проведена політика перерозподілу навантаження від втрат з бізнесу та населення на державний бюджет за допомогою програм підтримки, нової податкової політики, стабілізації курсу гривні та заморожування тарифів. Важливу роль відіграла та продовжує відігравати фінансова допомога від міжнародних партнерів у вигляді кредитів, грантів або інвестицій, технічної та економічної підтримки, консультацій з реформування економіки та фінансової системи, навчання та розвитку людських ресурсів, а також технологічної та інноваційної співпраці. Економіка України успішно адаптувалася до нових умов, бізнес продовжує свою діяльність завдяки швидкій адаптації та державній підтримці.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf

2. Іноземним інвесторам вже варто замислитися про вкладення в Україну та ОВДП – голова НБУ. URL: https://interfax.com.ua/news/investments/904398.html

3. I. Irtyshcheva, O. Pavlenko, I. Kramarenko, O. Liashenko, M. Stehnei, I. Nadtochiy, Ye. Boiko, K. Zavhorodnij, N. Hryshyna, O. Ishchenko Environmental Security of Territories: Challenges of Today and Guidelines for Strengthening in War. *Journal of Environmental Management & Tourism.* 2022. №13. pp. 1229-1239

4. I. Irtyshcheva, Ye. Boiko, O. Pavlenko, I. Kramarenko, K. Chumakova, N. Hryshyna, O. Ishchenko, A. Zubko. Economic Monitoring of Transformation Processes: National Realities and Foreign. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 2023. 34 (1). С. 1-12

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
О.Г. Векленко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Фінансова система виникла разом із виникненням держави і нерозривно пов'язана з її функціонуванням. Через фінансову систему держава акумулює і використовує кошти для утримання свого апарату, а також спрямовує їх на виконання своїх функцій. Фінансова система включає фінансові відносини між державою, підприємствами та організаціями, державою і населенням, між підприємствами і всередині них.

На сьогодні, в Україні продовжується формування фінансової системи, що було розпочато після проголошення незалежності. Процес цей досить складний, тривалий та суперечливий. Загалом в Україні закладено основи фінансової системи ринкового типу. Водночас накопичилося безліч проблем, пов'язаних як із фінансовою системою загалом, так і з окремими її елементами зокрема.

Серед основних проблем фінансової системи України варто відзначити неефективну систему державного регулювання, що унеможливлює забезпечення стійкості її розвитку. Одним із варіантів якісного перетворення фінансової системи країни може стати використання прогресивного світового досвіду основних країн світу – Великобританії, Німеччини, Японії – у галузі створення єдиного регулятора фінансової системи (мегарегулятор). За допомогою останнього можна було б уникнути протиріч у сфері фіскального контролю та забезпечити надійну основу для інтеграції України у світову фінансову систему [1].

Основною умовою вдосконалення фінансової системи в умовах глобалізаційних процесів є досягнення стабільності національної валюти, що можливо завдяки позитивному балансу між доходами та витратами країни на зовнішньому ринку. Постійне перевищення імпорту товарів над експортом, яке спостерігається в Україні, незважаючи на позитивне сальдо

послуг, спричиняє дефіцит і подорожчання валют, отже, зростання цін на товари вітчизняного та імпортного виробництва, зростання тарифів на послуги тощо, це практично підриває фінансову систему, з порушенням встановлених розподільних співвідношень і пропорцій.

Розвинена фінансова система є важливою умовою вирішення існуючих економічних проблем, серед яких особливо актуальною є необхідність оновлення вкрай застарілих основних фондів та фактично створення наново всієї дорожньо-транспортної, житлово-комунальної та іншої інфраструктури життєзабезпечення [2].

Фінансова система держави досягає найбільшої ефективності тоді, коли діяльність кожної її ланки налагоджена та законодавчо закріплена.

Основним завданням розвитку фінансової системи України є підвищення фінансового потенціалу банківської системи, створення групи потужних банків, зниження податкового навантаження, регулювання фінансових потоків, ініціювання структурних та інституційних перетворень банківської системи та ефективна реорганізація підприємств. На це мають бути спрямовані всі зусилля законодавчої та виконавчої влади [3].

Отже, фінансова система України є досить розвиненою, але є багато проблем, які необхідно вирішити в короткостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Кравчук П. Я., Ткачук Ю. С. Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи України. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/ecnof_2013_10(2)__18.pdf

2. Крупка М. І., Скаско О. І. Вплив оперативної банківської інформації на розвиток фінансової системи України. *Фінанси України* 2012. № 11. С. 107-110.

3. Турченюк Т. Проблеми сучасної фінансової системи України та пропозиції щодо її ефективного економічногорозвитку. Економічний аналіз 2012. Вип. 11. Ч. 1. С. 255-258.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
Д.Ю. Савчук, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ВПЛИВ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Вплив державного регулювання на формування конкурентного середовища на ринку праці можна розглядати в різних напрямках, але фіскальна політика держави є одним з найважливіших факторів. Одним з головних результатів фіскальної політики є стимулювання двох фінансових мотиваційних чинників конкуренції на ринку праці.

Перший чинник стосується рівня доходів працівників, які залишаються у їх розпорядженні після оподаткування. Надмірне оподаткування може знизити мотивацію заробітної плати, що може призвести до незацікавленості працівників у збереженні своїх конкурентних позицій на ринку праці та зменшити агресивність конкурентного середовища. Це призводить до незацікавленості осіб у збереженні чи зміцненні власних конкурентних позицій на ринку праці, знижує агресивність конкурентного середовища [3].

У 2004 р. наша держава обрала шлях пропорційного оподаткування доходів фізичних осіб відмовившись від прогресивного прибуткового податку з громадян та запровадивши пропорційну 13% ставку. Пізніше її було підвищено до 15%, а з прийняттям Податкового кодексу України в 2010 р. запроваджено дві ставки – 15 і 17%. Сімнадцять відсотків ставка застосовувалась до тих доходів, що перевищували 10 МЗП. Сьогодні запроваджено єдину пропорційну ставку (18%) незалежно від розміру доходу платника. Ключовим недоліком нашої податкової системи є падіння реального доходу громадян. Він свідчить, що фіскальна політика загалом та система оподаткування фізичних осіб не носять стимулюючого характеру.

Другий недолік – відсутність прогресії в оподаткуванні. Прогресивна система оподаткування доходів сприяла б формуванню середнього класу суспільства, який є основою економік багатьох розвинутих країн світу. Пропорційна система оподаткування в Україні створює умови, коли заможні

збільшують свої капітали, а бідні, які не можуть забезпечити свої основі життєві потреби за рахунок своїх прибутків, стають ще біднішими. При цьому держава не може отримати достатню кількість ресурсів для забезпечення своїх соціальних функцій і тому виникає необхідність ще збільшувати податки, але, якщо це відбувається в системі рівномірного оподаткування, то це призводить до того, що в країні зникає середній клас.

Іншим важливим фактором, який зміцнює конкуренцію на ринку праці, є заходи державної фіскальної політики, що пов'язані зі збором коштів на соціальне забезпечення, які надходять від оподаткування доходів фізичних осіб і фонду оплати праці підприємств [3]. Накопичені кошти в соціальних фондах безпосередньо пов'язані з рівнем пенсійного забезпечення, соціальної допомоги для безробітних, тимчасово непрацездатних або інвалідів. Рівень соціальних виплат відіграє значну роль в конкурентних мотивах учасників ринку праці [2].

Згідно з дослідженнями Київського міжнародного інституту соціології, у 1998 році близько 90% населення України перебували у дуже важкому матеріальному становищі: їм було важко купувати одяг та взуття, оплачувати комунальні послуги, а близько половини українців майже не мали достатньо грошей на їжу. Крім того, на відміну від старих бідних (різного роду декласованих елементів), нові бідні є дуже специфічним соціальним класом. Вони мають досить високий рівень освіти, мають престижні професії (вчителі, інженери). Ці люди належали до бідних лише за економічним критерієм. Саме цей прошарок живить велику кількість економічних емігрантів за межами України, яких за різними даними у 2021 році було від 3 до 7 мільйонів осіб. Серйозною проблемою для України є відсутність сильного середнього класу. Його присутність у соціальній ієрархії розвинених країн дозволяє їм зберігати стабільність. Нарешті, соціальна напруга знімається менше силою репресивного апарату, а більше – нейтральною позицією більшості. Середній клас демонструє нижчому класу цілком реальні для них за певних умов моделі діяльності та способу життя. Якщо в США середній клас становить 70% населення, то в Німеччині – 66%, в Чехії – 37, у Польщі – 33, в Україні –

менше 10% [4].

У 2022 році фіскальна політика була надм'якою – дефіцит зведеного бюджету (без урахування грантів у доходах) перевищив 27% ВВП. Від'ємне сальдо поступово скорочуватиметься (до 6% ВВП у 2025 році), але залишатиметься значним через помірне відновлення економіки та необхідність підтримки обороноздатності країни та економіки загалом [1].

Різке скорочення бази оподаткування у 2022 році компенсоване значними неподатковими надходженнями та інфляційно-курсовими ефектами. Надалі доходи зростатимуть помірно через наслідки війни.

Після серії масштабних атак росії на енергетичну інфраструктуру відновлення ринку праці сповільнилося. Зменшився попит та пропозиція робочої сили, і рівень безробіття залишається високим. Однак зайнятість мігрантів збільшується під час їх адаптації до життя за кордоном. Це може забезпечити часткову компенсацію втрати трудових доходів в Україні, але одночасно створює довгострокові ризики для українського ринку праці.

У 2023-2025 роках зайнятість на внутрішньому ринку зростатиме повільно у зв'язку з диспропорціями на ринку праці, які поглибилися через наслідки війни. Реальні зарплати відновлюватимуться помірними темпами через високу інфляцію та нижчу за довоєнну продуктивність [1].

НБУ також прогнозує активне зростання номінальних доходів ДГ у 2023–2025 роках. Цьогоріч цьому сприятиме адаптація реального сектору до роботи в умовах високих ризиків та значні видатки на оборону та безпеку. Надалі збільшення попиту на робочу силу завдяки відновленню економічного зростання стане основним чинником підвищення номінальних зарплат [5-6]. Проте реальні зарплати на всьому прогнозному горизонті зростатимуть повільно через значну інфляцію. Доходи населення збільшуватимуться також за рахунок збереження високого рівня бюджетної підтримки, зокрема соціальних видатків.

Список використаних джерел:

1. Інфляційний звіт. Січень 2023 року. Національний банк України URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4 (дата звернення:

11.05.2023)
2. Кудряшов В. П. Рекомендації МВФ з питань фіскальної політики та їх урахування в Україні. *Економіка України*. 2016. № 10. С. 3–19
3. Мадзінова Р. Вплив державних витрат на нерівність доходів. 2017, С. 210-210.
4. Черенько Л. М. Нові форми бідності в Україні: основні прояви та оцінка маштабів явища. *Демографія та соціальна економіка*. Київ. 2015. №. 1. С. 11-21.
5. Фтомова О. С. Економічний розвиток та інклюзивне зростання в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Зб. тез наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. Die relevanz und die neuheit der modernen wissenschaftlichen studien. Відень, 2019. С. 36–40
6. Vitor Gaspar, W. Raphael Lam, and Mehdi Raissi . Fiscal Policies to Contain the Damage from COVID-19. IMF, 2020 URL: https://blogs.imf.org/2020/04/15/fiscal-policies-to-contain-the-damage-fromcovid-19/ (дата звернення: 11.05.2023)

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
М.О. Торопов, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВИ

Основними цілями фіскальної політики є забезпечення макроекономічної стабільності та підтримання внутрішнього економічного зростання. Для досягнення цих цілей уряди можуть використовувати різноманітні інструменти фіскальної політики, включаючи оподаткування, бюджетну політику та державні видатки.

Оподаткування є одним з найважливіших інструментів фіскальної політики, що дозволяє урядам фінансувати свої функції та соціальні потреби. За допомогою різних форм оподаткування, таких як податок на прибуток, податок на споживання та митні збори, уряди можуть регулювати витрати фізичних та юридичних осіб, що, в свою чергу, впливає на попит та загальний рівень економічної активності в країні.

Фіскальна політика також є важливим інструментом, за допомогою якого уряди можуть планувати і регулювати витрати в різних сферах діяльності. Уряди можуть збільшувати або зменшувати розмір своїх бюджетів у відповідь на ринкові умови та економічні потреби країни. Відповідно, обсяг державних витрат на різні сектори, такі як охорона здоров'я, освіта, наука

та інфраструктура, також може змінюватися.

Фіскальна політика має бути спрямована на забезпечення економічної стабільності та розвитку.

Оптимізація податкового навантаження є важливим елементом фіскальної політики, оскільки впливає на конкурентоспроможність підприємств та інвестиційний клімат країни. Фіскальна політика має забезпечувати ефективне використання державних ресурсів, зокрема шляхом зменшення корупції та економічних втрат.

Застосування фіскальних стимулів та бонусів для компаній, які забезпечують високу екологічну безпеку та соціальну відповідальність, може бути ефективним засобом заохочення позитивних соціальних змін.

Реформа системи державних закупівель та фіскальна децентралізація можуть забезпечити більш ефективне використання бюджетних коштів та сприяти регіональному економічному розвитку.

Україні необхідно розробити ефективну фіскальну політику, яка сприятиме залученню інвестицій та економічному зростанню, зменшенню тіньової економіки та корупції, забезпеченню стабільності національної валюти та підвищенню рівня життя населення.

Для забезпечення бюджетної стабільності та збалансованої фіскальної політики Україні необхідно скоротити адміністративні витрати та оптимізувати державний сектор, а також впровадити реформи у сфері соціального захисту та підтримки бізнесу.

Для збільшення державних доходів та підтримки ділової активності Україні необхідно провести податкову реформу, спрямовану на спрощення процедур та зниження податкових ставок, а також розвивати інвестиційну та експортну політику.

Для досягнення ефективної фіскальної політики в Україні необхідна співпраця між державним сектором, бізнесом та громадянським суспільством, а також запровадження відкритих і прозорих механізмів управління та моніторингу державних витрат. Реалізація ефективної фіскальної політики є ключовим елементом для економічної стабільності країни та підтримки соціальної сфери.

Досягнення макроекономічної стабільності в Україні вимагає збалансування видатків і доходів державного бюджету з використанням різних інструментів фіскальної політики.

Підвищення ефективності державного управління та вдосконалення механізму державного регулювання економіки є важливими завданнями для країни. Одним з основних інструментів державного регулювання є фіскальна політика, яка включає заходи, спрямовані на забезпечення бюджетної стабільності, розширення бази оподаткування, зменшення дефіциту та дестабілізацію економіки в цілому.

Одним із підходів до підвищення ефективності державного управління та регулювання економіки є вдосконалення механізмів фіскальної політики, таких як реформування податкової системи, оптимізація державних видатків та вдосконалення механізмів оплати адміністративних послуг. Особливе значення мають підвищення ефективності збору податків, зниження рівня корупції та запровадження прозорості у фіскальному процесі.

Крім того, важливим є підвищення ефективності механізму державного регулювання економіки, який би дозволяв ефективно впливати на ринок та розвивати сектори економіки. Цього можна досягти шляхом застосування фіскальних стимулів та санкцій, ринкового регулювання цін, скорочення державних пільг та субсидій для збиткових галузей, розвитку вітчизняного виробництва та залучення інвестицій [1-3].

Одним з основних інструментів фіскальної політики є оподаткування, яке має бути ефективним і нешкідливим для національної економіки.

У зв'язку з економічними та соціальними змінами фіскальна політика має бути адаптивною та достатньо гнучкою, щоб швидко реагувати на мінливі обставини.

Важливим аспектом фіскальної політики є боротьба з тіньовою економікою, зокрема через механізми контролю за готівковим обігом та оподаткування нелегальних доходів. Фіскальна політика України має бути спрямована на підтримку економічного зростання та розвитку, створення сприятливого середовища для бізнесу та інвестицій, зниження рівня бідності та підвищення добробуту громадян.

Список використаних джерел

1. Буряк Р. С. Фіскальна політика України: стан та перспективи реформування. К. : Видавець Ніка-Центр. 2019.
2. Дерев'янко О. Л. Фіскальна політика в Україні: стан, проблеми та перспективи. К. : Центр учбової літератури. 2018.
3. Платонова О. О. Фіскальна політика в системі державного регулювання економіки України. К. : НІСД. 2017.

О.М. Кубецька, к.е.н., доцент,
Ю.М. Шаповалова, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

В економіці та менеджменті є ряд проблем:

1. Глобалізація та торгівельні конфлікти: За останні роки збільшилися торгівельні конфлікти між країнами. Такі конфлікти можуть мати негативний вплив на економічний розвиток країн і підприємств, оскільки вони стикаються з високими митними тарифами і торговельними бар'єрами.

Глобалізація є процесом зростання взаємозв'язків, обміну і взаємозалежності між країнами в різних сферах, таких як економіка, торгівля, фінанси та культура. Цей процес зазвичай супроводжується збільшенням міжнародної торгівлі та інвестицій, зростанням міжнародних корпорацій і розповсюдженням технологій. Однак, разом з позитивними аспектами, глобалізація також викликає торгівельні конфлікти між країнами. Такі конфлікти виникають, коли країни сперечаються щодо торговельних угод, митних тарифів, субсидій або інших заходів, які обмежують або спотворюють міжнародну торгівлю.

Одна з основних причин торгівельних конфліктів полягає у бажанні країн захистити свої власні економічні інтереси. Наприклад, країна може ввести високі митні тарифи на імпортні товари, щоб захистити внутрішніх виробників від конкуренції з-за кордону. Такі заходи можуть призводити до зменшення обсягу міжнародної торгівлі і нашкодити економічному зростанню.

2. Цифрова трансформація: Розвиток технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, викликає

потребу в цифровій трансформації в бізнесі. Компанії повинні змінювати свої бізнес-моделі, процеси та стратегії, щоб використовувати нові технології на свою користь. Цифрова трансформація − це процес впровадження нових цифрових технологій і зміни бізнес-моделей з метою поліпшення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств і організацій.

У сучасному світі технології розвиваються швидкими темпами, і цифрова трансформація стала необхідною для підприємств, щоб пристосуватися до змін і зберегти конкурентну перевагу.

3. Роботизація та автоматизація: З появою передових роботизованих систем та автоматизованих процесів з'являються питання щодо впливу на робочу силу. Багато рутинних робіт можуть бути замінені роботами, що ставить під загрозу робочі місця. Керівники повинні шукати способи перекваліфікації праці.

Роботизація включає в себе використання роботів або механічних пристроїв, щоб виконувати фізичні роботи. Ці роботи можуть бути пов'язані з виробництвом, логістикою, монтажем, упаковкою та багатьма іншими сферами. Роботи можуть мати різну форму − від промислових роботів, що виконують складні завдання, до роботів-асистентів, що сприяють у повсякденних обов'язках.

4. Управління змінами: Сучасний бізнес оточений постійними змінами, які можуть включати зміну стратегії, структури організації, технологій та процесів. Ефективне управління змінами стає ключовим фактором успіху для компаній, оскільки вони повинні вміти швидко адаптуватися до нових умов та інновацій. Управління змінами − це процес планування, впровадження і контролю змін в організації з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення успішної адаптації до нових умов. Зміни можуть включати в себе впровадження нових технологій, переструктуризацію організації, зміни бізнес-процесів, культурні трансформації та інші аспекти, які впливають на роботу і співробітників. Управління змінами вимагає систематичного підходу, враховуючи потреби організації та її співробітників.

5. Управління талантами та розвиток персоналу: Залучення, збереження та розвиток високопрофесійних та талановитих співробітників є вкрай важливим завданням для суб'єктів господарювання. Управління талантами та розвиток персоналу − це стратегічний підхід до керування людськими ресурсами на підприємстві з метою залучення, утримання, розвитку та ефективного використання талановитих співробітників. Цей процес орієнтований на розвиток потенціалу та навичок персоналу. Тож, управління талантами, розвиток персоналу, роботизація та автоматизація, цифрова трансформація, управління змінами − це лише кілька з багатьох актуальних проблем, з якими стикаються суб'єкти господарювання в сучасних умовах [1-6].

Зростаюча глобалізація, технологічні прориви та соціальні перетворення змушують суб'єктів господарювання постійно адаптуватись і шукати нові шляхи розвитку. Використання технологій, таких як роботизація та автоматизація, цифрова трансформація та управління змінами, допомагає організаціям ефективно впроваджувати нові інновації, підвищувати продуктивність та навички персоналу, а також забезпечувати стійкий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Гарбар К. Д. Міжнародний спір: поняття та способи вирішення. Молодіжний науковий юридичний форум: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції до Дня науки, м. Київ, 16-17 травня 2019 р. Тернопіль: Вектор, 2019. С. 62–65.
2. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. Т. 1. №. 17. С. 280–290.
3. Система управління талантами в сучасних організаціях / Є. Ю. Щьокіна, Н. О. Задорожнюк, І. А. Білоусова // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 43. - С. 347-351. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65
4. Ушакова Н. Г., Зарецька Л. М. Державне регулювання економіки: навч.-метод. посібник; Харк. Держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.
5. Що таке автоматизація бізнес-процесів і роботизація? URL: https://popasnaya.city/articles/177202/scho-take-avtomatizaciya-biznes-procesiv-i-robotizaciya.
6. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347-351.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
І.Г. Рудь, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

Незважаючи на тривалу історію існування фінансових відносин та на численні дослідження вчених-економістів щодо сутності фінансових відносин, у сучасній вітчизняній та зарубіжній науці досі не виробилося єдиної позиції в трактуваннях термінів «фінанси», «фінансова система», «фінансові ресурси». Навіть у межах однієї наукової школи зустрічаються розбіжності.

Різне тлумачення цих базових понять пояснюється різноманітними завданнями використання термінів (загальнотеоретичний чи прикладний підхід), різноманітними науковими філософськими та економічними школами, конкретним історичним періодом, іншими чинниками. Так, у нашій країні протягом минулого століття фінансові відносини здійснювалися в обмеженому державою обсязі – був відсутній фінансовий ринок, було заборонено підприємницьку діяльність громадян тощо [1].

В умовах розвитку ринкових відносин, глобалізації економіки та вимог щодо уніфікації багатьох аспектів фінансової діяльності гостро постає питання про правильність використання тих чи інших фінансових термінів, про єдині підходи до їх використання.

Необхідно відзначити ще й той факт, що в умовах розвитку міжнародних економічних і фінансових відносин, потоку інформації, що росте, в науковий обіг вводяться поняття, недостатньо правильно перекладені з іноземних мов. Такі поняття закріплюються і в нормативних правових документах, і в практиці господарювання, а також використовуються у публікаціях.

Фінансова система – це комплекс взаємопов'язаних елементів, інструментів та механізмів, що забезпечують рух грошових коштів в економіці країни. Основною метою фінансової системи є забезпечення ефективного функціонування

фінансового ринку, стабільності фінансового сектору та забезпечення належного фінансового розвитку країни [2].

Один з основних елементів фінансової системи − це фінансові установи, які виконують функції збору, накопичення, розподілу і використання фінансових ресурсів. Ці установи включають банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, Пенсійні фонди та інші. Тобто, фінансова система складається з різних частин, включаючи банки, страхові компанії, інвестиційні компанії, Пенсійні фонди та інші. Ці частини повинні працювати взаємозв'язано та координовано, щоб забезпечити стабільність та ефективність фінансової системи в цілому.

Іншим важливим елементом є фінансові ринки, на яких здійснюється купівля-продаж цінних паперів та інших фінансових інструментів. Ці ринки включають біржі, ринки валют, ринки товарних ф'ючерсів та інші.

Також важливою складовою фінансової системи є законодавча база, яка встановлює правила та регулює фінансову діяльність у країні. Це можуть бути закони про банки, страхування, цінні папери та інші.

Однією з ключових організаційних основ функціонування фінансової системи є наявність державного регулювання. Держава забезпечує ефективне функціонування фінансової системи шляхом встановлення законодавчих норм, розроблення державної політики та здійснення нагляду за фінансовими установами.

Організаційні основи функціонування фінансової системи також включають в себе професійних фахівців, які забезпечують якісну роботу цієї системи. Це можуть бути економісти, фінансисти, банкіри та інші спеціалісти, які мають необхідну кваліфікацію та досвід [3].

Крім того, організаційна основа фінансової системи включає в себе наявність ринку капіталу. Ринок капіталу є місцем, де інвестори можуть придбати та продати фінансові інструменти, такі як акції, облігації та інші цінні папери. Наявність ринку капіталу дозволяє компаніям залучати необхідні ресурси для розвитку та інвестування [3].

Для забезпечення стабільності та ефективності фінансового

сектору організаційні основи функціонування фінансової системи є дуже важливими. Ці основи включають державне регулювання, структуру фінансової системи та наявність ринку капіталу. Для ефективної роботи фінансової системи необхідно враховувати ці організаційні аспекти.

Ефективне функціонування кожної із складових фінансової системи можливе за умов чіткого законодавчого урегулювання. Разом з тим рух грошових коштів повинен бути скоординованим через управління фінансовими потоками, що забезпечується фінансовим апаратом.

Список використаних джерел:

1. Мейш А. В., Лисак О. М. Перспективи розвитку фінансової системи України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 1. С. 70-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_16

2. Тімашов В. О., Севастьяненко О. В. Фінансова система України: правова характеристика та законодавче регулювання. *Право і суспільство*. 2021. С. 134-139.

3. Корпан А. В. Організаційні основи функціонування фінансової системи України. Збірник наукових праць студентів: Фінанси, митна та податкова справа. Вип. 5. Львів : ЛНУ, 2021. С. 200-203.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
М.О. Соловйова, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Рамки корпоративного управління в Україні визначає Закон України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства» тощо. В Україні підприємства з іноземним капіталом, створюються переважно у таких формах: або у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ), акціонерного товариства (АТ), спільного підприємства (СП), представництва іноземної юридичної особи. Інвесторів в Україні приваблювали завжди землі, недорога робоча сила, окремі види бізнесу, що погано розвинуті в Україні, ринки збуту та ін. [1, 2].

На підприємствах з іноземним капіталом здійснюється корпоративне управління. Ключовим чинником виникнення корпоративного управління у таких компаніях стає поділ

функцій володіння і управління, коли останнє починають здійснювати не власники, а наймані менеджери – тоді колишні принципи керівництва перестають працювати, оскільки в цих двох типів людей різні установки.

До причин виникнення корпоративного управління у компаній з іноземним капіталом відносять:

1. Вимоги законодавства. Держава виставляє умови розподілу володіння та управління компанією.

2. Зміна масштабів діяльності. Переважно відбувається у невеликих за масштабами компаніях, які перебувають на стадії розширення бізнесу, коли складність бізнес-процесів потребує залучення найманих менеджерів, а власникам складно управляти ними з позиції масштабів/обсягів.

3. Зміна пріоритетних цілей власників. Власники інколи змінюють свої першочергові пріоритети, тобто відволіктися на інший проект, а дане підприємство залишити під контролем управлінців (менеджерів).

Підприємства з іноземним капіталом, що впроваджують корпоративне управління, здійснюють його різним способом/моделями (табл. 1):

Таблиця 1

Моделі корпоративного управління [3]

Модель	Сутність моделі
Американська модель	Передбачає наявність великої кількості власників у компанії, тобто можна говорити про розпилення акцій. Ключові акціонери в такому разі мають приблизно 20–30 % пакету, а решта перебуває у вільному обігу. Для цієї моделі характерна висока ліквідність акцій, а капітал надходить переважно із зовнішнього ринку (приклад застосування такої моделі: Яндекс).
Європейська модель	Характеризується більшою концентрацією часток у ключових акціонерів. Найчастіше акціонером виступає банк. У вільному обігу акції присутні, але їхня частка зазвичай тримається в межах 30 %.
Японська модель	Створювалася у 50-х роках і вирішувала завдання концентрації капіталу у розвиток промислових груп та захисту від американських компаній. Усередині компаній такої моделі спостерігається високе перехресне володіння, а зовнішні інвестори володіють зазвичай лише 5 % цих акцій. (приклад застосування такої моделі: основні японські гіганти.
імейна модель	Назва говорить сама за себе, головним фактором є контроль основної частини акцій однією сім'єю чи навіть людиною. (приклад застосування такої моделі: Faberlic).

У системі корпоративного управління рада директорів не повинна бути формальним майданчиком. Потрібно, щоб там була можливість обговорювати доленосні рішення. Також слід залучати до ради експертів зі сторони − це підвищить прозорість і привнесе вдалі практики в роботу підприємств з іноземним капіталом. За дотримання цих умов система може стати драйвером розвитку підприємств та виходу на нові горизонти.

Список використаних джерел:

1. Вкласти і заробити: як іноземцям розпочати бізнес в Україні. Як обрати організаційно-правову форму підприємства. URL: https://mind.ua/openmind/20231070-vklasti-i-zarobiti-yak-inozemcyam-rozpochati-biznes-v-ukrayini.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B7_%D0%BE%D0%B1%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%8E_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E.

3. Конспект лекцій навчальної дисципліни Корпоративне управління. Розробник: Кудінова М. М. URL: http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6926/2/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
Г.В. Соха, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

РОЛЬ КРЕДИТУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Функціонування ринкової системи в будь-якій країні окреслює важливу роль кредиту в розширенні економічних відносин усіх учасників відтворення. Сьогодні кредит забезпечує безперервність відтворювального процесу, опосередковує всі стадії виробництва, забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів і підвищує рентабельність виробництва. Саме тому необхідно підкреслити важливу роль кредиту в економічному розвитку України.

Багато науквців наголошують на ролі кредиту в подовженні безперервності відтворення. Зауважимо, що саме такий спосіб пояснення сутності кредитів одночасно відображає якісні

параметри кредитів (видачу, погашення, перерозподільні характеристики) та їх вирішальну роль у забезпеченні безперервності процесу економічного відтворення .

Завдяки своїй універсальності кредит відіграє важливу роль в економіці кожної країни. Це видно з його впливу на економічну діяльність країни та можливість стрімко розвивати різні галузі економіки. Як відомо, за участю кредиту відбуваються такі економічні процеси:

1) розподіл і перерозподіл ВВП:

2) мобілізація коштів для подальшого залучення національної економіки у вигляді банківських кредитів;

3) контроль фінансової діяльності господарств.

Одним із проявів ролі кредиту є його вплив на безперервність процесів виробництва та реалізації продукції. У позичальників виникають «вільні» кошти за рахунок отримання позикових коштів на тимчасові потреби. Це допомагає подолати затримку в процесі реалікації, забезпечує безперервність і сприяє його прискоренню. Кредит відіграє важливу роль у задоволенні тимчасових потреб у фінансуванні, що може бути зумовлено сезонністю у виробництві та реалізації окремих видів продукції. Використання кредитних коштів дозволяє створювати сезонні запаси у відповідних галузях національної економіки та здійснювати сезонні витрати для свого бізнесу.

Кредит також відіграє важливу роль у розширенні виробництва та реалізації продукції, використовується для збільшення основних засобів. Кредит у сфері валютного обігу забезпечує прийом готівки та вилучення готівки з обігу через банки на кредитній основі. Тому кредит відіграє важливу роль у формуванні готівкових і безготівкових оборотних коштів і забезпечує безперебійну безготівкову діяльність. Слід зазначити, що роль і сфера застосування кредиту не є статичною і незмінною. Зі зміною економічної ситуації в країні змінювалися також роль і сфера застосування кредиту.

Роль кредиту особливо важлива в умовах функціонування неповноцінної валюти, яка не може бути обміняна на дорогоцінні метали. Це пов'язано зі збільшенням грошової маси вторинних валют, що діють на основі кредитних відносин. Виходячи з того, що інфляція в сучасних умовах є постійним

явищем в економіці, роль кредиту в цих умовах зростає. Регулювання грошової маси в обігу здійснюється за допомогою кредиту, що забезпечує підтримку стабільності купівельна спроможність грошової одиниці.

Зміни в умовах економічного розвитку, що супроводжувалися переходом від виконавчої влади до ринкової економіки, посилили роль бізнес-кредитів та іпотеки. У свою чергу, це дає можливість використовувати кредит як додаткове джерело капіталовкладень. Збільшення та розвиток власного капіталу призвело до розширення портфельного кредитного бізнесу, особливо позик під заставу цінних паперів.

Тому варто виділити сфери, де кредит відіграє зростаючу роль:

1) перерозподіл матеріальних ресурсів на користь виробництва і реалізації продукції шляхом надання кредитів і освоєння коштів юридичним і фізичним особам;

2) вплив на безперервність відтворювального процесу шляхом надання кредитів;

3) участь у розширенні виробництва шляхом видачі позикових коштів і лізингових позик для поповнення основного капіталу;

4) господарське використання позичальником власних і залучених коштів.

Позитивна роль кредиту виявляється в ефективній грошово-кредитній політиці, а в сучасних умовах вона полягає головним чином у прийнятті жорстких заходів щодо регулювання обсягів кредитно-грошових операцій. Особливо важливо підтримувати стабільність національної валюти та захистити інтереси позичальників і кредиторів [1-5].

В Україні не використано всі позитивні сторони ролі кредиту як економічної категорії. Крім того, операції банківського кредитування не завжди здійснюються за ринковими принципами. В умовах суасності кредит обтяжується економічними кризами та інфляційними процесами.

Список використаних джерел:

1. Александрова М.М. Гроші. Фінанси. Кредит: навч. посібн.; За ред. Г.Г. Кірейцева. 2-ге вид., перероб і доп.. К.: ЦУЛ, 2002. 335 с.

2. Гриньова В.М. Гроші і кредит: навч. посібн. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 207 с.

3. Вовчак, О.Д. Кредит і банківська справа [Текст] : підручник / О. Д. Вовчак, Н. М. Рущишин, Т. Я. Андрейків. – К. : Знання, 2008. – 564с.
4. Савлук М.І., Мороз А.М., Лазепко І.І. та ін. Гроші та кредит. К.: Вид-во Київського НЕУ, 2007. 744 с.
5. Алєксєєв І. Б., Колісник М. К. Гроші та кредит: навч. посібн. К.: Знання, 2009. 253 с.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
О.О. Хмара, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ДО ПРОБЛЕМ В ЕКОНОМІЦІ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ

В сучасному світі економіка та менеджмент є ключовими галузями, що визначають успіх підприємств та країн в цілому. Але незважаючи на прогрес та нові можливості, існують деякі проблеми, які потрібно вирішувати для досягнення стабільності та розвитку.

Менеджмент і економіка – це дві переплетені між собою сфери, які переслідують людину практично всю історію її існування. Вони існують так довго, а також пристосовуються до потреб і вимог людей, встигли набути закономірних рис і властивостей, а також цілей і методів дії. Все перелічене вище вписується в сучасну картину світу звичним чином, іноді деформуючи свої елементи для найбільш благополучного результату [1]. Однак, особливо ефективні ці два явища виявляються в тому випадку, якщо у людини, спантеличеної питанням їх застосування, є відомості про обставини, за яких ці сфери будуть найбільш корисними. Як було сказано раніше, менеджмент і економіка супроводжують людину в її історії з самих витоків, сформувавшись у ті поняття, які ми маємо зараз, відносно недавно.

Варто зазначити, що сучасний менеджмент особливо податливий на змін, у тому числі через різноманітність типів та структур організацій. Особливу роль у цьому відіграють умови зовнішнього середовища, що швидко змінюються, велика кількість інформації та її джерела, а також особливо жорстока конкуренція на ринку [2] Більшість умов носить один і той же характер, лише адаптуючись під справжню реальність. Саме

тому проблеми, які мають сучасний менеджмент, мають історичну основу і переходять з одного економічного періоду в наступний.

На сьогоднішній день, у сфері економіки та менеджменту існують багато актуальних проблем, які потребують негайного вирішення. Деякі з найважливіших проблем включають наступне:

1. Нестабільність глобальної економіки. Надзвичайно важливо вирішити проблеми, пов'язані з незбалансованим розподілом ресурсів, грошових потоків, фінансової кризи та інших причин, які викликають нестабільність глобальної економіки.

2. Екологічні проблеми. Надзвичайно важливо звернути увагу на екологічні проблеми, які впливають на стан навколишнього середовища та здоров'я населення. При цьому, національні та міжнародні законодавчі органи повинні зробити все можливе, щоб зменшити вплив економіки на навколишнє середовище та забезпечити сталість його розвитку.

3. Кадрові проблеми. Недостатнє кількість висококваліфікованих працівників, нерівномірний розподіл робочих місць та зростаюча конкуренція за роботу стають серйозними проблемами в сфері менеджменту.

4. Технологічні зміни. Швидкий темп розвитку технологій вимагає від організацій вкладати значні кошти в дослідження та розвиток нових продуктів, послуг та процесів.

5. Конкуренція. Зростаюча конкуренція як на місцевому, так і на міжнародному рівнях вимагає від підприємств розробити ефективні стратегії для збільшення своєї конкурентоспроможності [3].

Отже, актуальні проблеми економіки та менеджменту є багатогранними та вимагають комплексного підходу для їх вирішення. Вирішення цих проблем можливе через використання ефективних методів управління, розробку інноваційних рішень, забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх впливів та розвитку конкурентоспроможної економіки.

Список використаних джерел:

1. Микитюк П. С. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного*

економічного університету. № 2. 2018.

2. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Дудкіна О., Овсянюк-Бердадіна О. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. № 2.* № 2. 2019. с. 163-174.

3. «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.

Н.Л. Панасенко, к.е.н., доцент,
К.Ю. Орехівська, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Цифровізація державного управління сьогодні є головним пріоритетом цифрової трансформації та провідним напрямком публічної реформи в Україні. Основою для формування нової моделі державного управління на засадах цифровізації є запровадження електронного урядування на всіх рівнях державного управління. Як зазначено в Концепції «Електронне урядування – це форма державного управління, яка сприяє ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування держави нового типу, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Запровадження електронного урядування є основною передумовою для побудови ефективної цифрової економіки та цифрового ринку в Україні та її подальшої інтеграції до Стратегії єдиного цифрового ринку ЄС» [1].

Революційним кроком у забезпеченні цифрової трансформації в Україні є створення цифрового додатку «Дія», який забезпечує електронний доступ до основних документів, що посвідчують особу та права власності: ID-картки, біометричного паспорта, водійських прав, техпаспорта, страхового полісу, студентського квитка.

Наразі Мінфін випустив оновлену версію – Дія 2.0. Спільний доступ до документів є найважливішим оновленням Action 2.0. Це справжня цифрова революція для держави.

Для прискорення процесу цифровізації державних послуг, зокрема на рівні територіальних громад, в Україні запроваджено міжнародний проект за програмою U-LEAD. Проект спрямований на вдосконалення надання публічних послуг в органах місцевого самоврядування України шляхом розробки та впровадження системи електронної взаємодії, інформаційних систем та адміністративних послуг.

Електронний уряд будь-якої країни світи направлений на вирішення трьох взаємопов'язаних головних питань: забезпечення державного апарату засобами ефективного прийняття управлінських рішень та надання адміністративних послуг; забезпечення громадян та бізнесу ефективними засобами одержання різноманітних е-сервісів; організація електронної взаємодії влади, громадян та бізнесу (рис. 1).

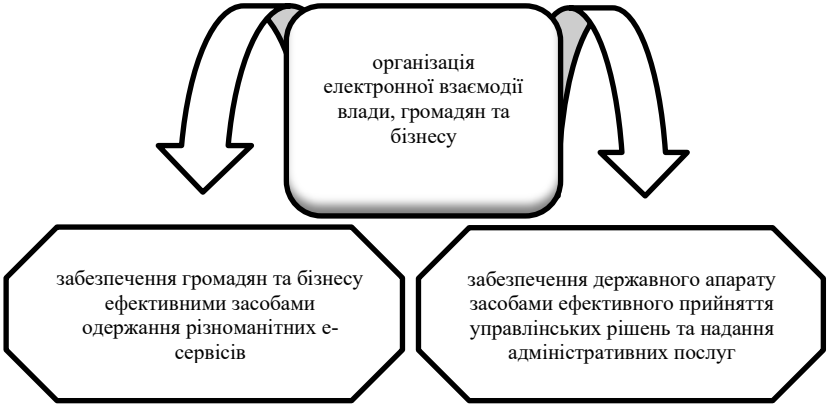

Рис. 1. Задачі побудови електронного уряду

Концепція розвитку електронної демократії в Україні [2] зазначила необхідність використовувати інформаційно-комунікаційні технології у процесах місцевого самоврядування на етапі розвитку електронної демократії. Даний напрямок руху України потребує наявності належних комплексних рішень у вигляді інструментів електронної демократії. Як відмічає І.Ф. Корж: «нині уявити собі державний орган чи орган місцевого самоврядування, який не має власного веб-сайту, неможливо» [3]. Одним із таких інструментів повинна стати

публічна онлайн платформа колективної роботи органів місцевого самоврядування в мережі Інтернет, направлена на надання електронно-цифрових публічних послуг населенню.

На державному рівні необхідно розробити для підтримки електронних державних послуг два типи інформаційних систем: системи, що забезпечують базові компоненти: безпеку, керування документами, платформа для електронних платежів; прикладні системи, які є специфічними для реалізації державних послуг. Прикладні інформаційні системи більшою мірою складаються з елементів, спрямованих на реалізацію конкретної послуги, і здійснюватися на рівні окремого органу державної влади. Базові компоненти являються універсальними для всіх органів державної влади, оскільки вони в загальній формі покривають специфічну діяльність. Класифікація регламентів та процедур, що мають на меті: визначення загальної основи та мови, що надає можливість зменшити вірогідність різних трактувань та непорозуміння між різними суб'єктами проектів в сфері діяльності електронного урядування; розстановку пріоритетів реалізації; забезпечення методики первинного визначення пріоритетів, що надає можливість обирати конкретні державні процедури та регламенти всередині певного класу для практичної реалізації в режимі онлайн; визначення цінності та можливості порівняння різних послуг, процедур, регламентів; можливість діалогу між діючим керівництвом державної установи та фахівцями по інформаційно-комунікативним технологіям; визначення типу технологій, які необхідні для забезпечення державних процесів з боку IT технологій.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Концепція розвитку електронного урядування в Україні Кабінету: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, Перелік від 20.09.2017 № 649-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 181.

2. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8.11.2017 р. № 797-р. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 217.

3. Корж І.В. Веб-сайти органів державної влади та органів місцевого самоврядування: механізми доступу до публічної інформації. *Інформація та право*. 2018. № 2(25). С. 9-16.

О.А. Пєстова, доцент,
М.О. Трофімовський, здобувач вищої освіти
Західнодонбаський інститут ПраТ «ВНЗ«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ З ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Характеризуючи поступовий перехід від УРСР на отримання державного суверенітету – Україна, наша країна стала на інноваційний шлях розвитку, який починав формувати національну інноваційну систему, яка надає можливість забезпечувати соціально-економічний розвиток не тільки усієї системи країни, але й кожного її регіону. Тому, одним із першочергових завдань переходу до інноваційної економіки стає формування регіональних інноваційних систем з врахуванням особливостей їх соціально-економічного розвитку.

Особливості соціально-економічного розвитку регіонів пов'язані з кількісними та якісними характеристиками продуктивних сил, які, в свою чергу, визначають вектор стратегічного розвитку регіону. Вибір та реалізація певної стратегії соціально-економічного розвитку, ступінь забезпеченості різними ресурсами, відіграє головну роль у підвищенні активності регіону. А рівень активності економіки в регіоні безпосередньо пов'язаний з ефективністю соціально-економічної політики в країні та її регіонах, практичною реалізацією єдиної загальнодержавної стратегії, що містить необхідні законодавчі, інституціональні, фінансово-бюджетні та інші складові, із створенням і підтримкою національної та регіональної інноваційної інфраструктури.

Кожен регіон має свій рівень соціально-економічного розвитку, свій трудовий потенціал, природні умови, свою культуру населення зі своїм менталітетом, - тобто різні вихідні умови розвитку. Саме ці чинники при їх ефективному використанні забезпечують високий рівень соціально-економічного розвитку в регіоні, і навпаки, за умови неефективного використання цих важливих складових інституціонального середовища економічний розвиток стає

дуже проблемним. Це констатує в своїй монографії «Регіонально-цілісний підхід в економіці» відомий український економіко-географ В. Поповкін, він пише, що «недооцінка регіонального чинника є однією з найвагоміших причин неуспіху, а то й повного провалу економічних реформ останніх десятиріч» [1].

В сучасних умовах соціально-економічна складова регіонального розвитку в Україні ускладняється тими обставинами, що ми маємо високий рівень спеціалізації регіонів і недостатній рівень комплексності їх розвитку.

Комплексний розвиток регіонів потребує формування оптимальної спеціалізації господарств, а саме – стимулювання розвитку тих галузей спеціалізації, які найбільш повно використовують наявний потенціал та відповідають ринку. Важливою особливістю комплексного розвитку є визнання факторів, що впливають на характер розвитку регіонів. Останні не в однаковій мірі діють на той чи інший регіон, а також на рівень соціально-економічного розвитку території. Так, деякі природні ресурси виступають в одних регіонах як головні фактори визначення спеціалізації у виробничій структурі регіону, в інших – ці фактори не відіграють такої ролі, а на перше місце виступають інші – наявність трудових ресурсів, вигідне економіко-географічне положення території, транспортні зв’язки.

Іншими словами, комплексний соціально-економічний розвиток регіонів – це «такий стан, при якому протиріччя, що існують і виникають у взаємозв’язках між галузями виробництва (особливо між галузями спеціалізації та галузями допоміжними і обслуговуючими), а також між виробництвом з одного боку, і трудовими ресурсами, невиробничою сферою, природними ресурсами з іншого, планомірно і повністю вирішуються з метою підвищення ефективності суспільної праці» [2].

За часи незалежності протиріччя і проблеми у регіональному розвитку України не зменшилися, а навпаки зросли. У 90-ті роки XX століття держава акцентувала свою увагу на забезпеченні стабілізації макроекономічної ситуації в країні, а не на збалансуванні регіонального розвитку, що призвело до

поглиблення регіональних диспропорцій. На початку 2000-х років в Україні формується державна регіональна політика, створюються нормативно правові та організаційні складові її інституційного забезпечення. Україна почала використовувати певний досвід регіональної політики Європейських держав. Значну допомогу в цьому напрямку надали Уряду України міжнародні інститути [3], такі як: проєкт LARGIS «Посилення інституційної спроможності місцевих і регіональних органів влади», який виконувався за сприяння Програми TACIS, ЄС, Світового банку, Уряду Великої Британії, SIDA (Канада), SIDA (Швеція), USAID.

Соціально-економічне середовище в країні формується як на основі загально національних економічних і соціальних процесів, так і під впливом дії тих чинників, які лежать на боці тих регіонів, з яких і складається економіка будь-якої країни. Останнє робить об'єктивно необхідним аналіз регіонального інноваційного середовища. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах розвиток цілісності (економіки всієї країни) йде через розвиток регіональних (економічних) структур.

Представники західної економічної науки, які присвячують свої роботи вивченню регіонів виходять, головним чином, з концепції самовиживання. Це призводить до того, що вони аналізують ту сукупність чинників, які дозволяють конкретному регіону забезпечити вирішення його найбільш актуальних соціальних і економічних проблем. При цьому дослідники, як правило роблять акцент на особливостях впливу інституціональних чинників на загальний розвиток регіону. Так, Європейські дослідники-регіоналісти Ловерінг Дж., Амін А. та Ціфт У. [4] виділяють, окрім формальних знань, також неформальні, тобто мережу міжособистих та інституційних зав'язків на певній території, використання місцевої культури та традицій, культури підприємництва та управління. Амін А. вважає, що «регіони є, насамперед, «розумними» територіями, що «вчяться». Лише завдяки людському інтелектуальному потенціалу, регіони є спроможними відчути чи навіть передбачити тенденції економічного розвитку і скористатися новою ситуацією на світових ринках» [4].

Погоджуючись з цими представниками економічної думки в

їх класифікації основних механізмів розвитку території, слід підкреслити, що вони не концентрують свою увагу на тих складових інституціонального середовища, які забезпечують саме інноваційний розвиток. Хоча найбільш важливі складові цього середовища входять в означений вище перелік. Це обумовлено тим, що ці дослідники аналізують інституціональне середовище, з точки зору, загального розвитку регіону. Це виправдано в тому розумінні, що дійсно за умов вже досягнутого високого рівня розвитку економіки інноваційна складова є надзвичайно важливою, але немає визначального значення для становлення конкретного регіону.

Список використаних джерел:

1. Поповкін В. А. Регіонально-цілісний підхід в економіці: монографія. К.: Наукова думка, 2013. 206 с.
2. Державне управління: словник-довідник / ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2022. 228 с.
3. Звіт про конференцію «Наближення України до європейських стандартів у сфері місцевого і регіонального управління – оцінка прогресу». URL: www.largis.org.ua (дата звернення 10.03.2023).
4. Lovering, J. Theory Led by Policy: The Inadequacies of the «New Regionalism» / J. Lovering. - International Journal of Urban and Regional Research, 1999. p. 380

О.М. Помаз, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

СОЦІАЛЬНО-ІСТОРИЧНІ ТА ЕМПІРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ «ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДА»

На основі досліджень ряду вітчизняних науковців та практиків [1, 2, 3, 4, 5, 8] вважаємо за доцільне визначити основні соціально-історичні передумови управління відносинами соціально-економічної системи «влада-бізнес-громада», зокрема:

- передовий досвід провідних світових держав в царині демократизації суспільних відносин шляхом формування громадянського суспільства, яке усе більше набирає силу і стає важливим суб'єктом управлінського процесу та генератором

підвищення ефективності державного управління завдяки якісно новому рівню самоорганізації;

- процеси демократичної трансформації, які нині переживає Україна і які безпосередньо пов'язані з побудовою демократичної, соціальної та правової держави;

- нагальна потреба в модернізації системи державного управління, якісному оновленні кадрового потенціалу державної служби;

- надмірна централізація повноважень органів виконавчої влади та фінансово-матеріальних ресурсів, неузгодженість місцевої політики щодо соціально-економічного розвитку з реальними інтересами територіальних громад, зниження рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, зниження рівня престижності посад, що призводить до низької ефективності управлінських рішень [3];

- корпоратизація органів місцевого самоврядування, закритість і непрозорість їх діяльності, значний рівень корупції, що викликає зниження ефективності використання ресурсів, погіршення інвестиційної привабливості територій, зростання соціальної напруги [6];

- суттєве погіршення інфраструктури, особливо в сільській місцевості, зношеність теплових, каналізаційних, водопостачальних мереж і житлового фонду та ризик виникнення техногенних катастроф в умовах обмеженості фінансових ресурсів місцевого самоврядування [7];

- складна демографічна ситуація у більшості територіальних громад (старіння населення, знелюднення сільських територій та монофункціональних міст);

- поява в Україні незалежного від влади громадянського суспільства, самоорганізаційний потенціал якого стає потужним чинником процесу демократичної модернізації та подолання деформацій посткомуністичного розвитку;

- спровоковане російськими агресорами посилення сепаратистських рухів на сході України, однією з причин якого була тривала відсутність політичної волі для проведення повноцінної децентралізації у державному управлінні.

Емпіричні передумови, представлені певним історичним досвідом впровадження та функціонування соціально-

економічної системи «влада-бізнес-громада» в Україні та за кордоном, зокрема:

- глобалізація економіки та її неоднозначний вплив на розвиток людських ресурсів, що зумовлює безпрецедентну появу стратегічних викликів та соціальних загроз для різних прошарків населення, посилення процесів соціальної стратифікації;

- розвиток нової економіки, яка характеризується розбудовою інформаційного суспільства та інтелектуальної економіки шляхом створення потужного інформаційно-комунікаційного сектора, ефективністю систем здоров'я та освіти, розвиненістю банківського та фінансового секторів;

- зростання соціальної відповідальності бізнесу, що спонукає представників бізнесу приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей і цінностей суспільства;

- неспроможність існуючої системи управління відносинами на рівні держави та регіонів ефективно долати виклики сьогодення.

Опираючись на вищевикладені передумови можна здійснювати подальші дослідження у даній царині, зокрема щодо розробки концептуальної моделі управління відносинами соціально-економічної системи «влада-бізнес-громада» в Україні.

Список використаних джерел:

1. Бабенко К. Адміністративна реформа як невід'ємна складова процесу реалізації Конституції України. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2008. № 1. С. 41 – 51.

2. Балашов І. В. Правові передумови забезпечення реформи децентралізації в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 30 (69) № 4 2019. С. 28-36.

3. Венцель В. Європейська система місцевого самоврядування та український контекст. 2021. URL : https://decentralization.gov.ua/news/14397?page=2

4. Матійчук А. В. Самоорганізація громадянського суспільства як чинник демократичної модернізації політичної системи України [Текст]: дис. … канд. політ. наук: спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси"; Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника. Івано-Франківськ, 2016. 212 с.

5. Мельник Л. А. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_2_18

6. Проект Закону України від 27.02.2014 № 4313 (Одержаний ВР України)

Про Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. ligazakon.net. URL : https://ips.ligazakon.net/document/JG3BT00A?an=3

7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text

8. Сербіна А., Козіна В., Бризіцький М. Зміст, принципи та мета реформи з децентралізації (посібник для суддів, які розглядають спори, пов'язані із оскарженнями процесів добровільного об'єднання та приєднання територіальних громад). Київ : 2019. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/436/25.08.2019.pdf

9. Трансформація громадянського суспільства в Україні в економічному та євроінтеграційному вимірі. *Громадський простір*. 27.10.2021. URL : https://www.prostir.ua/?news=transformatsiya-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrajini-v-ekonomichnomu-ta-jevrointehratsijnomu-vymiri

О.О. Дубинська, аспірантка
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Хліб – соціально важливий та забезпечує продовольчу безпеку. Відповідно якісне хлібопекарське виробництво є вкрай важливим для населення, адже забезпечить належний рівень життєвих показників. Наразі значна кількість підприємстві хлібопекарської галузі мають зношене оснащення основних засобів та відсутність системи управління якістю продукції. Саме тому, в сучасних умовах господарювання, вважаємо за необхідне дослідити управління якістю продукції на підприємстві хлібопекарської галузі**.**

Клєцова Н. В. та Ященко О. В. наголошують, що «В період становлення економіки України, як незалежної держави, створення систем менеджменту якості у хлібопекарських підприємствах і систем сертифікації в національному масштабі, які б відповідали міжнародним нормам і правилам, є важливим положенням вирішення загальних проблем економічного і соціального розвитку. Таким чином, впровадження оптимального плану обсягів виробництва хлібобулочних

виробів в асортименті дозволить успішно розвиватися хлібопекарським підприємствам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що й обумовлює актуальність теми дослідження» [1, с. 61]. Формування системи управління якістю продукції на підприємстві хлібопекарської галузі відповідно до міжнародних стандартів. Підвищення якості продукції на підприємствах хлібопекарської галузі дозволить забезпечити збільшення як внутрішнього ринку, так і вийти на зовнішній.

Також Труш Ю. Л. зазначає, що «Необхідно відмітити, що питання проведення коригувальних та попереджуючих дій в сучасних системах управління якістю не досить розглянуті і в недостатньому обсязі використовуються на практиці в тісному зв'язку із стимулюванням, плануванням та організацією виробництва. Вищезазначене обумовлює необхідність обґрунтування алгоритму проведення коригувальних та попереджуючих дій з метою усунення причин виробництва неякісної продукції і таким чином підвищення ефективності діяльності підприємств хлібопекарської галузі» [2, с. 61].

Отже, перед керівництвом підприємствами хлібопекарської галузі стоїть нагальне питання щодо підвищення якості виробленої продукції. Саме тому, розроблення напрямів підвищення якості продукції на підприємствах хлібопекарської галузі стоїть на першому місці.

Малюк С.О. вважає, що «Враховуючи наведене вище, до шляхів підвищення ефективності управління якістю на підприємствах хлібопекарської галузі відносимо:

1. Підвищення якості сировини за рахунок використання методики комплексної оцінки постачальників сировини, що дозволить з безлічі потенційних постачальників обрати найбільш надійних для встановлення за принципами взаємовигідного партнерства тривалих господарських зв'язків.

2. Модернізація виробництва за рахунок впровадження інноваційних технологій як власне на самому виробництві, так і енергозаощадження, що дозволить підприємствам у довгостроковій перспективі мати стабільно високі прибутки, та відповідно бути конкурентоздатними виробниками.

3. Удосконалення системи заходів, направлених на зміцнення наявної на підприємстві матеріально-технічної бази

виробництва» [3]. Сьогодні управління підприємствами хлібопекарської галузі повинно будуватися на засадах інноваційності.

Також, Щербатюк І.С. та Михайленко О.В. вважають, що «Можливість суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства завжди існує, потрібно тільки шукати методи та заходи, за допомогою яких це можливо здійснити. Більша ефективність буде досягнена за рахунок раціонального використання активів підприємства, нарощування обсягів виробництва та реалізації, пошуку нових ринків збуту, приваблення нових споживачів, постійного вдосконалення асортименту продукції, налагодженню співпраці з дебіторами, впровадження сучасних мето- дів менеджменту, залучення додаткових фінансових інвестицій на технічного переозброєння».

Отже, удосконалене управління якістю продукції на підприємствах хлібопекарської галузі дозволить забезпечити належний рівень конкурентоспроможності. Для забезпечення управління якістю продукції на підприємствах хлібопекарської галузі необхідно створити дією систему, що дозолить реалізувати підвищення якісного виробництва. Удосконалене управління якістю продукції на підприємствах хлібопекарської галузі забезпечить розширення діяльності як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

Список використаних джерел:

1. Клєцова Н. В., Ященко О. В. Вдосконалення управління якістю продукції у хлібопекарських підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. No 2, Т. 3. С.61-65
2. Труш Ю. Л. Обгрунтування проведення коригувальних та попереджуючих заходів в системі управління якістю продукції на підприємствах хлібопекарської галузі. *Інтелект XXI.* 2014. No 1. С.58-62
3. Малюк С.О. Стратегічне управління якістю продукції хлібопекарських підприємств. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/94834/29-Maluk.pdf?sequence=1
4. Щербатюк І.С., Михайленко О.В. Управління ефективністю діяльності підприємств хлібопекарської галузі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 3-2 (46). С.146-150
5. Крамаренко І.С. Аналіз ринку хлібобулочної продукції України. *Вісник ХНАУ ім. ВВ Докучаєва.* 2017. №4. С.396-404.
6. Крамаренко І.С. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності в агропродовольчій сфері Миколаївської області. *Економіка харчової промисловості.* 2013. №1. С.36-39

Є.О. Клецов, аспірант
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні умови стрімкого розвитку цифрових технологій в усіх сферах суспільного та економічного життя вимагають формування нових концепцій, підходів та методів управління розвитком соціально-економічних систем, що базуються на засадах гнучких адаптивних структур, моделях оптимального використання ресурсів для досягнення цілей, зниження термінів прийняття рішень та їх реалізації.

Варто зазначити, що за останні 5 років в Україні зроблено суттєвий «стрибок» в процесах віртуалізації управління, зокрема у сфері публічного адміністрування. Впродовж 2018-2019 років у сфері цифрової трансформації державного управління здійснено такі досягнення :

- покращилися позиції України у міжнародних рейтингах цифрової трансформації: 17 сходинка у рейтингу рівня відкритості даних, друге місце за темпами відкриття даних;
- запроваджено понад 120 електронних послуг, використання яких за 2 роки зросло більш, ніж у 3 рази;
- набули суттєвого поширення системи електронного документообігу, зокрема понад 193 органи влади, установи та організації були приєднані до системи електронної взаємодії між органами виконавчої влади та бізнесу;
- почала функціонувати електронна система взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», що забезпечило інтеграцію усіх інформаційних систем органів державної влади тощо.

Для координації процесів цифрової трансформації а також активного просування проектів у даній сфері у 2019 році створено єдиний державний орган – Міністерство цифрової трансформації. Згідно Положення про створення Мінцифри, на дане міністерство покладено ряд завдань:

- «формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства;

- формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;

- формування та реалізацію державної політики у сфері відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;

- формування та реалізацію державної політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг;

- формування та реалізацію державної політики у сфері електронних довірчих послуг;

- формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку ІТ-індустрії;

- виконання функцій центрального засвідчувального органу шляхом забезпечення створення умов для функціонування суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг» [1].

Значним досягненням Мінцифри у сфері віртуалізації публічних послуг є розроблення проекту «Цифрова держава» та упровадження мобільного додатку «Дія», в якому інтегровано дані всіх відомств та громадян. За даними міністерства цифрової трансформації, кількість користувачів додатку «Дія» станом на 30 грудня 2022 року складала 18,5 млн. осіб. Даний проект постійно розширюється, оновлюється та наповнюється новими державними послугами для громадян і бізнесу.

Що стосується процесів цифровізації у регіонах, можна сказати що за період військового стану внаслідок виникаючих проблем, більшість програм є у замороженому стані. Активно використовуються лише вже діючі програми.

За даними Мінцифри, у період військового стану усього дві області затвердили програми інформатизації (РПІ) на 2023-2025 роки. Це Волинська і Закарпатська області. Зокрема, «Закарпаття обрало своїми амбітними цілями такі напрямки як: надання адмінпослуг в електронній формі, е-демократія, сервіси

для громадян та бізнесу у сфері освіти, охорони здоров'я та житлово-комунального господарства, сучасна захищена інформаційна інфраструктура області. РПІ Закарпатської області передбачає заходи із проведення цифрової модернізації технологій за актуальними напрямками та сферами, формування «розумної» цифрової платформи обласного управління, орієнтованої на потреби громади та спрощення і оптимізацію процесів взаємодії «людина-держава-людина» [2].

Погоджуємося з думкою науковців, що «цифрова трансформація на основі діджиталізації публічного управління – неминуче майбутнє України як частини розвиненого сучасного світу. Успішність цих змін та вплив їх на добробут українців буде залежати від того, як швидко буде здійснена така трансформація і яких масштабів вона сягне. Звісно, певні досягнення діджиталізації вже сьогодні здійснюють вплив на певні сфери публічного управління (наприклад, Prozorro) та галузі економіки, проте не вистачає не лише темпу таких змін, але й технічного оснащення, інфраструктури та, відповідно, доступу до глобального інформаційного простору, адже ще у 2011 році вільний доступ до Інтернету визнано ООН фундаментальним цифровим правом людини» [3, с. 142].

Варто зазначити, що процеси віртуалізації у сфері публічного управління, секторального та регіонального розвитку активно підтримуються партерами та донорами України. Їх мета – зниження цифрового розриву між Україною та країнами ЄС перспективою потенційної інтеграції до Єдиного цифрового простору, активізація процесів реалізації державних реформ, підвищення прозорості та відповідальності державних органів влади, що в цілому сприятиме зниженню рівня корупції та частки тіньового сектору в економіці а також реалізації «Цілей сталого розвитку».

Отже, процеси віртуалізації публічного управління потребують не тільки досягнення кількісних показників (відсоток адміністративного апарату, що пройшли курси або мають освіту у сфері цифрових навичок, витрати на удосконалення програмного забезпечення, рівень інформатизації процесів публічного управління, кількість проведених заходів і семінарів) на які здебільшого орієнтується

керівництво, а також якісних змін у культурі та методах управління відповідно до сучасних вимог.

Список використаних джерел:

1. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: постанова Каб. Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919
2. Дві області затвердили програму інформатизації: пріоритети Волині та Закарпаття до 2025. Міністерство цифрової трансформації. 2022. URL: https://thedigital.gov.ua/regions/news/dvi-oblasti-zatverdili-programu-informatizatsii-prioriteti-volini-ta-zakarpattya-do-2025
3. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. № 2 (25). С. 141–145.
4. Крамаренко І.С., Войт Д.С., Кравець Л.О. Ефективність використання інвестиційного потенціалу національної економіки у контексті впливу на економічне зростання. *Харків: ХНАУ.* 2019. №1. С.403-413
5. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Ставцов Р.В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. *Ефективна економіка.* 2020. №7. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8074 (дата звернення: 06.06.2023).

А.В. Тишечко, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

РЕГУЛЮВАННЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ЗАКОННОСТІ ПОХОДЖЕННЯ ВОДНИХ БІОРЕСУРСІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Залежність від наявності належних запасів водних біологічних ресурсів у природних водоймах є критичною для забезпечення стабільної глобальної продовольчої безпеки. З інноваційними технологіями добування риби та інших водних організмів, забезпечення сталого обсягу видобутку вимагає постійного та все більш ефективного контролю з кожним наступним роком.

У сфері управління рибальством, одним з найсуттєвіших факторів, що має потужний вплив на його ефективність, є проблема незаконного, непідзвітного та неконтрольованого рибальства (ННН-рибальства). Це явище має такі наслідки: а) створення підвищеного тиску на популяції цінних водних біоресурсів, порівняно з науково обгрунтованим обережним

рівнем їх вилучення. Це може призвести до зменшення запасів та навіть зникнення окремих особливо вразливих видів водних біоресурсів; б) приховання реального обсягу вилученої біологічної сировини, про який завжди було необхідно мати інформацію для прогнозування стану запасів використовуваних водних біоресурсів та впровадження необхідних запобіжних заходів; в) вплив на економічні умови для існування та розвитку суб'єктів господарювання в національному рибному секторі, створюючи негативні наслідки; г) необхідно знайти оригінальні та ефективні рішення для забезпечення належного контролю над ННН-рибальством та зміцнення економічної стійкості суб'єктів господарювання у сфері рибного господарства.

ННН-рибальство є широко поширеним соціально-економічним явищем, яке простежується майже у всіх куточках світу, але на різних країнах його рівень відрізняється значно і залежить від ефективності впроваджених заходів контролю за рибальством та комерційними операціями з водною біологічною сировиною. В Україні проблема ННН-рибальства проявляється через поширені випадки браконьєрства, використання заборонених знарядь та засобів лову у водоймах, а також надмірну кількість біологічної сировини та продукції, виготовленої з водних біоресурсів, яка присутня на ринку і перевищує офіційні статистичні дані щодо їх видобутку. Загалом, за оцінками експертів, обсяг ННН-рибальства в Україні щонайменше в два-три рази перевищує легальний промисел, а для окремих видів водних біоресурсів рівень ННН-рибальства значно вищий, порівняно з офіційною статистикою.

Необхідно розробити та впровадити ефективні стратегії та заходи для боротьби з ННН-рибальством, щоб забезпечити сталу регуляцію вилучення водних біоресурсів, збереження екосистем водних середовищ та забезпечення стійкого розвитку рибного господарства в Україні.

Вкрай важливо забезпечити контроль над видобутком водних біоресурсів безпосередньо на місцях їх вилучення у природних водоймах. Також необхідно розробити механізми дистанційного контролю за діяльністю рибальських суден та місцями вивантаження уловів. Проте, всі ці заходи матимуть повну ефективність лише в тому випадку, якщо буде належно

налагоджений національний контроль за комерційними операціями, пов'язаними з видобутком та торгівлею водними біологічними ресурсами. Необхідно створити і вдосконалити механізми нагляду, перевірки та регулювання всіх стадій комерційної діяльності, пов'язаної з водними біоресурсами, починаючи з видобутку і закінчуючи торгівлею. Це включає контроль над вилученням ресурсів на самому місці, а також встановлення системи дистанційного спостереження за діяльністю рибальських суден та місць вивантаження уловів.

Таким чином, лише за таких умов буде досягнуто повного контролю та забезпечено належне управління використанням водних біологічних ресурсів, що сприятиме збереженню природних екосистем та сталому розвитку рибного господарства.

Список використаних джерел:

1. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4–9.

2. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 19–23.

3. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є., Вдовенко Н. М., Лопушинська О. В. Теоретичні засади менеджменту ресурсозбереження. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2021. Вип 2. С. 28–37.

О. Томак, начальник медичної служби, аспірант
Командування Сил територіальної оборони
Збройних Сил України,
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ

АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СИЛАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В РАМКАХ ЄДИНОГО МЕДИЧНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

Функціонування медичної служби у Збройних силах України завжди пов’язане і створенням дієвої структури, яка здатна приймати виклики постійної зміни обстановки. Для забезпечення цієї можливості створюються керівні документи,

метою яких є стандартизація та уніфікація протоколів надання допомоги та організації медичного забезпечення. Особливість цих документів – необхідність урахування вертикально-горизонтальних зв'язків, адже вони мають бути узгоджені як з керівним органом (Командуванням Медичних сил Збройних сил України) так і з медичними службами різних родів та видів військ. Це вкрай важливий момент, оскільки проведення різного роду військових операцій передбачає тісну взаємодію між різними родами та видами військ.

Управління медичним забезпеченням це складова частина управління військами, що включає цілеспрямовану діяльність відповідних командирів, штабів, органів військового управління, посадових осіб, відповідальних за вирішення завдань медичного постачання з утримання сил у виконання завдань.

Організаційною основою управління медичним постачанням є система управління, яка являє собою сукупність функціонально та структурно взаємопов'язаних підсистем (елементів): суб'єктів управління, пунктів управління, засобів зв'язку та автоматизації управління медичним постачанням. Вона повинна мати високий рівень готовності, живучості, стабільності та давати можливість централізованого та децентралізованого управління охороною здоров'я.

Тому на перший план виходить питання узгодження різних аспектів організації медичного забезпечення: від штатної структури і до протоколу надання першої долікарняної допомоги. Кожне рішення, прийняте у вищестоящому органі управління має реалізовуватись силами та засобами різних підрозділів. Саме для цього важливим є уніфікована структури та єдині протоколи реалізації. За приклад можна взяти аналогічні моменти організації військо НАТО. Кожна служба там має керівні документи, які конкретизую майже кожен аспект діяльності, створюючи цільну структури як в рамках єдиної вертикалі, так і в рамках горизонтальної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX «Про основи національного спротиву» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 41, ст. 339).

2. Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII «Про оборону України» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 9, ст. 106).

3. Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст. 19).

С.Л. Шостак, офіцер, аспірант
Військово-медичний центр Командування об'єднаних сил Збройних Сил України;
Міжрегіональна академія управління персоналом, академік Міжнародної академії культури безпеки, екології та здоров'я

СРУКТУРНА ОРГАНІЗАЦІЯ РЕАБАІЛТАЦІЇ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ В РАМКАХ ЄДИНОГО МЕДИЧНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

Питання організації процесу реабілітації надзвичайно гостро постало у зв'язку з актуальними подіями. Як відомо – війни перемагають поранені. Тобто ті люди, які змогли якісно відновитись та повернутись у стрій, будучи загартованими та маючи вже певний досвід. Тому якісно організована реабілітація – надзвичайно важливий компонент.

Визначення, яке використовується у Всесвітній організації охорони здоров'я (ВООЗ) звучить такими чином: «здоров'я – це стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки як відсутність хвороб і фізичних дефектів» [1]. Звичайно, потрібно враховувати реалії часу і розуміти кардинальні відмінності в особливостях цивільної та військової медицини, що стосуються поняття боєготовності.

Наявна проблематика знаходить своє відображення у таких питаннях:

1. необхідність здійснення комплексної реабілітації військовослужбовців-учасників бойових дій, і відсутністю узгодженої діяльності мультидисциплінарної команди, яка б її здійснювала на високому професійному рівні;
2. зростаючими вимогами до якості роботи спеціалізованих установ та соціальних служб, що здійснюють реабілітацію військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, і недостатнім методичним забезпеченням такої діяльності;
3. значним зростанням попиту на реабілітаційні послуги від самих військовослужбовців-учасників бойових дій та

реальним станом їх надання цій категорії клієнтів у зв'язку з відсутністю інноваційних технологій та браком практичного досвіду у фахівців соціальних служб щодо реалізації комплексної реабілітації;

4. доцільністю реалізації окремих ідей зарубіжного досвіду здійснення реабілітаційної діяльності військових, що були учасниками військових дій, і складністю його адаптації до вітчизняних умов [2].

Саме актуалізація вищезазначених процесів призвела до теоретичного та практичного розвитку питання. Адже реабілітація – це та важлива складова, яка дозволяє наблизити медичне забезпечення до стандартів, які постулює ВООЗ і тим самим зорганізувати систему, яка б максимально піклувалась про окремого військовослужбовця.

Список використаних джерел:

1. Інтернет ресурс. Режим доступу: URL: https://www.coe.int/uk/web/compass/health.

2. Бриндіков, Ю. Л. (2018). Теорія та практика реабілітації військовослужбовців-учасників бойових дій в системі соціальних служ [Неопубл. Подається на здобуття наукового ступеня доктора пед. наук]. Хмельницький нац. ун-т Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. 559 с.

А.В. Коробка, здобувачка вищої освіти,
А.В. Кулєшов, здобувач вищої освіти,
А.О. Маслова, здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Для України вкрай важливим є шлях системних реформ, які стосуються всіх сфер життя та від своєчасності і швидкості реалізації яких залежіть майбутнє України. Для реалізації будь−яких реформ потрібно мати ефективну систему управління у публічній сфері, ефективність якої залежіть від організації процесу прийняття управлінських рішень[1].

Вибір європейський інтеграції України можна розглядати як реакцію держави на потребу адаптації та виживання в сучасному світі й на потребу у внутрішній інтеграції, у результаті такого вибору варто очікувати зближення

національної культури з європейською. Такий результат, імовірно, сприятиме прискоренню соціально-економічного розвитку країни, оскільки відомо, що культура більшої спільноти впливає на культуру меньшої [2].

Як стверджують Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В.І.: «особливістю управлінської діяльності в публічному адмініструванні та управлінні є її коллективний характер, тому що така діяльність здійснюється органом державної влади чи місцевого самоврядування. Діяльність з управління в публічній сфері передбачає колективну взаємодію групи людей через різні органи влади на основі лінійних і функціональних зв'язків.

Процес управління є свідомою та цілеспрямованою діяльністю, що передбачає виконання повноважень суб'єктів управління шляхом розробки, прийняття і впровадження державно-управлінських рішень, а також послідовну реалізацію управлінського циклу через планування, організацію, мотивацію та контроль, що суттєво впливає на зміни в суспільстві для досягнення бажаного стану згідно з встановленими цілями» [3, с. 67].

Формування управлінського впливу передбачає визначення суб'єктів і об'єктів впливу, його механізмів (політичний, економічний, соціальний, гуманітарний, екологічний, правовий, організаційний, ресурсний), рівнів масштабності й інтенсивності, термінів і простору впливу (держава, галузь, регіон, територія тощо) [4, с. 34].

У науковій літературі до основних ознак державно - управлінського рішення відносять [5]: прийняття органами державної влади; спрямованість на вирішення проблем державного рівня; належність до державно - управлінських відносин; оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативноправових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо); формування на їх основі державно-управлінських впливів; обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємс твами, організаціями, установами, органами державної влади; першочерговість забезпечення необхідними державними

ресурсами.

Механізм прийняття управлінських рішень та їх комунікаційне забезпечення, як у системі менеджменту, так і, зокрема в публічному управлінні та адмініструванні, повинен відповідати поставленим цілям, масштабам їх реалізації, складності поставлених завдань та проблем, наслідкам, які будуть мати значення як для бізнесу, так і для суспільства в цілому [6].

Держава, соціальні інститути і створена адміністративна система управління відіграють важливу роль у формуванні процесів розробки і прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління. З такої позиції управлінські рішення є основою процесу управління як на державному, так і на регіональному рівнях.

Найбільш ефективними зарекомендували себе підходи до публічного управління, які втілюють принцип політичного невтручання у прийняття рішень у межах сфери культури, просувається принцип децентралізації, застосовується досвід прийняття рішень на основі консультативно-дорадчого підходу.

Список використаних джерел:

1. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605 (дата звернення: 10.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.39

2. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 30 (69). №4. 2019. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/14.pdf. DOI https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12

3. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.

4. Бакуменко В. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб.: у 2-х ч. Ч. 2: Науково-прикладні аспекти. Київ: ВПЦ АМУ, 2010. 296 с.

5. Ваганова Л.В.,Юричина І.А., Карпанасюк О.С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2022-en-1-16.pdf. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-16

6. Сухий Н., Юрик Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK_2019_Suhiy_N-Features_of_decision_making_69-70.pdf

А.О. Харлан, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

В основі високого рівня розвитку країн є конкурентоспроможність територіальних громад, яка пов'язана з рівнем місцевого економічного розвитку та вдалим планування майбутнього. У результаті адміністративної реформи громади отримали набагато ширші можливості щодо керування розвитком економіки своєї території і питання формування дієвих програм розвитку стають надзвичайно актуальними.

Планування соціально-економічного розвитку території є передумовою досягнення цілей як стратегічного, так і поточного характеру, визначення способів досягнення поставлених пріоритетів із зазначенням виконавців, відповідальних, джерел ресурсів і очікуваних результатів. При плануванні розвитку громад слід брати до уваги ключові принципи, а саме:

1) застосування системного всебічного та комплексного підходу до місцевого розвитку;

2) місцевий розвиток має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, але водночас він повинен демонструвати певний позитивний ефект у короткостроковому періоді;

3) створення партнерств, залучення громади та налагодження співпраці;

4) програми й заходи з місцевого розвитку мають бути прозорими і підзвітними;

5) місцевий розвиток має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, але водночас він повинен демонструвати певний позитивний ефект у короткостроковому періоді [1].

Розробка програм розвитку територій регламентується законодавчими, підзаконними актами, а також місцевими положеннями. Аналіз законодавства засвідчив наявність певних колізій щодо повноважень і обов'язків місцевих органів самоврядування в плануванні розвитку територій. Зокрема необхідною є стандартизація процесу роботи над стратегіями та усім пакетом прогнозних та програмних документів в громадах,

краще розуміння органами місцевого самоврядування своїх завдань, повноважень та відповідальності у роботі над цими документами, а в підсумку – підвищення результативності управління розвитком громад і якості місцевої політики [2].

Державне регулювання розвитку територіальних громад як економічних систем включає два піднапрями: перший – нівелювання диспропорцій соціально-економічного розвитку територій і другий – стимулювання соціально-економічного розвитку територій. Аналіз державного бюджету показав, що у довоєнний період Урядом реалізувалися 79 програм державної підтримки розвитку територій, на які передбачено понад 84 млрд грн. Найбільше (майже половина) коштів спрямовується на розвиток дорожньої інфраструктури, на другому місці – регіональний розвиток (майже чверть видатків), а на всі інші напрями виділяється від 0,2 до 10 % усієї суми коштів, що передбачені на розвиток територій. За напрямом «Регіональний розвиток» найбільшу частку (40 %) займали видатки на Державний фонд регіонального розвитку і субвенція на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій (33 – 37 % видатків). Серед проектів, що фінансуються Державним фондом регіонального розвитку переважають проєкти соціального спрямування, що не створює інвестиційну основу для подальшого розвитку економіки регіонів. Що стосується інфраструктурної субвенції, то за нею протягом 2017-2019 років з державного бюджету місцевим бюджетам ОТГ було спрямовано 5 млрд 360 млн грн [3].

Незважаючи на істотну бюджетну підтримку, існують недоліки в її розподілі: по-перше, має місце недофінансування програм у порівнянні з плановими обсягами; по-друге часткова неузгодженість законодавчого регулювання щодо розробки та реалізації програм різного рівня і призначення між собою; по-третє, відсутність об’єктивного механізму розподілу коштів за деякими програмами (коли з’являються передумови для корупції під час розподілу коштів). Усунення цих недоліків істотно підвищить ефективність бюджетної підтримки розвитку територій.

При розробці програм бажано максимально розширити коло учасників – зацікавлених сторін важливо дотримуватися

головної умови ефективності успішності реалізації програм – забезпечувати участь громади у їх розробці. При цьому можна користуватися таким перевіреними практиками, як , по-перше, модель «CLEAR» - для чіткого визначення кола зацікавлених осіб та умови, за яких вони погодяться взяти участь у процесі планування місцевого розвитку; по-друге, технологія визначення пріоритетів та стратегій розвитку за допомогою інструмента «форсайт» – систематичного визначення нових стратегічних напрямів, які в довгостроковій перспективі зможуть серйозно вплинути на економічний і соціальний розвиток; по-третє, використання в управлінні концепції Доброго врядування.

Список використаних джерел:

1. Практичний посібник з питань формування спроможних громад. Київ, Асоціація міст України. 2015. 42 с. / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2015/12/spromozhni_gromady.pdf (дата звернення: 01.05.2023).

2. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми. 5 травня 2021 р. Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». Офіці. Сайт. URL: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/483923_normativnopravove_zabezpchennya.html (дата звернення: 21.04.2023).

3. Державна підтримка розвитку територій у 2019 році / Національний проект «Децентралізація». U-LED з Європою. URL: https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/438/State_support_for_territorial_development_in_2019.pdf. (дата звернення: 01.05.2023).

СЕКЦІЯ 5
АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

M. Sporek
Institute of Biology, Faculty of Natural and Technical Sciences, University of Opole, Opole, Poland

ZARZĄDZANIE POPULACJĄ JELENIA SZLACHETNEGO (*CERVUS ELAPHUS* L) W KONTEKŚCIE STRAT EKONOMICZNYCH WYNIKAJĄCYCH Z USZKODZEŃ DRZEWOSTANÓW SOSNOWYCH

W ostatnim stuleciu zwiększenie zasięgu i zagęszczenia populacji dzikich dużych zwierząt kopytnych, zostało udokumentowane w wielu krajach Europy [1-2], a także w innych częściach świata [3-5]. Zwiększone ich zagęszczenie przekłada się na szkody wyrządzane w uprawach rolnych [6], jak również w drzewostanach [7,8]. Spałowanie drzew przez jelenia szlachetnego (*Cervus elaphus* L.) jest jedną z dotkliwszych szkód wyrządzanych przez te zwierzęta w lesie. Uszkodzenia związane ze spałowaniem ze względu na położenie spał dotyczą najgrubszej a zatem i najcenniejszej części pnia, obniżając jakość drewna z powodu wad technicznych. U sosny w wyniku spałowania mogą powstać takie wady techniczne drewna jak zabitka czy zakorek.

Celem badań była ocena wpływu spałowania przez jelenia szlachetnego na parametry biometryczne drzewostanów sosnowych (*Pinus sylvestyris* L.) w wieku 35 lat. Ocenie poddano pierśnicę, wysokość, powierzchnię przekroju i miąższość drzew spałowanych i bez uszkodzeń. Określono straty gospodarcze w przyroście drzew w wyniku spałowania.

Badania prowadzono w jednogatunkowych drzewostanach sosny zwyczajnej (*Pinus sylvestris* L.) w południowo zachodniej części Polski (współrzędne skrajnych powierzchni: 50°32’N; 17°42’E –

50°45’N; 17°44’E). Teren objęty badaniami wynosi 211000 ha i stanowi zwarty kompleks leśny o nazwie „Bory Niemodlińskie”. Populacja jelenia szlachetnego na tym obszarze wynosi 11600 sztuk. W tym wypadku zapotrzebowanie jeleni na żer pędowy, w zależności od długości okresu zimowego wynosi od 638000 do 899000 kg s. m. Zgodnie z planami urządzenia lasu [9-11], badane drzewostany sosnowe były w tym samym wieku zlokalizowane na siedlisku boru mieszanego świeżego.

Wyznaczono 25 powierzchni próbnych o wielkości 100 m^2 (10 x 10 m). Powierzchnie zostały założone w głębi oddziałów, w odległości co najmniej 25 m od linii oddziałowej. Wczesną wiosną przed ruszeniem wegetacji na wszystkich powierzchniach doświadczalnych pomierzono pierśnicę i wysokość wszystkich drzew.

Zagęszczenie badanych drzewostanów sosnowych było zróżnicowane i wynosiło od 1800 drzew·ha^{-1} do 3900 drzew·ha^{-1}. Pierśnica drzew zawierała się w przedziale 5–27 cm. Wyniki wykazały silną presję jelenia na badane drzewostany. Spałowane sosny stanowiły 65–96 %. Spały zlokalizowane były na wysokości od 1,0 do 2,6 m od gruntu, a ich długość wahała się od 40 do 70 cm. Na wszystkich powierzchniach liczba drzew nieuszkodzonych przez jelenie stanowiła zaledwie 17%.

Drzewa spałowane miały średnio o 23% niższą pierśnicę, a ich średnia wysokość była niższa o 8,7% w stosunku do drzew nieuszkodzonych. Średnią redukcję przyrostu powierzchnia przekroju drzewostanu ($G_{1.3}$) z powodu spałowania obliczono na około 39 %. Podobnie jak w przypadku pierśnicy, powierzchni przekroju, poniesione straty na przyroście miąższości drzewostanu z tytułu uszkodzeń przez jelenie są znaczne i sięgają blisko 41%.

Zaledwie 25,6% uzyskanej miąższości nie posiada oznak uszkodzenia przez jelenie. Oczywiście nie mamy pewności w jakim stopniu zarejestrowane uszkodzenia ostatecznie odbiją się na pozyskanym sortymencie drewna w okresie jego rębności. Nie wiemy jaka część tego sortymentu będzie posiadała wady techniczne. Wyniki jednak wskazują, że skala uszkodzeń jest wysoka, a straty w przyroście miąższości są znaczne.

Wysoki udział drzew spałowanych negatywnie wpłynął na parametry biometryczne drzewostanów sosnowych. Wszystkie

badane parametry tj. pierśnica, wysokość, powierzchnia przekroju i miąższość drzew spałowanych są zaniżone w stosunku do drzew niespałowanych. Celem hodowli lasu nie jest i nie może być pozyskiwanie drewna obarczonego wadami. Należy zatem usilnie dążyć do zmniejszenia szkód z tytułu spałowania drzew. Należy kontynuować badania i szukać skutecznych rozwiązań obniżenia presji jeleniowatych na ekosystemy leśne.

Literatura:

1. Baltzinger, M.; Mårell, A.; Archaux, F.; Pérot, T.; Leterme, F.; Deconchat, M. Overabundant ungulates in French Sologne? Increasing red deer and wild boar pressure may not threaten woodland birds in mature forest stands. *Basic Appl. Ecol*. 2016, *17*, 552–563. https://doi.org/10.1016/j.baae.2016.04.005
2. Fattebert, J.; Baubet, E.; Slotow, R. *et al.* Landscape effects on wild boar home range size under contrasting harvest regimes in a human-dominated agroecosystem. *Eur. J. Wildl. Res*. 2017, *63*, 32–40. https://doi.org/10.1007/s10344-017-1090-9
3. Hall, G.P.; Gill, K.P. Management of wild deer in Australia. *J. Wildl. Manag*. 2005, *69*, 837–844. https://doi.org/10.2193/0022-541X(2005)069[0837:MOWDIA]2.0.CO;2
4. Dolman, P.M.; Wäber, K. Ecosystem and competition impacts of introduced deer. *Wildl Res*. 2008, *35*, 202–214. https://doi.org/10.1071/WR07114
5. Takatsuki, S. Effects of sika deer on vegetation in Japan: a review. *Biol. Conserv*. 2009, *142*, 1922–1929. https://doi.org/10.1016/j.biocon.2009.02.011
6. Putman, R.J.; Moore, N.P. Impact of deer in lowland Britain on agriculture, forestry and conservation habitats. *Mamm. Rev*. 1998, *28*, 141–164. https://doi.org/10.1046/j.1365-2907.1998.00031.x
7. Vospernik, S. Probability of bark stripping damage by red deer (*Cervus elaphus*) in Austria. *Silva Fenn*. 2006, *40*, 589–601. https://doi.org/10.14214/sf.316
8. Bergvall, U.A.; Leimar, O. Directional associational plant defense from Red deer (*Cervus elaphus*) foraging decisions. *Ecosphere*, 2017, *8*, e01714 https://doi.org/10.1002/ecs2.1714
9. *Forest Management Plan for Opole Forest Division* from January 1, 2014 to December 31, 2023 https://www.gov.pl/web/nadlesnictwo-opole/plan-urzadzania-lasu (in Polish, accessed on 6 January 2022)
10. *Forest Management Plan for Prószków Forest Division* from January 1, 2015 to December 31, 2024 https://www.gov.pl/web/nadlesnictwo-proszkow/plan-urzadzania-lasu (in Polish, accessed on 6 January 2022)
11. *Forest Management Plan for Tułowice Forest Division* from January 1, 2014 to December 31, 2023 https://www.gov.pl/web/nadlesnictwo-tulowice/plan-urzadzania-lasu (in Polish, accessed on 6 January 2022)

P. Włodarczyk, Dr., assistant professor,
B. Włodarczyk, Dr., assistant professor
Opole University

POWERING THE FUEL CELLS WITH CRUDE OIL

With the increase of the standard of living, the energy consumption increases as well and over the last few decades the demand of energy has increased very much. Today's energetic industry struggles with difficulties with producing more and more energy. Energy production is generally based on coal, crude oil, natural gas and nuclear energy. Within the recent few years also some alternative energy sources have been developing. They are used with photovoltaic cells, solar panels, heat pumps, wind turbines and more. One of these sources is also FCs, mainly due to their high efficiency. Principle of operation of the FC is known from 1839 [1]. The theoretical efficiency of a reversible galvanic cell can be equal to 100%. In fact, the real efficiency varies between 40-80%. In addition, zero or low negative influence on the environment and silent operation is what characterizes fuel cells. Generally, FCs are powered by hydrogen [2-4]. However, problems with storage of hydrogen are the reason for the search of new fuels for FC [5, 6]. The paper presents the possibility of using crude oil as fuel for FCs.

FCs performs direct conversion of chemical fuel into electrical energy, without combustion. The efficiency of the fuel cell can be calculated from Equation 1.

$$\eta = \frac{\Delta G}{\Delta H} = 1 - \frac{T\Delta S}{\Delta H} \tag{1}$$

The equation (1) shows that the efficiency of the cell depends on the magnitude and sign of entropy. From the equation we see that if for the reaction in a fuel cell $\Delta H > 0$ and $\Delta S > 0$, then thermodynamic factor of efficiency $\eta < 1$ and it decreases with the increase of the temperature [7].

The maximum energy of chemical conversion of the energy into work is equal to the free energy reaction (2) [8]

$$\Delta G = \Delta H - T\Delta S \tag{2}$$

Changing the Gibbs free energy ΔG associated with the cell electromotive force $E°$ is represented by the relation (3)

$$\Delta G = -nFE° \tag{3}$$

By transforming Equation 3 we obtain

$$E° = \frac{-\Delta G}{n \cdot 96{,}4\ \text{kJ}}\ [\text{V}] \quad (4)$$

Electromotive force depends on the entropy change of the reaction ΔS and for different reactions is presented in the following equations: [9]

$$O_2 + 2H_2 = 2H_2O_{(liquid)} \rightarrow 1{,}23\ [V] \quad (5)$$

$$O_2 + 2H_2 = 2H_2O_{(gas)} \rightarrow 1{,}19\ [V] \quad (6)$$

$$2CO + O_2 = 2CO_2 \rightarrow 1{,}33\ [V] \quad (7)$$

Crude oil is a hydrophobic substance and does not conduct the electric current. To cause the conduction an intermediate agent to solve crude oil in water was used. SYNTANOL DS-10 was used as a detergent. SYNTANOL DS-10 is a mixture of primary oxygen-ethylene-glycol ethers of fatty alcohol of C_{10}-C_{18} fraction. Investigated emulsion was obtained by mixing, in various ratios, crude oil, detergent and water, using a mixer with the speed of 1200 rpm. Stabilization time was 12 hours.

Researches were done by the method of polarizing curves of electrooxidation of crude oil emulsion in glass vessel, on a smooth platinum electrode. The research is performed with the selection of catalysts, which do not contain precious metals, but obtained results do not yet allow for a proper catalytic property [10-12]. For measurements a platinum electrode was selected, as it has very good catalytic properties. Mercuric electrode was used as a reference electrode. Researches were done in a glass cell on potentiostat AMEL System 5000. Researches on electrooxidation of the emulsion based on crude oil in acid electrolyte, for various concentrations of crude oil and detergent, and at various temperatures (20-65°C) are presented in this paper. Previous studies have allowed determining the choice of electrolyte for emulsion of crude oil [13]. The focus is therefore on an acid electrolyte.

In first guess for emulsion of crude oil, when $\Delta S \approx 0$, from the calculation we can obtain E= 1,39 V.

Figure 1 shows the polarization curves of electrooxidation of 0,01% emulsion of crude oil and detergent SYNTANOL DS-10 in various concentration of electrolyte (at 40°C).

Figure 2 shows the polarization curves of electrooxidation of emulsion of crude oil in various concentration of crude oil in 0,1 n

concentration of electrolyte (at 65°C).

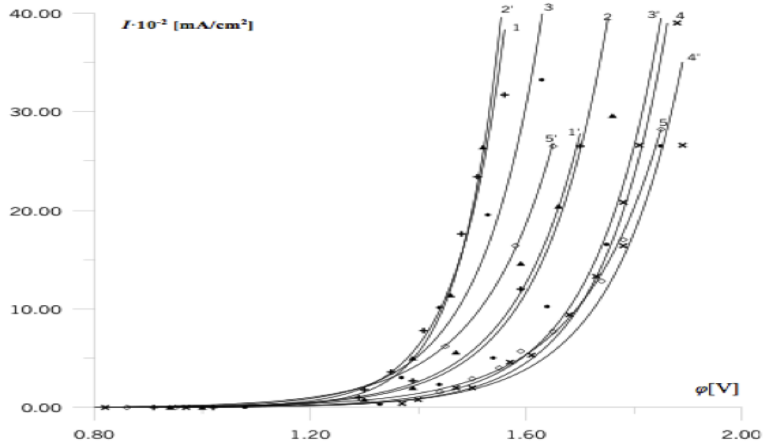

Fig. 1. Polarization curves of electrooxidation of detergent SYNTANOL DS-10 (1'-5') and 0,01% emulsion of crude oil (1-5) in various concentration of electrolyte (H_2SO_4):

1,1' – 0,01N; 2,2' – 0,05N; 3,3' – 0,1N; 4,4' – 1,0N; 5,5' – 5,0N

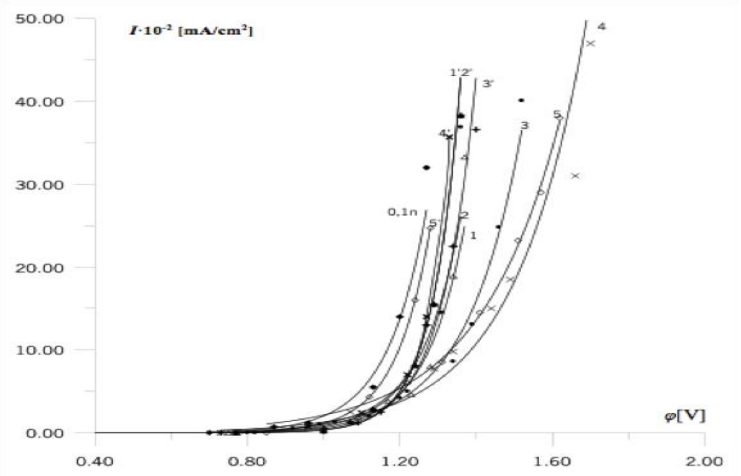

Fig. 2. Polarization curves of electrooxidation of detergent SYNTANOL DS-10 (1'-5') and emulsion of crude oil (1-5) in 0,1n concentration of electrolyte H_2SO_4 (at 65°C):

1,1' – 0,0025%, 2,2' – 0,005%, 3,3' – 0,010%, 4,4' – 0,025%, 5,5' – 0,050%

Potential of examined electrode was establishing in time from 15 to 20 minutes and was badly reproducible. Stationary, current-free potential depends on crude oil concentration and is included in potentials range from 0,9-1,1 V.

To ascertain that the emulsion and not the detergent was electrooxidated, researches of electrooxidation process run in the scope of kinetics, but the potential on electrode is low and establishes in a long period of time. The highest results of potential were obtained for acid electrolyte at the temperature of 40ºC. At 40 °C the rate of electrooxidation of crude emulsion is greater than the rate of electrooxidation SYNTANOL DS-10. With the increase in temperature to 65°C first electrooxidation of SYNTANOL takes place, and only then – of crude oil emulsion.

A fundamental possibility of electrooxidation of crude oil on smooth platinum electrode in acid electrolyte was obtained in this paper. It has been demonstrated that using the detergent to prepare the emulsion of crude oil allows for the electrooxidation of crude oil, and thus a possibility of direct conversion of crude oil into electrical energy. In first guess for emulsion of crude oil, when $\Delta S \approx 0$, from the calculation we can obtain $E = 1{,}39$V. Measurements showed current intensity I of 10 mA with potential $\varphi = 0{,}9$V from 1 cm^2 of smooth surface platinum electrode. The highest results of potential were obtained for acid electrolyte at the temperature of 40ºC. Further studies will allow to identify the substances that were left after crude oil electrooxidation.

A fundamental possibility of powering FC with crude oil has been demonstrated (with acid electrolyte). Also, a possible construction of powering the fuel cell with crude oil (COil-FC). It is necessary to undertake studies with a selection of catalysts for COil-FC and with a selection of proton exchange membranes (PEM) cooperating with emulsion of crude oil.

References:

1. W. Grove, On the Gas Voltaic Battery, Philosophical Magazine, Series 3 (127) (1839).

2. J. Rifkin, The Hydrogen Economy, Jeremy P. Tarcher/Penguin, New York (2003).

3. B. Steele, A. Heinzel., Nature 414 (2001) 345-352.

4. A. Gawdzik, S. Gajda, P. Włodarczyk, A. Sofronkow, OCNTEI, Kharkiv (2001) 28-30.

5. D.K. Ross, Vacuum, ELSEVIER (2006) 80, 10, 1084-1089.

6. Ernst, K. H., Schwarz, E. & Christmann, K., *J. Chem. Phys.* (1994) 101, 5388−5401.
7. K. Fetter, Electrochemical kinetics, Springer-Verlag, Berlin-Gottingen-Heidelberg (1961) 856.
8. W. Vielstich, Fuel cell, Werlag Chemie, Weinheim (1965) 419.
9. J. O'M Bockris, A. K.N. Reddy, Modern Electrochemistry, Kulwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2000
10. A. Gawdzik, Gajda S., Włodarczyk P., Sofronkow A., OCNTEI, Odessa (2001) 64.
11. A. Gawdzik, S. Gajda, A. Jorman, J. Dziwlik, P. Włodarczyk, A. Sofronkow, Sh. Kurmaszew, Electrochemistry in Molecular and Microscopic Dimensions, ELSEVIER, Düsseldorf (2002) 291.
12. A. Gawdzik, S. Gajda, A. Jorman, J. Dziwlik, P. Włodarczyk, A. Sofronkow, Astroprint, Odessa (2002) 66-68.
13. A. Gawdzik, Gajda S., Włodarczyk P., Sofronkow A., CHISA (2002) 273.

Nomenclature
FC – fuel cell
COil-FC – crude oil fuel cell
PEM – proton exchange membrane
ΔG – change in Gibbs free energy [kJ/mol]
ΔH – chane in enthalpy [J/kg]
T – absolute temperature [K]
ΔS – change in entropy [J/K]
N – number of electrons involved in the electrode reaction
F – Faraday constant per volt gram equivalent [kJ]
I – current intensity [A]
Φ – electrode potential [V]
E – cell electromotive force [V]

О.В. Аверчев, д-р с.-г. наук, професор,
М.П. Нікітенко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Херсонський державний аграрно-економічний університет,

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Російське військове вторгнення в Україну створило масові проблеми, які відображаються на діяльності усіх галузей країни й в тому числі у роботі аграрного сектора. Україна відома у світі, як аграрна країна. Сільськогосподарські угіддя займають 68,5% загальної площі України, що дає можливість вважати агробізнес пріоритетним напрямком у післявоєнній відбудові України та основним джерелом забезпечення продовольчої

безпеки та інших ресурсів. Руйнування, які зазнають, агропідприємства та об'єкти критичної інфраструктури потребують першочергового відновлення та реконструкцій, через це збільшуються потреби у фінансуванні з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку агропідприємств.

В наслідок війни, малі та середні агропідприємства зазнали величезних економічних збитків. Особливо це стосується деокупованих, тимчасово окупованих територій і прифронтових ділянок. Повномасштабне вторгнення Росії спричинило загибель українського населення та загальну гуманітарну кризу. У Херсонській області окрім руйнування цивільної інфраструктури та будівель агропідприємств було завдано значної шкоди для навколишнього природного середовища.

Родючі землі Херсонської області піддаються різноманітним видам руйнування і типам забрудненням. Велика кількість шкідливих речовин, які утворюються в наслідок вибуху снарядів, накопичуються в ґрунті та повітрі. А також вони мігрують вертикально і горизонтально в ґрунтових профілях і атмосферних шарах, викликаючи всілякі негативні реакції. Важкі метали, які знаходять у ґрунті та повітрі в легкодоступних формах для рослин, здатні швидко накопичуватися у продуктах рослинництва, що робить їх небезпечні для подальшого вживання. Важкі метали та інші речовини можуть активно переноситися в поверхневих та підземних водах, які призначені для споживання людиною та тваринами [1].

Сільськогосподарські підприємства Південного регіону зазнали величезних втрат матеріально-технологічної бази, механічно-тракторного устаткування, робочої сили та кваліфікованих кадрів. Враховуючи всі вищезазначені фактори, для подальшого перспективного відновлення агробізнесу в Україні, необхідно мати підтримку міжнародних партнерів та компаній. Кооперація спільних зусиль наукових і виробничих українських колективів з міжнародними агентствами та фондами за програмами надання допомоги та розробці спеціальних проєктів для малих та середніх агропідприємств.

Ці програми повинні бути спрямовані на забезпечення населення, деокупованих регіонів, робочими місцями, а також з

метою підтримки економічного розвитку сільської місцевості. Вирішальним показником зайнятості місцевих жителів є розвиток мікро, малих та середніх підприємств, тому що вони є основними роботодавцями та виробниками товарів і послуг в межах територіальних громад.

Від початку військової агресії, Міжнародна сільськогосподарська організація (ФАО) взяла на себе зобов'язання надавати технічну допомогу мільйонам сільських жителів, включаючи фінансову підтримку та продовольче забезпечення для тих, хто постраждав від війни.

На нашу думку до перспективних напрямків відновлення та розвитку аграрного сектору є розробка державної програму розвитку агропромислового комплексу. З метою розв'язання актуальних проблем розвиту сільських територій, необхідно забезпечити всебічну підтримку фермерства та малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників, через залучення наукового потенціалу для інформаційної та організаційної підтримки фермерства. Продовження та впровадження нових міжнародних та державних програм підтримки сільськогосподарських товаровиробників в вирощувані продукції якої потребує держава для забезпечення продовольчої безпеки та відновлення економіки держави.

Список використаних джерел:

1. Аверчев О.В., Нікітенко М.П., Вплив воєнних дій на екологізації агровиробництва у Херсонській області. Таврійський науковий вісник. Серія: Сільськогосподарські науки / Херсонський державний аграрно-економічний університет. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 129. 346 с..

2. «Doing agricultural business in Ukraine» brochure materials 2014-2022 DLF attorneys-at-law. URL: https://dlf.ua/wp-content/uploads/2022/07/Doing-agricultural-business-in-Ukraine-DLF-law-firm-in-Ukraine.pdf (дата звернення: 05.05.2023).

3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua/news/urozhaj-2022-najbilshe-grechki-na-zhitomirshchini-yachmenyu-na-odeshchini-sonyashniku-na-kirovogradshchini (дата звернення: 05.05.2023).

4. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Електронний журнал «Економіка та суспільство». Випуск № 40. 2022 р. (Дата звернення 07.03.2023 р.) URL:http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474.

О.П. Зоря, д.е.н., професор,
І.О. Яснолоб, к.е.н., доцент,
Д.Р. Мауер, здобувач вищої освіти здобувач вищої освіти
СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

НЕОБХІДНІСТЬ ІНВЕСТУВАННЯ В РОЗВИТОК АГРОЕКОТУРИЗМУ

Галузі аграрного сектору є найбільш перспективним та інвестиційно привабливим середовищем, тому серед трендових напрямів інвестиційних проєктів в аграрному секторі вагоме місце займає агротуризм, що являє собою форму туризму по сільській місцевості та аграрних підприємствах з метою розвитку сільськогосподарської культури та зростання зацікавленості населення як до галузей аграрного сектору, так і до окремих процесів виробництва залежно від типу агротуризму (сільський, фермерський, геотуризм, гастрономічний, риболовний, винний тощо) та агроекотуризму (фермерський екотуризм, еко-кемпінг, екологічні екскурсії, екотуризм на воді, екотуризм у природних заповідниках тощо).

Розвиток агротуризму сьогодні, є одним із важливих напрямів діяльності в аграрному секторі, оскільки така форма туризму підтримує розвиток сільських територій та місцевого сільського господарювання шляхом створення робочих місць, підвищення економічної активності (розвиток малого та середнього бізнесу), сприяє розвитку інфраструктури (будівництво доріг, готельно-ресторанних комплексів та різного роду туристичних об'єктів), в цілому підвищує туристичну привабливість сільських регіонів та відіграє важливе соціально-екологічне значення, оскільки сприяє підвищенню свідомості туристів щодо проблем охорони природи та дозволяє забезпечити збереження природніх ресурсів [2].

Управління агроекотуризмом передбачає застосування класичних принципів менеджменту таких як: планування, організація, контроль, прийняття рішень, формування маркетингових стратегій на основі потреб та очікувань клієнтів, інноваційність, тощо. Проте, варто виокремити основні, на нашу

думку, відмінності в принципах менеджменту в туризмі та агроекотуризмі, що здебільшого полягають у специфіці діяльності та потребах потенційних клієнтів у наведених сферах (табл. 1)

Таблиця 1

Характерні відмінності в принципах менеджменту (управління) в туризмі та агроекотуризмі

Характерна ознака	Туризм	Агроекотуризм
Напрями діяльності	орієнтований на задоволення туристичних потреб клієнтів	орієнтований на задоволення потреб клієнтів у відпочинку в сільських регіонах, ознайомленні з сільськогосподарською діяльністю та збереженні навколишнього середовища
Масштаб	може бути масовим та зорієнтованим на різні місця та країни	має малий масштаб та зорієнтований на сільську місцевість
Природа продукту	продукт - це послуга	продукт - це взаємодія з природним середовищем, включаючи сільськогосподарську діяльність.
Природа ринку	туризму має більш широку аудиторію та більшу конкуренцію	зазвичай спеціалізований та має меншу конкуренцію
Управління ресурсами	орієнтоване на задоволення туристичних потреб	орієнтоване на збереження природних і культурних ресурсів, та на розвиток сільських територій.

*Складено авторами**

Оскільки, ми зазначили, що агротуризм є інвестиційно привабливою сферою діяльності, варто виділити також елемент управління інвестиційними потоками в агротуризмі, суть якого зосереджена на збалансованості туристичних можливостей та збереженні природніх ресурсів [1].

Основними етапами інвестиційного менеджменту в агроекотуризмі є: аналіз потреб у фінансуванні (оцінка та прогнозування витрат на розвиток інфраструктури); вибір джерел фінансування; планування інвестиційного проєкту та його реалізація; контроль та аналіз реалізації прєкту (моніторинг витрат, оцінка ефективності використання інвестиційних

коштів).

Інвестиційні процеси в агротуризмі сприяють розвитку місцевої економіки та збалансованому розвитку сільських територій, дозволяють зменшити міграцію населення до міст, паралельно нівелювати екологічні проблеми та зберігати традиції та цінності регіонів.

Список використаних джерел:

1. Зоря О.П., Мауер Д.Р., Авраменко Д.І. Природоорієнтовані рішення для інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2022. Випуск 2(02). С. 104-109. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/76

2. Лазарєва О.В. Ключові аспекти розвитку агротуризму в Україні. *Вісник аграрної науки Причорномор'я* . Випуск 4. 2017. С. 25-35.

М.В. Ільїна, д.е.н., с.н.с.,
ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Attributes of ecosystems determines economic efficiency of recreational activities and services which consequently depend a lot on the environment’s quality and approaches to its management. It makes the ecosystem approach to management of recreational resources is appropriate way to provide sustainable use of natural resources. The recreational usage of natural resources is the kind of economic activities providing spa, sanatorium and resort services. Tourism and recreation industry is important for economic, social and ecological goals defining by national, regional and local policy papers. Recreation and tourism industry is an integral part of the economy of many countries, including mountain areas. Typically, local strategies to use recreational natural resources do not much depend on the resource’s capacity, facilities, staff and supplying industries. Especially it is distinctive for mountain regions like Carpathians. This practice results underuse of the recreation resources or, conversely, there depletion. If locals disregard recreational capacities of the environment, tourist and recreational

resources are lost, people get less incomes and the resources worsen.

Recreational natural resources management is the component of the general system of nature management. The last one reflects interactions of a society with the environment and is specified with contemporary dominant socio-ecological paradigm. Recreational activities mean supply of recreational services on areas where necessary natural and manufactured resources are located outside the permanent settlements of vacationers. Instead, the recreational natural resources use is the broader concept, since it additionally embraces exploration of new recreational zones and resources, forms the recreational environment, provides its protection, restoration, and the rational use. If these tasks have been performed, the recreational nature management is considered to be rational. The recreational resources management is sustainable if it concurrently takes into account social and economic requests of people and considers constraints of the environment. Key challenge for the sustainable recreational natural resources management is to match growing demand for recreational services with the goal to preserve recreational resources and treasured historical and cultural sites.

Ecosystem approach to recreational resources management is the policy providing the sustainable manner of the resources usage with consideration of all ties and relations inside and outside of the involved ecosystems. Consequently, recreational resources have some specificities. Firstly, recreational resources cannot be separated from the environment or extracted. Secondly, they define range and types of recreational activities. Thirdly, the resources are multifunctional since they provide various health and recreation services. Fourthly, the economic effect is multiple if the resources are used in full [1]. Fifthly, the recreational nature use can be coordinated with other fields of nature management. Sixthly, the recreation industry is priority comparing to other economic activities if natural recreational resources is not used otherwise. Economic, social and environmental impact of the recreational natural resources use relate to the ability to catalyse economic growth and incomes, add to employment of people who supply recreational and related services, and causal relationship between revenues of recreational entrepreneurs and quality of the environment [2].

Recreational and tourism capacity of an area is a set of available

natural, socio-economic and historical and cultural resources, which are the prerequisite for production and supply of recreational and tourist services. Usually, certain mismatch between the capacity and efficiency of its use exists and is the intrinsic feature of the industry. Therefore, the sustainability of the recreational and tourism industry means the most appropriate use and preservation of the resources with taking into account social needs and economic benefits. Recreational resources include areas and facilities where vacationers can restore their health, get recovery and rest.

In Ukraine some gap in regulation over the tourism and recreation industry exists and impedes the development of the industry. In our opinion, the policy should focus primarily on providing equal opportunities for all suppliers of the recreational and tourist services. Many natural, demographic and economic factors cause spatial recreational inequality. Jointly those factors make the recreational resources capacity is different for unlike areas. It results different opportunities for unlike areas if developing tourism and recreation industry [3]. It is agreed that targeted policy is required in order to overcome such the differences and support locals. The policy instruments should intensify recreations in areas with high demand for the services and provide extra stimulus in areas where the recreational industry bases a local economy.

The sustainable recreational naturals resources management in the ecosystem approach framework presumes efficient use of the resources, safety provision and better spatial planning for recreational and tourist zones. Therefore, national and regional policies have to support preservation and restoration of valuable natural recreational areas, muds, mineral waters sources and historical and cultural heritage sites. The task is to establish the network of enterprises supplying spa and resort services and develop recreation and tourism industry in rural areas. Monitoring and control over the state of recreational resources make implementation of inventories, records, accounting and forecasting systems urgent [4].

Список використаних джерел:

1. Job J., Passler F. Links between Nature-Based Tourism, Protected Areas, Poverty Alleviation and Crises – The Example of Wasini Island (Kenia). *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*. 2013. No. 1. P. 18–28.

2. Шубалий О. Методичні та прикладні засади інтегрального оцінювання комплексності використання лісоресурсного потенціалу. *Статистика України*. 2011. № 3. С. 60–66.

3. Безуглий І.В. Імперативи розробки стратегії еколого-економічного розвитку рекреаційно-туристичних систем. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3 (27). С. 84–90.

4. Ільїна М.В. Differentiating Local Recreational Policies in the Ecosystem Approach Framework. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2022. № 12 (31). С. 39-47. DOI: https://doi.org/10.37100/2616-7689.2022.12(31).4.

O.S. Senyshyn, Doctor of Economic Science, Professor
Ivan Franko National University of Lviv

UKRAINE'S ORGANIC POTENTIAL OF IN THE SYSTEM OF ORGANIC PRODUCTION OF THE EUROPEAN COUNTRIES

The importance and role of the development of national competitive organic production is growing in the context of Ukraine's European integration. Organic food production is gaining popularity around the world as demand for it grows rapidly during the Covid-19 pandemic and will grow after this pandemic, as nutritious and organic food products are fully in line with current global trends in health care and well-being of mankind.

The development of organic sector of Ukraine in our opinion is characterized by the following generalizing indices: the use land in organic farming; the number of producers of certified organic products; volumes of retail trade in organic products; value-based volumes of consumption of organic products per capita etc.

Let us study the issue of organic land areas in some European countries and make a comparative characterization of these areas compared with the domestic organic farming acreage.

As the data in Table 1 show, the countries with considerable areas of land intended for growing organic products are France, Germany, Italy and Spain. During the period of 2015-2019 organic farming area of agricultural land in each of the above countries kept on growing. And, for example, compared to 2015, the area of organic farming land in France increased by 69,47 % in 2019 and attained 2240,797 thou. hectares in 2019; in Germany – by 48,21 % and attained 1613.785 thou. hectares; in Italy – by 33,54 % and attained 1993,225 thou. hectares in 2019; in Spain – by 19,63 % and attained 2354,916 thou. hectares. The place of Ukraine in this list also calls attention, where the area of organic farming land in 2019 reached

467,980 thou. hectares and compared to 2015 increased by 14 %. This place of our country, in our opinion, is sufficient among the European countries for the rapid development of organic production and agriculture in general.

Table 1

The pattern of growth of organic farming hectarage in some European countries in 2015-2019, thou. hectares [1]

Country	Years				
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Austria	553,570	571,584	620,763	637,805	669,921
Belgium	68,817	78,451	83,509	89,025	93,118
Bulgaria	118,552	160,620	136,629	128,853	117,759
Croatia	75,883	93,593	96,618	103,166	108,127
Czechia	478,033	488,591	520,032	538,893	540,986
Denmark	166,788	201,476	226,307	256,711	285,526
France	1322,202	1538,047	1744,420	2035,024	2240,797
Germany	1088,838	1251,320	1373,157	1521,314	1613,785
Greece	407,069	342,584	410,140	492,627	528,752
Hungary	129,735	186,347	199,683	209,382	303,190
Italy	1492,579	1796,363	1908,653	1958,045	1993,225
Lithuania	213,579	221,665	234,134	239,691	242,118
Poland	580,731	536,579	494,978	484,676	507,637
Portugal	241,375	245,052	253,786	213,118	293,213
Spain	1968,570	2018,802	2082,172	2246,475	2354,916
Great Britain	495,929	490,205	497,742	457,377	459,275
Ukraine	**410,550**	**381,173**	**289,000**	**309,100**	**467,980**

A remarkable vivid index that assesses development of the organic products markets as well as the potential of the organic products sector is the volume of retail trade in organic products. Let us consider this index on the example of the European countries and Ukraine (Fig. 1). Obviously, the highest indices of the volumes of retail trade in organic products in 2019 are shown by the leading European countries, such as Austria (1920 million euros), Belgium (779 million euros), France (11295 million euros), Germany (11,970 million euros) and the United Kingdom (2,678 million euros). The value of this index exceeds one million euros. As for Ukraine, our country has a positive increase in the volumes of retail trade in organic products. In particular, compared to 2015, in 2019 they have grown by 111,8% and reached the level of 36 million euros.

The important index of characteristics of the organic potential of

the European countries and Ukraine is the cost of consumption of organic products per capita. Such dynamics during 2015-2019 is shown in Fig. 2.

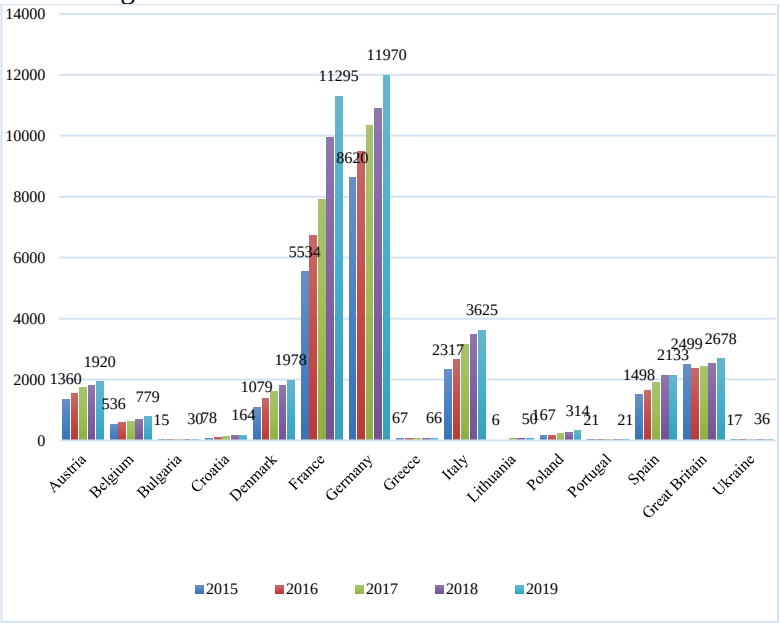

Fig. 1. Dynamics of the volumes of retail trade in organic products in some European countries and in Ukraine in 2015-2019, million euros [1]

The data in this figure show the relatively high values of such indices in 2019 in the European countries such as Austria (215 euros/per cap.), Denmark (344 euros/per cap.), France (173 euros/per cap.), Germany (144 euros/per cap.), Sweden (214 euros/per cap.), Switzerland (338 euros/per cap.).

According to the statistical data of FiBL [2], in Ukraine, unfortunately, during 2015-2019, the value index of organic consumption per capita is equal to zero. This is explained primarily by the lack of knowledge and informative awareness of the Ukrainians about the current state of organic production, its quality and policy of consumption.

The analysis allows us to conclude that the Ukrainian exporters of organic products have to resolve a whole range of problems that hinder stepping up supplies of these products from our country to the

markets of other countries. Thus, in particular, under conditions of the formation of ecological culture, consumers prefer mostly local products because their transport costs are lower and reduce the price of food products considerably.

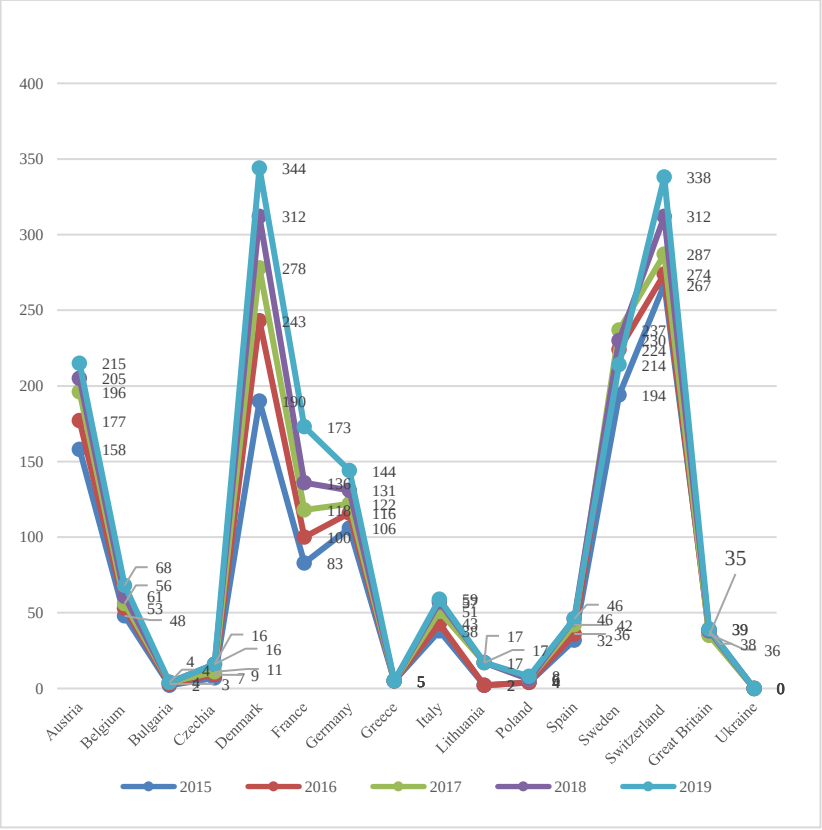

Fig. 2. Total worth of the consumption of organic products per capita in some European countries and in Ukraine in 2015-2019, євро/per capita [2]

References:

1. Organic market in Ukraine (2020). Retrieved from http://organicInfo.ua [2021 04 10].

2. Key indicators on organic agriculture worldwide. Statistics. FiBL (2019). Retrieved from https://statistics.fibl.org [2021 07 26].

O. Khodakivska, Dr. Sc. (Econ), Professor
National Scientific Center «Institute of Agrarian Economics»,
M. Zos-Kior, Dr. Sc. (Econ), Professor,
M. Somych, Dr. Sc. (Econ), Professor
Poltava State Agrarian University

ADMINISTRATIVE AND LEGAL BASES OF RESOURCE CONSERVATION AT AGRO-FOOD ENTERPRISES

Today, resource conservation is traditionally interpreted as a strategic vector for the functioning of the economy, increasing its competitiveness, efficiency and profitability of economic activity in general both at the level of the country, its regions, industry, and at the level of an individual enterprise. Today, Ukraine faces a number of problems in the field of resource use, in particular: the limitation of most raw resources; aggravation of the competitive struggle for resources at the domestic and foreign levels; increasing the risks of environmental and man-made disasters; low efficiency of resource management; the emergence of international conflicts caused by the global redistribution of influence and rights, etc. [1-8]. Therefore, the entire complex of problems in the field of resource conservation management becomes an urgent research problem for domestic science, both in terms of improving the theoretical and methodological foundations of this process, and in terms of practical proposals for implementing the mechanism of effective use of the country's resource potential.

The historical origins of the problem of rational use of resources laid the theories of neoclassical synthesis, marginal efficiency, production factors, resource productivity, production function, and others.

Analyzing approaches to understanding the essence of resource conservation, we come to the conclusion that the basic principles of this process are:

−the principles of minimization and maximization, which provide for the achievement of positive activity results under the conditions of reducing the amount of resource use;

−the principle of cyclicality, which reflects the need to organize a reproducible process of resource substitution at each stage of the

cycle of creation and promotion of an innovative product by reducing costs and replacing one resource with a combination of others;

– the principle of singularity, which provides for the priority of organizational and intellectual processes of resource substitution, which will contribute to the improvement of resource conservation management mechanisms;

– factors contributing to the realization of the goal of resource conservation, in particular, technical, organizational-management and social-economic factors.

Therefore, the meaningful content of the resource conservation management mechanism includes: rational use of mineral raw materials and fuel resources; introduction of resource-saving equipment and technologies; wide use of technogenic waste, especially in the branches of the processing industry of secondary raw materials; restoration and stabilization of the land fund: revitalization of land fertility, reclamation of disused industrial facilities (quarries, dumps, sludge storage facilities), etc.; effective regulation of forest use, maintenance of forest productivity, active reforestation; preservation of recreational resources when new industrial facilities are placed.

References:

1. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

2. Khodakivska O., Kobets S., Bachkir I., Martynova L., Klochan V., Klochan I., Hnatenko, I. Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International journal of advanced and applied sciences.* Volume 9, Issue 3 (March 2022). P. 31-38.

3. Klymchuk O., Khodakivska O., Kireytseva O., Podolska O., Mushenyk I. Prospects of biodiesel production: the place and role of Ukraine in the context of implementation of the EU green course. *Independent Journal of Management & Production.* V. 13, N. 3, Special Edition ISE, S&P - May 2022. P. 225-240.

4. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design.* 2021. № 36. P. 192-198.

5. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 3. P. 403–414.

6. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. P. 351–356.

7. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № *36*. P. 199-205.

8. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. P. 259-269.

Л.М. Шимановська-Діанич, д.е.н., професор
Полтавський університет економіки і торгівлі,
Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
А.С. Малашенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПЕРСПЕКТИВИ НА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗЕД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна, розпочата Росією 24 лютого 2022 року проти України, негативно позначилась на тенденціях міжнародної торгівлі нашої держави, зокрема, це призвело до погіршення стану експортної орієнтації економіки України. Станом на березень 2022 року через бойові дії агресора 10 областей України не мали можливості економічно розвиватись. У довоєнний період саме ці області, включно із м. Києвом, формували майже 55% ВВП країни. У квітні 2022 року активні бойові дії відбувались на території 6-ти областей України, однак варто зауважити, що і ці області відіграють вирішальну роль у розвитку економіки України, адже формують 20% ВВП країни. Акцентуючи увагу на ситуації, яка відбувається зараз, то доцільно зауважити, що економіка України поступово відновлюється. І все це завдяки областям, на території яких не ведуться активні бойові дії. Зокрема, вирішальну роль виконують області, які розташовані на заході України, адже

саме через їх територію сьогодні проходять важливі логістичні шляхи, тому що поставка товарів, яка раніше відбувалась за допомогою морського транспорту на півдні України – заблокована Росією, яка обмежує рух кораблів з українським продовольством акваторією Чорного моря.

З початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України відбулись негативні тенденції у зовнішньоекономічній діяльності України. Так, у відповідності до даних Державної служби статистики України [1] щодо січ ня-лютого 2022 року (не враховуючи 5-ти днів місяця лютого, коли вже тривало повно- масштабне вторгнення ворога на територію України), за березень 2022 року загальний обсяг експорту товарів з Україні скоротився на 8792507 тис. дол. США. За цей період най-більше зниження експорту відбулося за такими товарними групами: I. Живі тварини; продукти тваринного походження (на 78,38%); II. Продукти рослинного походження (на 84,60%); III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження (на 86,43%); IV. Готові харчові продукти (на 87,51%); VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості (на 87,31%); VII. Полімерні матеріали, пластмаси та виро- би з них (на 76,43%); X. Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів (на 78,96%); XIII. Вироби з каменю, гіпсу, це- менту (на 75,75%); XV. Недорогоцінні метали та вироби з них (на 81,05%); XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби (на 86,72%). Зовсім незначне зниження експорту спостерігалось за товарною групою XVIII. Прилади та апарати оптичні, фотографічні (на 5,58%) [1].

Аналізуючи статистичні дані, доцільно відзначити, що за перший квартал 2022 року у порівнянні із аналогічним періодом 2021 року, відбулося суттєве зростання обсягів експорту товарів у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Рівненській, Тернопільській, Черкаській та Чернівецькій областях, приріст експорту товарів яких становив понад 20%

Що стосується імпорту товарів, то за січень- березень поточного року у порівнянні із аналогічним періодом 2021 року значний приріст імпорту товарів був присутній у Донецькій, Івано-Франківській, Миколаївській, Полтавській, Рівненській та

Чернівецькій областях. Якщо звернути увагу на географічну структуру зовнішньоекономічної діяльності України, то області, які розташовані на заході України, становлять на сьогодні основний канал здійснення експортно-імпортних операцій.

Що стосується торгівлі із країною-агресором РФ, то 09 квітня 2022 року Кабінетом Міністрів України (далі – КМУ) було ухвалено Постанову «Про застосування заборони ввезення товарів з Російської Федерації» [2], згідно якої офіційно введено повне ембарго на імпорт товарів із цієї країни.

Доцільно зауважити, що за умов воєнного стану було введено відповідні зміни. Так, варто відзначити створення окремого розділу «Експорт в умовах війни» на Дія. Бізнес. Завдяки інформації, яка представлена у цьому розділі, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності можуть для себе знайти актуальну інформацію щодо можливих напрямків постачання своєї продукції за кордон [3].

Прогресивним у розвитку експорту України став Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі, який набув чинності 04 червня 2022 року. Положеннями цього документу передбачено розширення можливостей, які передбачено Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, для українських експортерів. Так, тимчасово призупиняються: мито для промислової продукції; система вхідних цін на овочі та фрукти; тарифні квоти для продукції сільського господарства; антидемпінгові мита на імпорт товарів, які походять з України; глобальні захисні заходи, які спрямовувались проти експорту товарів з України.

Отже, враховуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність України значною часткою переорієнтувалась на країни Європейського Союзу, про що свідчать показники зростання обсягів експорту та імпорту продукції з ЄС та тимчасове скасування тарифних квот та митних обмежень на наші товари. В подальшому Україна прагне стати повноправним членом Європейському Союзу, що дасть нові можливості нашій країні для розвитку зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. (2022). Статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
2. Про застосування заборони ввезення товарів з Російської Федерації (Україна), 09.04.2022, № 426. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2022-%D0%BF#Text.
3. Дія.Бізнес. (2022). *Експорт в умовах війни*. URL: https://export.gov.ua/business_during_war.

Л.М. Шимановська-Діанич, д.е.н., професор
Полтавський університет економіки і торогівлі,
Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
А.О. Оливенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕД УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

В Україні державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) здійснюється за допомогою таких інструментів впливу як: нормативно-правової бази регулювання; економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансового, кредитного та іншого); угод, що укладаються між суб'єктами ЗЕД.

О. Мельник зазначає, що «правове регулювання є процесом, спрямованим на те, щоб за допомогою правових засобів гарантувати поведінку, необхідну суспільству, спрямувати розвиток життєвих ситуацій у бажане русло»[2] .

Зокрема, державне регулювання ЗЕД базується насамперед на економічних методах за допомогою мита, податків, кредитів, пільг тощо. Правове регулювання ЗЕД в Україні здійснюється через ухвалення Верховною Радою України законів, нормативних актів урядів (декретів, постанов), видання указів президента, а також запровадження механізмів їх реалізації та контролю.

Основними цілями ЗЕД є:

1) допомога вітчизняним виробникам шляхом надання підприємствам нового обладнання, техніки, технологій, необхідних ресурсів;

2) підтримка та вдосконалення торговельно-політичних зв’язків з іноземними конкурентами, розширення участі країни в інтеграційних та міжнародних процесах;

3) вирішення валютних та фінансово-кредитних проблем у взаємовідносинах з країнами-кредиторами, а також міжнародними спілками;

4) захист зовнішньоекономічних інтересів держави.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1] регулювання ЗЕД здійснюється згідно наступних принципів (рис. 1).

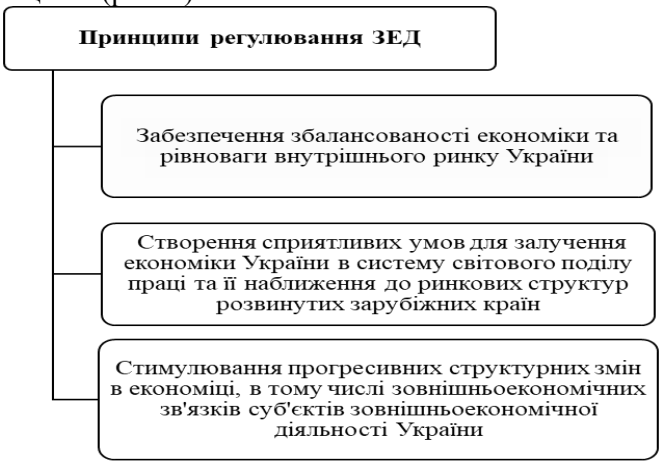

Рис. 1. Принципи регулювання ЗЕД в Україні
Джерело: побудовано авторами на основі [1]

24 лютого 2022 року Верховною Радою України було введено воєнний стан через пряме повномасштабне вторгнення Росії на територію України. Українська економіка почала своє функціонування в воєнному режимі. У зв’язку з цим особливої актуальності набули питання щодо регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану.

Відповідно до ст. 1 Закону України “Про правовий режим воєнного стану”, воєнний стан визначається як особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу та передбачає надання відповідним органам державної влади повноважень, необхідних для відвернення загрози та

забезпечення національної безпеки [3].

Під час війни Уряд постійно приділяє велику увагу експортно-орієнтованому бізнесу, оскільки збільшення експорту сприяє зростанню валютних надходжень до України[4]. З метою стимулювання вітчизняної економіки та спрощення всіх економічно значущих процедур під час війни необхідним є реформування регуляторної та податкової систем, яке дасть можливість всім суб'єктам ЗЕД підвищити конкурентоспроможність продукції на вітчизняному та закордонному ринках.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text.

2. Мельник О. Сфера правового регулювання: поняття, ознаки, види. *Право України*.2010. № 9. С. 132-138.

3. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19/card2#Card.

4. Економічна правда (2022). Як держава може підтримати бізнес під часвійни.URL:https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/.

Н.В. Баган, PhD з економіки, ст. викладач,
Н.О. Прокопенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для успішного функціонування аграрних підприємств першочерговою метою їх діяльності є підвищення конкурентоспроможності. Конкуренція є основним принципом функціонування, провідним економічним механізмом ринкової економіки, головною рушійною силою еволюції взаємовідносин суб'єктів господарювання.

На наш погляд, саме ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємством забезпечить стійке положення підприємства на ринку забезпечуючи стабільне підвищення його конкурентних переваг у швидко мінливих умовах зовнішнього середовища.

Нині процес управління конкурентоспроможністю продукції

сповільнений, через обмеження кількості ресурсів наявних на підприємстві: трудових, фінансових, земельних, матеріальних, часових, інноваційних, інформаційних та ін.

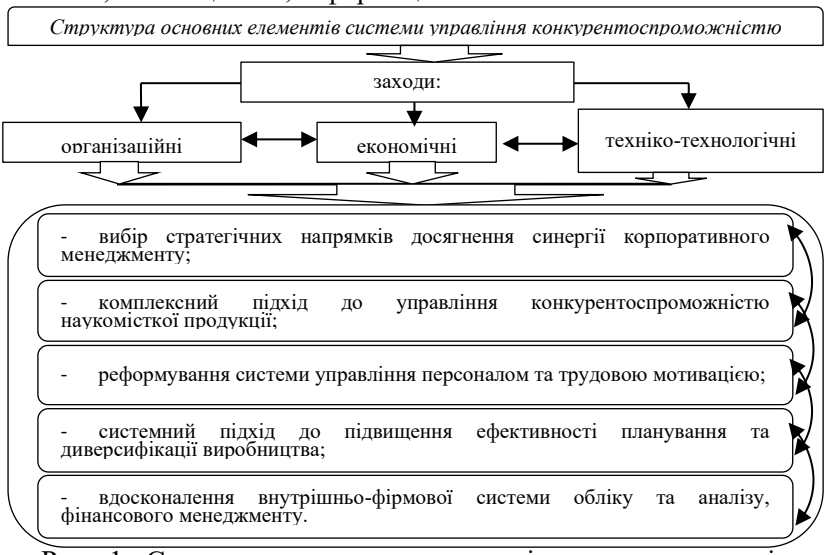

Рис. 1. Структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю [узагальнено на основі 1]

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства доречно розглядати як взаємодію сукупності основних функцій необхідних для досягнення запланованих цілей: планування, організації, мотивації та контролю. Розглянемо більш детально основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2).

Основну роль у системі управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, яка виникає на етапах розробки, виробництва й реалізації продукції та досліджується шляхом оцінки параметрів виробничо-економічної діяльності підприємства. До параметрів оцінки виробничо-економічної діяльності підприємства належать показники рентабельності виробництва, прибутковості, оцінки обсягів реалізації всіх досліджених видів продукції а різними каналами збуту. Затвердженого переліку показників оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства не існує, все залежить

від ситуації на підприємстві, цілей, мети та стратегій керівництва, думки власників капіталу підприємства.

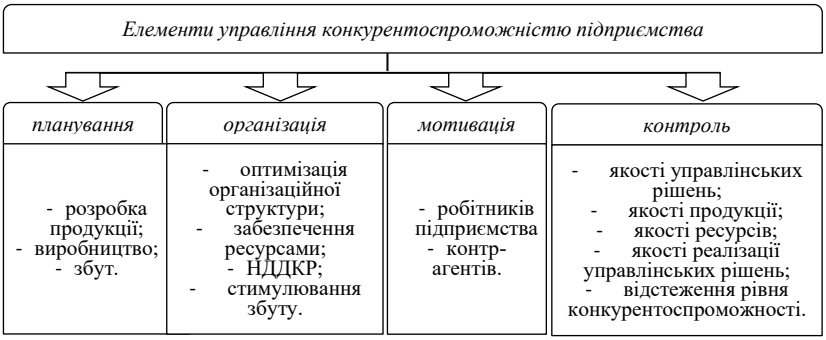

Рис. 2. Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства [узагальнено на основі 2]

Список використаних джерел:

1. Васильченко Р. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: бакалаврська дипломна робота. Відокремлений структурний підрозділ «Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету». Кривий Ріг. 2021. 80 с.

2. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка № 3, 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860.

І.М. Беженар, к.е.н.
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

Брендинг сьогодні відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності різних територій. Він допомагає залучати інвестиції, стимулювати ділову активність, розкривати туристично-рекреаційний потенціал і впроваджувати креативні ідеї розвитку. Крім того, брендинг сприяє формуванню патріотизму у громаді, що є важливим фактором розвитку туристичної індустрії України.

Активний розвиток глобалізаційних процесів та децентралізації управління на місцевому рівні призвели до збільшення конкуренції між регіонами за різні ресурси –

інвестиції, грантові кошти, кадровий потенціал, туристів та інше. В цьому контексті використання технологій маркетингу і менеджменту є необхідністю для підвищення конкурентоспроможності територій.

Брендинг стає надзвичайно актуальним, оскільки використання його інструментів є ключовим для впливу на різні сфери життєдіяльності територій – економіку, науку, туризм, культуру та інші. Брендинг територій, включаючи міста, є популярним інструментом маркетингового просування, що дозволяє привабити туристів, інвесторів та збільшити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Досліджуючи міжнародний досвід, виявлено, що європейські курорти почали використовувати брендингові технології вже в середині XVIII століття, а наприкінці цього століття кампанії з реклами міст набули популярності вже в США [1].

З'явлення концепції брендингу територій стало важливим етапом у розвитку маркетингу та менеджменту міст. Перший раз термін «бренд міста» був вжитий Саймоном Ахнольтом [2].

Загальне розуміння «бренду міста» полягає в тому, що воно є враженням, яке місто справляє на цільову аудиторію, тобто сумою всіх матеріальних і символічних елементів, які роблять місто унікальним [2]. Ідентичність та імідж міста формуються за допомогою логотипу, девізу, символіки та інших елементів брендингу.

Процес формування бренду є досить тривалим та трудомістким. Крім того, для успішного брендування міста важливо враховувати ринкові тенденції, споживчі переваги та потреби цільової аудиторії. Наприклад, якщо місто має багату історію та культурне надбання, то можна розвивати бренд, який буде привертати увагу культурних туристів. Якщо ж місто має розвинену інфраструктуру та високий рівень технологічного розвитку, то можна розробляти бренд, який буде привертати увагу бізнес-туристів та інвесторів.

Успішне брендування міста може мати значний позитивний вплив на його економіку, туристичний потенціал та загальний імідж. Наприклад, брендування міста може допомогти залучити нові інвестиції та підприємства, збільшити кількість туристів та підвищити рівень зайнятості місцевого населення.

У цілому, брендування міста є важливим інструментом для розвитку територій та підвищення їх ефективності. Якщо брендування проводиться комплексно та з урахуванням особливостей місцевої території та її цільової аудиторії, то воно може стати успішним та ефективним інструментом для залучення інвестицій, розвитку туризму та поліпшення загального іміджу міста.

У процесі формування бренду необхідно враховувати також конкурентні переваги та недоліки міста, провести аналіз цільової аудиторії та специфіки ринку, визначити основні стратегії маркетингу та комунікацій.

Після сформування концепції та стратегії бренду необхідно розробити його основні елементи – логотип, девіз, символіку та інші візуальні та невізуальні елементи. Вони повинні бути лаконічними, легко запам'ятовуватися та відображати суть та ідею міста.

Для успішного брендування міста потрібно спочатку створити його елементи, а потім розробити стратегію позиціонування та комунікації з цільовою аудиторією. Головною метою цього етапу є створення позитивного сприйняття бренду в свідомості громади. Крім того, на цьому етапі важливо не тільки взаємодіяти з інформаційними каналами, але й створювати знакові брендингові об'єкти, що підкреслюють унікальність території. Наприклад, архітектурні об'єкти з культурним та історичним значенням можуть стати візитними картками міста та залучати туристів та інвесторів. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні канали комунікації, такі як реклама, PR-акції, соціальні мережі, відео та інші. Інфраструктура міста є важливою складовою успішного бренду.

Управління брендом міста передбачає постійну роботу з його підтримкою та розвитком. Необхідно відстежувати зміни у соціальному та економічному середовищі міста, проводити аналіз ефективності застосованих стратегій та змінювати їх відповідно до потреб ринку та цільової аудиторії.

Висновки. Територіальний брендинг стає все більш актуальним в контексті розвитку міст та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Бренд міста передбачає проведення

комплексу заходів з розробки та управління брендом, з метою формування позитивного сприйняття міста серед різних цільових аудиторій. Одним із ключових етапів розвитку бренду є проведення заходів з просування концепції бренду серед населення міста, державних органів влади, студентів, підприємців та інвесторів. Це можна досягти за допомогою стратегій маркетингу та менеджменту, а також створення основних елементів брендингу, які відображають унікальність міста. Такі заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності міста та його розвитку. Унікальність бренду міста полягає в тому, що він повинен відображати особливості та ідентичність міста, що робить його відмінним від інших міст.

Список використаних джерел:

1. Євдокименко В.К. Трансформація системи маркетингу та брендингу країн, регіонів, міст. (Електронний ресурс). – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2012_2/ievdokym.pdf
2. Гарбера О.Є. Територіальний брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_18
3. Котлінська Ю.Г. Проблеми та перспективи становлення брендингу в Україні. *Економіка*. 2011. № 3. С.167–171.
4. Aaker D.A. Strategic Market Management : 6th ed. N.Y. : Wiley, 2001.
5. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation / S. Anholt. – Palgrave Macmillan, 2009. 256 p. 16. Dinnie.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,
Є.І. Бурий, здобувач вищої освіти здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»,
О.В. Черних, здобувач вищої освіти здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Очевидно, що розвиток підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов, визначає чітко сформована система менеджменту. Адже, зміни в управлінській парадигмі приводять до концептуально важливих трансформацій. Проте, доводиться констатувати, що більшості підприємств важко конкурувати з

закордонними суб'єктами господарювання, оскільки процес пошуку й впровадження дієвих управлінських концепцій ще триває.

Інтеграційні процеси, світова економічна та екологічна кризи, поступальний для багатьох країн перехід на постіндустріальні форми розвитку спричинив появу цілої низки невирішених питань, пов'язаних з управлінням підприємством.

Одночасно, дослідники відзначають, що ефективність управління також залежить від відповідності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління [4].

Одначе практика показує, що саме ці чинники нерідко ігноруються, а управлінські рішення, що приймаються в межах галузі, далеко не завжди є ефективними.

Завданням кожного суб'єкта господарювання насамперед є збереження його наявного стану та подальше його покращення, оскільки саме це забезпечує підприємству конкурентоспроможність на ринку. Саме, для цього діяльність підприємства має бути спрямована на створення умов для постійного його розвитку [1].

І. Хвостіна зазначає, що ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів – ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але, в першу чергу – від ступеня взаємного інтегрування зазначених факторів під час їх використання [3].

Управління сучасним підприємством агропродовольчої сфери вирізняється надзвичайною складністю бізнес-процесів, відповідальністю менеджменту за результати господарювання, використанням та обігом значних ресурсів тощо. Усе перераховане, в підсумку, визначає майбутнє суб'єкта господарювання – тобто його особливості розвитку, адаптивність, гнучкість, конкурентоспроможність тощо.

О. Лозовський, К. Гусак відзначають, що основні напрями оптимізації системи менеджменту підприємства повинні забезпечувати [2]:

– адаптацію організаційної структури управління до мінливих зовнішніх умов господарювання;

– покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;

– оптимізацію економічного управління виробничими ресурсами і запасами;

– підвищення ефективності управління інноваційними процесами, а саме головне покращення якості продукції, яка виготовляється підприємством.

Отож, підвищення результативності системи менеджменту підприємства агропродовольчої сфери, її оптимізації є складним комплексним питанням, що за сучасних динамічних умов, набуває особливої актуальності.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80.

2. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.46.

3. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства . *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4167&i=6.

4. Kasych A., Vochozka M. Methodical support of the enterprise sustainable development management. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 1. Pp. 371-381. https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-29.

Л.І. Дідковська, к.е.н., ст.наук.сп.
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ВІДНОВЛЮВАНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ ДЛЯ ЗРОШУВАНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА

До початку повномасштабного вторгнення росії спостерігався розвиток «зеленої» енергетики в Україні[1]. Так, протягом 2009-2020 рр. в Україні введено 10 ГВт потужностей,

[1] Протягом п’яти років (2018-2022 рр.) сумарна потужність сонячних електростанцій в приватних домогосподарствах України збільшилася у понад 5 разів [1].

що генерують електроенергію з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Водночас загальний обсяг інвестицій розвитку ВДЕ становив близько 9,3 млрд. євро. Вітчизняна енергетична система зазнала руйнівного впливу через повномасштабну російську інтервенцію. Зокрема втрачено контроль над АЕС потужністю 6 ГВт [1, С. 106-108]. Проте, завдяки титанічним зусиллям енергетиків енергетична система зберегла свою цілісність та продовжує функціонувати на благо українців.

Відновлення і примноження природоресурсного потенціалу стане одним з ключових напрямів національної політики у повоєнний період. Задля унеможливлення посилення негативних екологічних наслідків війни та зменшення залежності від традиційних джерел енергії перспективним є відновлення енергетичного сектора України з розкриттям потенціалу відновлюваної енергії (енергії сонця, вітру, гідроенергії тощо). Тим паче Україна має певні зобов'язання щодо розвитку відновлюваної енергетики та збільшення частки ВДЕ (імплементація Директиви Європейського Парламенту та Ради 2018/2001). Згідно з Енергетичною стратегією України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» частка ВДЕ у структурі загального первинного постачання енергії має зрости до 25 %. Тоді як в Європі, згідно з прогнозами IEA, протягом 2022-2027 рр. відбудеться загальне зростання потужностей ВДЕ майже вдвічі [1, С. 22].

ВДЕ стають все більш популярними у зрошуваному землеробстві світу через їхню ефективність та екологічність. Використання альтернативної енергетики для потреб зрошення може зменшити залежність від традиційних джерел енергії та знизити вплив на довкілля. Крім того, зберігання електроенергії в резервуарах дозволяє забезпечити безперебійність у роботі аграріїв. Зокрема в *Туреччині* надається грантова підтримка сільгоспвиробникам, які використовують сонячні панелі. Також стимулюється продукування біоетанолу, виробництво якого у 2020 р. становило понад 70 тис. т. Починаючи з 2014 р. в різних регіонах *Єгипту* реалізуються три пілотні проєкти (за ініціативи RaSeed), спрямовані на здійснення оцінки доцільності та визначення ефективності сонячних іригаційних систем. У *Індії*

використовують біомасу та сонячну енергію для забезпечення енергією зрошувальних систем, що зменшує залежність від дорогих традиційних джерел енергії. У *Китаї* споживання відновлюваної енергії протягом 2010-2021 рр. зросло у 14,7 раза. Тут для потреб іригації використовують енергію вітру та сонця.

Враховуючи особливості клімату *Іспанії* місцевий уряд планує до кінця десятиліття збільшити виробництво ВДЕ до 74% від загального виробництва електроенергії. Зокрема у 2022 р. в Іспанії почала працювати найбільша в Європі сонячна електростанція. Цікавим є те, що місцеві підприємства генерують енергію навіть вночі, використовуючи тепло, нагромаджене вдень. За оцінками місцевого системного оператора Red Eléctrica de España (REE) у 2021 р. 46,6% виробленої в країні електроенергії було здобуто за допомогою ВДЕ, включаючи сонячну енергію. Іспанія є однією з країн, що активно використовують сонячну енергію в т.ч. й для потреб зрошуваного землеробства, яке є фундаментом формування продовольчої безпеки в посушливих регіонах. Тут у 2021 р. поливалося 23% оброблюваних площ, що продукували понад 50% продукції рослинництва. На потреби сільського господарства використовувалося понад 82% води, основна частка якої – для зрошення [2]. Попри зростання площ під зрошенням в Іспанії відмічається скорочення водовитрат для поливу через модернізацію іригаційних систем. Крім того планується збільшення використання відновлюваної енергії, включаючи сонячну енергію, для потреб зрошення. Іспанський уряд надає фінансову підтримку сільгоспвиробникам й землевласникам, які встановлюють сонячні панелі для меліоративних потреб. Зокрема у 2021 р. Рада Міністрів Іспанії схвалила Програму допомоги для проведення заходів з енергоефективності для фермерів, бюджет якої становить 30 млн євро. Йдеться про підвищення енергоефективності зрошення через модернізацію насосного обладнання та перехід до використання ВДЕ на фермах. Отже, світовий досвід щодо розвитку використання ВДЕ для потреб зрошення може бути корисним для його застосування у вітчизняній практиці.

Отриманий Україною статус кандидата на вступ до ЄС вимагає від країни запровадження заходів та інструментів

збереження енергетичної стійкості та розвитку ВДЕ. Враховуючи те, що вартість електроенергії у загальній вартості забору води на полив становить близько 80%, а також зважаючи на необхідність підвищення рівня енергоефективності й зміцнення енергонезалежності, перспективною є ефективна та екологічно-дружня генерація енергії з відновлюваних джерел для потреб зрошуваного землеробства.

Список використаних джерел:

1. Політичні, економічні і структурні наслідки російської агресії для України і світової спільноти. Завдання економічного відновлення України у повоєнний період з врахуванням євроінтеграційних пріоритетів. URL: https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023_04_consequences_of_the_war_for_ukraine.pdf

2. Judit Montoriol Garriga. The use of water in agriculture: making progress in modernising irrigation and efficient water management. URL: https://www.caixabankresearch.com/en/sector-analysis/agrifood/use-water-agriculture-making-progress-modernising-irrigation-and-efficient

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

СПЕЦИФІКА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Україна на сьогодні опинилася в непростих умовах, які зумовлені не лише військовою агресією з боку РФ, а і постковідною нестабільністю. Вплив цих двох чинників на розвиток економіки держави є цілком негативним та навіть руйнівним, про що можна констатувати, спираючись на такі вкрай негативні наслідки як:

– по-перше, процеси знищення виробництв, цілих сфер господарювання;

– по-друге, безпрецедентне сповільнення бізнес-активності, унеможливлення соціально-економічного розвитку та складність відновлення рентабельності суб'єктів господарювання у новоутворених обставинах;

– по-третє, значний відтік людського капіталу, зниження продуктивності і якості праці у відповідності до цілком

очевидних причин (зокрема, внаслідок погіршення умов для професійної діяльності, значного ступеня невизначеності та відсутності реальних перспектив розвитку працівників, а також унеможливлення навчання і підвищення кваліфікації персоналу в силу ускладнення стану забезпеченості роботодавців, і фінансового, і фізичного, і ресурсно -матеріального характеру), а також динамічний ріст рівня смертності громадян в умовах війни.

Доцільно зауважити, що події, які відбува ються в Україні, мають не локальний характер, а глобальний, що зумовлює дестимулюючий вплив на динаміку, характер, а також прибутковість ЗЕД.

Основними засобами управління ЗЕД є регуляторні механізми і інструменти, проте їх побудова неможлива без врахування динаміки експортно-імпортної активності вітчизняних господарюючих суб'єктів, а також держави як самостійного суб'єкта економічних відносин (табл. 1).

Таблиця 1

Показники експортно-імпортної діяльності в Україні протягом 2017–2021 рр. [1]

Роки	Експорт товарів та послуг, млн дол. США	Імпорт товарів та послуг, млн дол. США	Сальдо, млн дол. США
2017	52 579,5	55 080,6	-2 501,1
2018	57 280,9	63 493,7	-6 212,8
2019	64 050,3	67 739,4	-3 689,1
2020	59 367,9	60 045,7	-677,8
2021	81 245,8	80 410,2	835,6

Показники табл. 1 свідчать про досягнення певних успіхів державними органами влади у регулюванні ЗЕД, оскільки Україні вдалось стабілізувати міжнародну торгівельну активність в умовах пост-пандемічної нестабільності, досягнувши позитивного сальдо і збільшивши показник покриття експортом імпорту на 0,02 пп. (із 0,98% у 2020 році до 1,01% у 2021 році). В умовах глобальної кризи зміцнення позицій національного товаровиробника має пріоритетну роль, а тому скорочення імпорту у період загострення пандемії Covid-19 стало додатковим стимулом для вітчизняних суб'єктів господарювання. Ріст автономності національних економік і

фізичне унеможливлення міжнародної торгівлі мало в певній мірі позитивний ефект для українського ринку; глобальна криза посприяла створенню стимулів для росту ефективності роботи підприємств, підвищення якості товарів і послуг, тим самим надаючи господарюючим суб'єктам можливість отримати довіру і прихильність громадян до української продукції.

Постанова КМУ № 314 від 18.03.2022 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану». Даний документ мав на меті спростити процедури отримання суб'єктами господарювання права на провадження окремих видів господарської діяльності; щодо організації ЗЕД, Так, Постанова визначає обов'язковість отримання суб'єктом господарювання від- повідної ліцензії для проведення експортно- імпортних операцій . Хоча певні аспекти були врегульовані, зокрема згідно із Постано вою КМУ № 241 від 10.03.2022 встановлено, що до припинення чи скасування воєнного стану в Україні збір за видачу ліцензії на екс-порт/імпорт товарів не справляється [1], а згідно із наказом Міністерства економіки України (далі – Мінекономіки) № 393-22 від 10.03.2022 «Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424» було встановлено, що оформлення ліцензії або підготовка листа з відмовою у її видачі повинно здійснюватися протягом двох днів [2];

Нормативно-правою базою для регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану стали такі нормативно-правові документи як:

Постанова КМУ № 153 від 24.02.2022«Про перелік товарів критичного імпорту [3] і Постанова КМУ № 289 від 16.03.2022 «Деякі питання товарів критичного імпорту» [4]. Їх положення регулюють як теоретичні (зокрема, узагальнено сутність і важливість критичного імпорту та перелік критеріїв визнання критичного імпорту для чотирьох стратегічно важливих секторів – енергетики, безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення, а також функціонування виробничих підприємств), так і практичні аспекти, зокрема ті, що стосуються відновлення господарської діяльності підприємств, робота яких залежить від імпортної сировини

тощо. Відповідно, за умов чіткого регулювання організації критичного імпорту в умовах війни держава здатна підтримувати як виробництво продукції, необхідної для внутрішнього ринку, так і продукції, призначеної для експорту, а тим самим зберігати доходи державного бюджету України;

Постанова КМУ № 207 від 05.03.2022, Постанова КМУ № 422 від 09.04.2022, Постанова КМУ № 549 від 07.05.2022 регламентують внесення змін у додатки 1 і 5 до Постанови КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1424. Документи мають на меті регулювати питання експорту низки сільськогосподарських товарів, зокрема було введено квотування і ліцензування на експорт таких позицій, як пшениці і суміші пшениці та жита (меслин), м'яса курей свійських, яйця курей свійських, великої рогатої худоби живої, м'яса великої рогатої худоби, мороженого м'яса та їстівних м'ясних субпродуктів, солоних або в розсолі, сушених або копчених, їстівного борошно з м'яса або м'ясних субпродуктів: м'ясо великої рогатої худоби, просо, цукор. Окрім того, на час воєнного стану Уряд заборонив експорт вівса, гречки, солі, жита.

Отже, враховуючи вищезазначені результати дослідження, можемо зробити висновок, що актуальний стан ЗЕД в Україні є критичним, проте перспективи розвитку існують. Зокрема, вітчизняні суб'єкти господарювання мають бути готові до виходу на нові ринки, проте умовами успіху є робота над розвитком торгівлі інноваційно-орієнтованою продукцією високої якості, технологічними товарами і послугами, які відповідатимуть вимогам прогресивних європейських ринків

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2005 р. № 362 : Постанова КМУ № 241 від 10.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 25. С. 385. Ст. 1324.

2. Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : Наказ Міністерства економіки України № 393-22 від 10.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 20. С. 41. Ст. 1072.

3. Про перелік товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 153 від 24.02.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 29. С. 7. Ст. 1562.

4. Деякі питання товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 289 від 16.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 25. С. 449. Ст. 1357.

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
М.О. Бобровський, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СПЕЦИФІКА ЕКСПОРТУ АГРОПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Ще нещодавно глобальним викликом для зовнішньоекономічної діяльності України була пандемія коронавірусу COVID-19, але ще важчим потрясінням для української економіки стала повномасштабна військова агресія, розпочата РФ у лютому 2022 року. Руйнівні наслідки для національної економіки можна прослідити у трьох ключових аспектах:

1) внаслідок бойових дій знищується інфраструктура, виробництво та навіть цілі сфери господарювання;

2) стрімке падіння бізнес-активності, відсутність надходження прямих іноземних інвестицій у реальний сектор економіки, неможливість відновлення рентабельності, припинення соціально-економічного розвитку;

3) демографічна криза, викликана зростанням рівня смертності громадян та масштабною міграцією в умовах війни.

Зазначимо, що війна на території нашої держави має не локальні масштаби, а глобальні – деструктивний вплив на динаміку показників, характер та рентабельність ЗЕД. Вторгнення РФ зруйнувало існуючі ланцюги поставок та логістичні маршрути, стала відчутним загострення кризи експорту агропромислової та іншої продукції, поряд із тим, імпорт також знаходиться у важкому становищі – сезонна паливна криза влітку 2022 року яскраве тому підтвердження. Відсутність можливості реалізації агропродукцію на світовому ринку – це прямі збитки для українських аграріїв та вітчизняної економіки, а також недоотримання мільярдів доларів експортної виручки, яка є одним із основних джерел доходу до державного бюджету України. Тому українські фермери та держава були змушені шукати нові шляхи вирішення проблем з доставкою – експорт агропродукції вантажівками, залізничним транспортом, річковими портами (рис. 1).

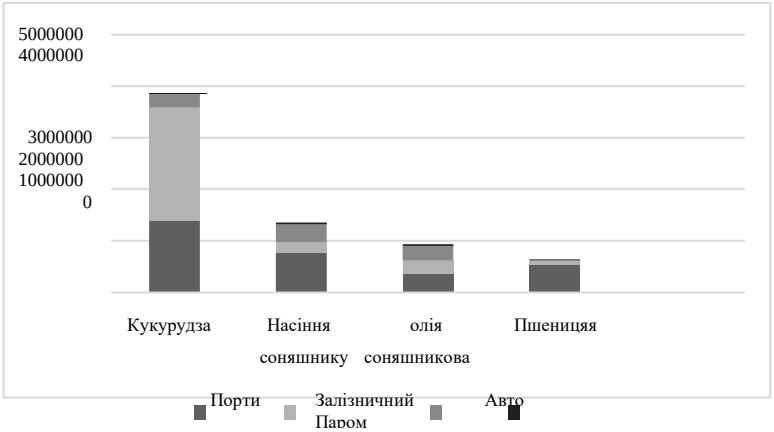

Рис.1. Співвідношення обсягу експортованої сільськогосподарської продукції за видами транспорту протягом березня-липня 2022 р. (у млн. тон) [1]

Аналізуючи приведені дані, варто зазначити, що до деблокування морських портів, найбільшу частку у перевезеннях сільськогосподарської продукції займав саме залізничний транспорту. Таке зростання експорту з України за допомогою використання альтернативних шляхів доставки стало можливим за підтримки європейських партнерів та ефективній і гнучкій зовнішньоекономічній політиці. Починаючи з 1 серпня 2022 року у Чорному морі були створені спеціальні «зелені коридори» для експорту українського зерна. З одеського вийшло перше судно із українським продовольством. Згідно даних Міністерства економічного розвитку та торгівлі, у серпні товарні обсяги українського експорту зросли на 25% і становили 7,29 млн тонн. Розблокування портів істотно вплинуло на зростання обсягів експорту. У грошовому виразі експортери отримали 3,36 млрд доларів, що на 411 млн доларів більше, ніж у липні 2022 р. [2]

Конструктивним для розвитку експорту України став Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 «про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі», який набув чинності 04 червня 2022 року. Положеннями цього нормативно-правового документу передбачено розширення можливостей, які передбачено Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, для

українських експортерів. Так, тимчасово скасовуються: мито для промислової продукції; система вхідних цін на овочі та фрукти; тарифні квоти для продукції сільського господарства; антидемпінгові мита на імпорт товарів, які походять з України; глобальні захисні заходи, які спрямовувались проти експорту товарів з України [3].

Аналіз динаміки зовнішньої торгівлі України, її структури експорту агропродукції, логістичних особливостей торгівлі вказує на потребу розвитку нових підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах дії воєнного стану, що повинні включати географічну переорієнтацію, направлену на ефективне використання наявного логістичного потенціалу України та забезпечення безпечніших логістичних каналів для здійснення експортно-імпортних операцій за участю вітчизняних суб'єктів ЗЕД.

Список використаних джерел:

1. КМУ Урядовий портал. У серпні український експорт зріс на 25% - серед лідерів соняшникова олія і кукурудза. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-u-serpni-ukrainskyi-eksport-zris-na-25- sered-lideriv-soniashnykova-oliia-i-kukurudza

2. Пугачов М. У січні-серпні 2022 року Україна експортувала понад 20 млн т зернових на суму 5,2 млрд дол. США. URL : http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3440-u-sichni-serpni-2022-roku-ukrayina- eksportuvala-ponad-20-mln-t-zernovykh-na-sumu-52-mlrd-dol-ssha-mykola-puhachov.html

3. Постанова КМУ «Про заборону вивезення товарів з України на митну територію Російської Федерації». URL : https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zaboronu-vyvezennia-tovariv-z-u-a1076

Н.В. Колодненко, к.е.н., доцент,
Д.І. Голобородько, здобувач вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

СІЛЬСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

Як перспективний напрям туристичної індустрії, зелений туризм пропонує на ринку новітній продукт - сільські туристичні послуги, широкі можливості пропозиції яких зумовлені національними історичними, культурними, природними, побутовими, економічними та соціальними

чинниками. Як показують проведені наукові дослідження, за останні роки рівень соціально-економічного добробуту сільського населення України залишається значно нижчим порівняно з середньостатистичними показниками по країні. Традиційно актуальною та гострою залишається проблема забезпечення зайнятості та зниження безробіття на селі.

Оскільки сільський зелений туризм є однією з форм туризму, то відповідно виконує ті ж самі функції, наповнюючи їх новим змістом. Економічна функція сільського зеленого туризму реалізується в розвитку сільських територій, зниженні рівня безробіття на селі, підвищенні рівня доходу та добробуту сільського населення за рахунок додаткового залучення в економічний оборот сільськогосподарської продукції, яка стала товаром. Беззаперечною є думка про те, що сільський зелений туризм виконує рекреаційну функцію. Вона підтверджується тим, що агрооселі розташовані передусім у місцях з чудовими природними ландшафтами з чистим повітрям, у лісистій місцевості, що в сукупності сприяє оздоровленню туристів [1].

У процесі функціонування агрооселі використовуються екологічно придатні території, тут інтереси власників агроосель та відпочивальників збігаються. Виховна, культурна та соціальна функції сільського зеленого туризму є спорідненими і, на наш погляд, забезпечують однакові цілі та шляхи їхнього досягнення, наповнюючись змістом залежно від культурного, освітньо-кваліфікаційного, а також ментального рівня розвитку суспільства. Важко виокремити вплив виховної чи культурної функції, тому пропонуємо об'єднати їх в єдину та узагальнити із соціальною функцією [2].

Сільський зелений туризм передбачає не лише отримання місця ночівлі в агрооселі, а за потреби й транспортне, медичне та розважальне обслуговування. Це і забезпечує реалізацію соціальної функції і є важливою змістовною компонентою в процесі його розвитку. Сільський зелений туризм містить і комунікативно-інформаційний аспект, сприяючи розширенню кола спілкування, формуванню та розвитку соціально-культурних зв'язків, обміну досвідом, відродженню промислів і традицій українського народу, формуванню бережливого ставлення до використання природно-рекреаційних ресурсів

тощо [3]. Хоча, сільський зелений туризм зумовлює розвиток інфраструктури сільських територій, їх благоустрій, є групи споживачів, які навпаки, свідомо намагаються уникати "цивілізаційних умов ", обиратимуть місце відпочинку там, де ще збережено самобутність територій і побуту сільського життя. Отже, можливості для розвитку сільського зеленого туризму є у всіх сільських територій, а ефективність цього процесу не завжди залежить від розвитку інфраструктури. Варто окремо вказати на інноваційну складову багатофункціональності сільського зеленого туризму, яка полягає в постійному використанні власниками агроосель специфічних підходів до управління власним бізнесом та наданні послуг відпочивальникам з урахуванням сучасних вимог і стану розвитку економіки. Основна відмінність сільського зеленого туризму від звичайного, полягає в тому, що туристичні послуги надають особи, які мають інший фах (сільськогосподарські робітники, працівники сфери освіти) та надають ці послуги в сільській місцевості [4].

Спонукальні мотиви активізації зеленого туризму в регіонах України формують практичну площину вирішення стратегічних соціально-економічних завдань подальшого динамічного та сталого розвитку агропромислового виробництва:

- сприяння зайнятості трудового населення села, скорочення рівня безробіття;
- підвищення рівня доходів, якості життя та добробуту сільського населення до рівня середньо-економічних показників по регіонах, країні та економіці загалом;
- реалізація трудового потенціалу сільських територій;
- формування потенційного та стимулювання фактичного попиту на послуги зеленого туризму;
- нарощування туристичного потенціалу регіонів країни;
- диверсифікація аграрного бізнесу;
- диверсифікація структури зайнятості сільського населення, джерел доходів, видів економічної діяльності;
- формування цілісного культурно-туристичного, економічного та соціально простору для подальшої активної інтеграції України до Європейського співтовариства,

консолідація системи цінностей і пріоритетів в рамках спільних програм розвитку аграрної та соціальної політики європейських держав [5].

Поряд із виконанням економічних функцій забезпечення відповідного рівня доходів суб'єктам зеленого туризму, останній виконує важливу функцію консолідації українського суспільства, ознайомлення населення із культурними, історичними звичаями української нації, сприяє підвищенню культурного, освітнього, побутового рівня населення, формує стратегічні орієнтири у майбутніх поколінь щодо єдності, популяризації національних цінностей, збереження і примноження історично-культурної спадщини українського села.

Дослідження свідчать, що розвиток сільського зеленого туризму може забезпечити прискорення темпів реформування економіки та зміцнення ринкових основ господарювання; збільшення дохідної складової місцевих бюджетів; створення робочих місць та оптимізацію сфери зайнятості; залучення довгострокових інвестицій у високотехнологічні об'єкти дозвілля; поглиблення економічних та гуманітарних зв'язків; збільшення інвестицій, дотацій та інших форм підтримки, обсягів фінансування, призначених для підтримки гуманітарних сфер діяльності; стимулювання попиту на продукцію народних ремесел та художніх промислів; покращення економічних результатів фінансування господарського комплексу регіону та об'єднаних територіальних громад; підвищення ефективності діяльності з організації змістовного дозвілля населення, популяризації національної історико-культурної спадщини тощо; збереження та раціональне використання природних рекреаційних ресурсів у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду.

Список використаних джерел:

1. Литвин І.В., Нек М.О. Проблеми та перспективи розвитку сільського зеленого туризму в регіоні. Регіональна економіка. 2013. №2. С. 81-88.

2. 2. Ільчук М. М. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств аграрної сфери. Біоресурси і природокористування. 2016. Т. 4, № 1-2. С. 133 - 143.

3. Ісаєнко В. М. Забезпечення якості продукції та послуг в агротуризмі. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. 2017. Вип.

19, № 1. С. 247 - 252.
4. Сердюкова О.М. Сутність сільського зеленого туризму. Економіка та держава. 2014. №3. с.87-90.
5. Петлін І. В. Перспективи розвитку сільського зеленого туризму в Західному регіоні України. Вісник Львівського інституту економіки та туризму. 2008. № 3. С. 210–213.
6. Костирко І. Г. Кластерний підхід в розвитку сільського зеленого туризму. Інноваційна економіка. 2015. № 4 (59). С. 159 - 163.

І.В. Космідайло, к.е.н., доцент,
С.О. Блощенко, здобувач вищої освіти
ПВНЗ Європейський університет

РЕІНЖИНІРИНГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Подальший розвиток ринкових відносин в Україні об'єктивно передбачає нові способи економічного мислення та принципово нові підходи до управління персоналом, що дозволяє повною мірою реалізувати переваги нових технологій та людських ресурсів. Цей підхід – стрижень та основа реінжинірингу (англ. engineering) бізнесу взагалі та туристичного бізнесу зокрема.

Реінжиніринг бізнесу спрямовано організацію діяльності підприємства на конкурентоспроможній основі. Об'єктом реінжинірингу є не саме туристичне підприємство, а процеси, які забезпечують організацію своєї діяльності. Підприємство проводить реінжиніринг структурних підрозділів, чи процесу надання туристичних послуг, здійснює реінжиніринг робіт, що виконуються персоналом у цих підрозділах [1].

Реінжиніринг організації ефективного управління персоналом підприємств туристичного бізнесу – це радикальне переосмислення та перепроектування процесів, що забезпечують ефективність використання персоналу, для досягнення різких, стрибкоподібних покращень [2]. Концепція реінжинірингу охоплює як відомі ідеї та положення організації ефективного управління персоналом, наприклад, щодо зміни структури підприємства, мотивації співробітників, схеми документообігу підприємств тощо, так і методи максимальних змін на підприємстві для досягнення нових вершин діяльності та збільшення його прибутку [3].

За допомогою організації ефективного реінжинірингу, відділ управління персоналом вирішує ряд важливих завдань, до яких належать: виявлення тих елементів організації управління персоналом, які потребують поліпшення; оцінка вузьких місць; здійснення постійного моніторингу поточної та майбутньої ситуацій, пов'язаних із організацією ефективного управління персоналом [4].

Для зацікавленості колективу в результатах діяльності, необхідна продумана система управління та оцінок, а також механізми формування системи цінностей та переконань співробітників. Система управління та її оцінка визначається, за допомогою ефективності роботи та її оплачуємості. Цінності та переконання співробітників повинні сприяти ефективному виконанню процесів. Реінжиніринг передбачає перехід від функціональних підрозділів до командних процесів [2]. Залежно від суті виконуваних робіт використовують різні типи командних процесів.

Один із типів команд поєднує певну кількість спільно працюючого персоналу різних спеціальностей, які виконують рутинну, повторювану роботу. У зв'язку з тим, що в цьому випадку команда виконує роботу, що повторюється, члени команди об'єднуються на тривалий час.

Інший тип команди поєднує персонал для вирішення деякої епізодічної і, як правило, складної задачі. У цьому випадку команда створюється на час розв'язання задачі. Команди такого типу називають віртуальними командами.

Система організації управління персоналом є провідною системою управління підприємством. Її робота спрямована на те, щоб формувати необхідні кадрові ресурси, встановити між персоналом відповідні ділові відносини, включати їх у творчий процес спільної трудової діяльності, а також сприяти розвитку персоналу, їхньому навчанню та просуванню по роботі.

Окрім лінійних змін організаційної структури, підприємствам рекомендовано використовувати елементи матричної структури. Матрична структура є різновидом проектної структури. Вона являє собою тимчасову структуру, що створюється для вирішення конкретного завдання, зміст якого полягає в тому, щоб зібрати в одну команду

найкваліфікованіших співробітників підприємств туристичного бізнесу.

Як і будь-який інший, процес організація управління персоналом має своїх клієнтів, якими у разі можна вважати безпосередньо лінійних менеджерів на чолі з керівниками підприємства. Тому головне завдання, на досягнення якої має бути спрямована вся діяльність системи організації ефективного управління персоналом, полягає у задоволенні потреб клієнтів процесу, тобто. формування саме того працівника, який необхідний підприємству:

- знання - освіта особистості;
- звички - досвід роботи та навчання;
- способи спілкування - вміння спілкуватися з людьми та працювати у групі.

З цією метою, відповідно до теорії реінжинірингу, для отримання найкращого результату слід об'єднати групи людей, які беруть участь у цьому процесі. При цьому необов'язково змінювати все те, що робили співробітники досі, але тепер вони повинні виконувати свою роботу разом, а не окремо, як раніше, розкидані по різних функціональних відділах [4].

Таким чином, збільшення доходу підприємства залежить від закріплення позицій туристичного підприємства на ринку, розвитку брендів та збільшення оборотних активів, а також організації ефективного управління персоналом. Такий підхід свідчить про необхідність урахування причинно-наслідкових зв'язків показників організації ефективного управління персоналом туристичного підприємства з іншими бізнесовими процесами, що забезпечують підвищення його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Желдак Т.А. Нечіткі множини в системах управління та прийняття рішень: навч. посіб. / Т.А. Желдак, Л.С. Коряшкіна, С.А. Ус; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 387 с.

2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.

3. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ./ М. Хаммер, Дж. Х. Чампи. Санкт Петербург : СПУ, 1997. 332 с.

І.В. Космідайло, к.е.н., доцент,
Н.І. Діденко, здобувач вищої освіти
ПВНЗ Європейський університет

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Свобода дій накладає на господарюючий суб'єкт жорсткі вимоги, насамперед у сфері управління своєю діяльністю, що зрештою і зумовлює успіх або невдачу. Розвиток ринкових відносин в Україні вніс до порядку денного проблеми використання важливих інструментів цивілізованого ринкового господарства: маркетингу, менеджменту, логістики. Перед будь-яким керівником гостро постають проблеми ефективного і грамотного управління та формування сучасних стратегій маркетингу для просування туристичного продукту.

Сучасні стратегії маркетингу формуються в умовах загострення конкуренції між операторами, зростаючого рівня насиченості ринку туристичних послуг, трансформації цього ринку в ринок споживача. Виробник у все зростаючій мірі змушений співвідносити свої можливості та плани з факторами, які складають ринкову кон'юнктуру. Перспективність розвитку ринку туристичних послуг в Україні, як одного з напрямків стабілізації її соціально-економічного стану та динамічного розвитку економіки областей, потребує формування нових підходів стосовно питань застосування маркетингу на мікро- та мезорівні. До категорій чи не найголовніших контрольованих факторів визначення маркетингових стратегій відносяться ціна запропонованого туристичного продукту та інформаційна насиченість ринку туристичних продуктів.

Туристичні послуги характеризуються невідчутністю, нездатністю до зберігання, мінливістю якості, сезонними коливаннями попиту, нерозривністю виробництва та споживання, територіальними роз'єднаністю виробника та споживача. Всі ці фактори визначають особливості реалізації маркетингових стратегій в туристичній сфері.

Туристичний ринок по своїм основним характеристикам не має вагомих відмінностей від інших видів господарської діяльності. В той самий час в туризмі є специфіка, яка відрізняє

цю галузь від інших форм торгівлі послугами. Ми вважаємо, що туристичному ринку, поруч із загальними специфічними характеристиками послуг, притаманні свої особливості:

– туристичний ринок є комплексом послуг та товарів, який характеризуються складною системою взаємозв'язків між різними компонентами;

– попит на туристичні послуги надзвичайно еластичний по відношенню до рівня прибутку та цін, але занадто чутливий до політичних та соціальних умов;

– споживач не може ознайомитись з туристичним продуктом до його придбання, а саме ознайомлення, у більшості випадків, здійснюється безпосередньо на місці виробництва туристичної послуги;

– місце придбання послуги та місце її використання у більшості випадків рознесені в просторі, а споживач долає відстань, яка відділяє його від споживання продукту;

– туристичний продукт залежить від таких змінних, як простір та час, для нього характерні непередбачувані коливання попиту;

– пропозиція туристичних продуктів відрізняється не гнучким виробництвом;

– аналіз якості туристичних послуг характеризується значною суб'єктивністю.

На якість туристичних послуг мають високий вплив фактори зовнішнього середовища, які мають непередбачуваний характер: природні та погодні умови, політика в галузі туризму, події на міжнародному рівні та інші.

Ці специфічні особливості туристичного продукту істотно впливають на маркетинг. Маркетинг в туризмі – це система безперервного узгодження запропонованих послуг з послугами, що користуються попитом на туристичному ринку та на ті, що туристичне підприємство спроможне запропонувати з прибутком для себе та більш ефективно, ніж це роблять конкуренти.

Фактично, маркетинг є двостороннім процесом, який в середині підприємства впливає на всі сфери діяльності та на механізм надання туристичних послуг, а з іншого боку, за допомогою реалізації маркетингової стратегії підприємство

впливає на потенційних споживачів послуг, формуючи в них потребу придбання послуги та впливу на процес прийняття рішення споживачем.

В систему маркетингу в туристичній сфері інтегровані різні інституційні одиниці: державні, національні, регіональні та міські органи управління туризмом, галузеві та міжгалузеві громадські організації, підприємства різних сфер туристичної галузі.

Поглиблення індивідуалізації споживчого попиту, перехід від масово-стандартизованої до диверсифікованої пропозиції туристичних продуктів та послуг, концентраційні процеси в індустрії туризму обумовлюють необхідність активізації маркетингових зусиль та формування ефективних маркетингових стратегій. Споживчий ринок туристичних послуг складає безліч принципово різних сегментів, які поводяться по різному в процесі прийняття рішення про придбання туристичної послуги чи продукту. Ми вважаємо, що головне завдання туристичної компанії підчас формування маркетингової стратегії – визначити основні фактори, які впливають на споживчу поведінку, та сформувати ефективні методи впливу на неї.

Умови функціонування туристичного ринку постійно змінюються. В зв'язку з цим, під час планування своєї діяльності туристичні підприємства повинні прогнозувати тенденції розвитку ринку та враховувати всі фактори, що можуть впливати на них. Специфічний характер маркетингових стратегій в туризмі визначається наступними відмінними характеристиками туристичної продукції від інших споживчих товарів та послуг:

– сезонний характер туристичного попиту породжує необхідність диференціації туристичних продуктів та вимагає проведення маркетингових заходів щодо синхронізації цих коливань з метою стимулювання попиту в міжсезоння;

– координація та спільні маркетингові заходи проводяться виробниками туристичних послуг, туристичними центрами, а також громадськими організаціями.

В нашому трактуванні, методологія маркетингу туристичних послуг включає аналіз ринкових можливостей, сегментацію та

вибір цільових ринків, розробку та реалізацію маркетингових стратегій для збалансування попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг.

Ми також вважаємо, що маркетинг туристичних послуг – це діяльність, направлена на створення, підтримку або зміну настроїв споживачів по відношенню до туристичних послуг конкретних регіонів або цілих країн.

Стратегія маркетингу туристичних підприємств на національному рівні повинна бути спрямована на формування та позитивний розвиток туристичного іміджу регіону, що є невід`ємною умовою залучення туристів. У більшої кількості туристів, прийняття рішення щодо відвідання якогось конкретного регіону залежить від того, наскільки привабливим він здається туристу з точки зору задоволення його культурних, рекреаційних, пізнавальних чи інших інтересів.

Список використаних джерел:

1. Бєлявцев М. І. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / М. І. Бєлявцев, В. М. Воробйов. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
2. Стратегічний маркетинг: підручник / Л. В.Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 630 с.
3. Маркетинг: навч. посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
4. Бєлова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2012. – 127 с.
5. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / М. А. Окландер, М. В. Кірносова Львів: ЦУЛ, 2017. – 200 с.

В.Є. Крупін, к.е.н., ад'юнкт
Інститут розвитку села та сільського господарства Польської академії наук (IRWiR PAN)

АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Протягом останніх десятиліть в Україні сформувався специфічний аграрний сектор, який характеризується відносно великою часткою доданої вартості у ВВП (10,63% [5]), що також екстраполюється на значний експорт агропродовольчої продукції (19,5 млрд. євро, або майже 45% експортних валютних надходжень [7]). Україні також вдалося досягти

провідних світових позицій за окремими видами сільськогосподарської продукції, а саме: бути першою у світовому виробництві соняшнику (30,6% виробництва у 2021/2022 маркетинговому році з випуском 17,5 млн т), другою у світі з виробництва соняшникової олії (30,6% з 9,9 млн т) і соняшникового шроту (27,5% з 5,5 млн т), четвертою з ячменю (6,8% з 7,6 млн т), шостою з кукурудзи (3,5% з 41,9 млн т) та ріпаку (4,2% з 3,0 млн т), а також сьомою з пшениці (4,3% з 33,0 млн т). Україна, відповідно, входить і до числа провідних світових експортерів: перше місце у світі по соняшниковій олії (54% світового експорту) та соняшниковому шроту (46%), третє по ячменю (17%) та ріпаку (20%), четверте – по кукурудзі (12%) та п'яте – по пшениці (9%) [4].

Водночас, такі показники досягаються за рахунок залучення значних площ сільськогосподарських угідь та інтенсивних (часто руйнівних для довкілля) методів виробництва. Ці результати отримуються з використанням понад 41 млн га сільськогосподарських земель та робочої сили на рівні 14,5% від загальної кількості зайнятих [6]. Основою агропродовольчого експорту України є сировина з низьким рівнем доданої вартості, причому найбільша частка припадає на зернові культури (43,6% або 8,25 млрд євро). Експорт готових харчових продуктів з України у 2020 році становив лише 2,95 млрд євро, тобто лише 15% агропродовольчого експорту [7].

Окрім того, такі досягнення аграрного сектора України, як правило, не поширюються на покращення умов життя в сільській місцевості [2]. Хоча в Україні налічується біля 4 мільйонів особистих селянських господарств [6], вони функціонують у відносно неформальному секторі економіки, в тому числі фактично не охоплені системою соціального захисту. Передусім інші виробники аграрної продукції, а саме 34,5 тис. фермерських господарств та 10,4 тис. сільськогосподарських підприємств є тими, хто має більш спрощений доступ до ринків збуту і виробляють товарну продукцію, мають більші можливості для розвитку. Саме вони також мають можливість користуватися, хоча і обмеженою, державною підтримкою.

В аграрному секторі України існує значна поляризація, концентрація та контроль над сільськогосподарськими ринками

та землею з боку найбільших агрохолдингів, що створює диспропорції та призводить до несправедливого та непрозорого внутрішнього бізнес-середовища. Вузька спеціалізація на рослинництві, причому на декількох найприбутковіших експортно-орієнтованих культурах, призвела до суттєвої поляризації всередині сектору і, як правило, досягається за рахунок використання екологічно шкідливого монокультурного підходу великими виробниками.

Загалом, Україна має специфічний сільськогосподарський сектор, де біля 30% валової продукції рослинництва та майже половина продукції тваринництва виробляється сільськими домогосподарствами, у яких значна частина продукції і споживається без виходу на ринок [1]. Ключовими проблемами, що блокують сталий розвиток сільського господарства України на даний час є: 1) відсутність балансу між великими аграрними підприємствами, фермерськими господарствами та господарствами населення; 2) високий рівень корупції [3], що призводить до відсутності неупередженого захисту прав, особливо дрібних фермерів та сільських мешканців; 3) контроль цін на внутрішньому ринку та доступу до нього з боку обмеженої кількості компаній (передусім агрохолдингів); 4) відсутність ефективного нагляду за сільськогосподарською діяльністю з точки зору її впливу на навколишнє середовище; 5) відсутність соціального захисту для осіб, які займаються індивідуальною сільськогосподарською діяльністю; 6) недостатній рівень розвитку інфраструктури в сільській місцевості, особливо у віддалених районах (дороги, транспорт, охорона здоров'я, освіта, побутові послуги); 7) старіння, депопуляція та міграція сільського населення; 8) старіння власників сільських господарств та відсутність молодих наступників для подальшого ведення аграрної діяльності; 9) відсутність ефективної кооперації між виробниками аграрної продукції; 10) недостатня кількість місцевих ініціатив та відносно пасивна ментальність сільського населення (очікування вирішення місцевих проблем владою або іншими суб'єктами).

Список використаних джерел:

1. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2021: Addressing the Challenges Facing Food Systems, OECD Publishing, Paris,

https://doi.org/10.1787/2d810e01-en.

2. Borodina O., Krupin V. Is it Possible to Utilise the Agricultural Potential of Ukraine under the Current Agrarian System? Eurochoices, 2017, 17(1), 45-51, https://doi.org/10.1111/1746-692X.12151.

3. Corruption Perceptions Index 2022. Transparency International, 2023. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2022 (дата звернення: 15.02.2023).

4. Ukraine Agricultural Production and Trade. April 2022 Factsheet. Foreign Agricultural Service of the United States Department of Agriculture. URL: https://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2022-04/Ukraine-Factsheet-April2022.pdf (дата звернення: 30.03.2023).

5. Показники світового розвитку: Сільське, лісове та рибне господарство, додана вартість (% від ВВП). Світовий Банк, 2023. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS (дата звернення: 04.03.2023).

6. Сільське господарство України 2021: статистичний збірник. Державна служба статистики України, Київ, 2022, 222 с.

7. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2020 році. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1220_ue.xls (дата звернення: 27.02.2022).

Н.О. Лисенко, к.е.н., доцент,
В.В. Циганенко, здобувач вищої освіти
ПВНЗ Європейський університет

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Результати праці робітників галузі сільського господарства залежать не тільки від рівня забезпеченості їх засобами виробництва, якості земельних ресурсів, сортів рослин і порід тварин. За однакових умов виробництва результати праці в різних працівників можуть бути різними. Це пояснюється різним відношенням працівників до своєї праці.

Відношення до праці – це складне соціальне явище, яке поєднує в собі єдність три елементи: мотиви та орієнтація трудової поведінки; реальну, або фактичну трудову поведінку; оцінку працівниками трудової ситуації, або задоволення від праці [1]. Відношення до праці переважно зумовлене причинами суб'єктивного характеру – мотивами і цілями окремих працівників. Тому для розробки дієвого механізму мотивації високо-ефективної праці першочерговим завданням є виявлення

основних мотивів, які формують трудову активність працюючих.

Як вже зазначалося вище, недооцінка проблем, пов'язаних з мотивацією праці призвела до різкого зниження ефективності праці і якості трудового потенціалу не тільки в галузі сільського господарства а й в усьому народному господарстві України. В наш час потрібен ефективний мотиваційний механізм – дієва система взаємопов'язаних мотивів та стимулів.

Зараз більшість робітників не мають таких якостей, що відповідали б потребам ринкової економіки. Передусім, це стосується розуміння того, що праця забезпечує його власні матеріальні і соціальні потреби, але робота, щоб користуватися попитом, повинна бути висококваліфікованою і характеризуватися гідним відношенням до праці. Усвідомлення працівниками даної умови, призводить до зацікавленості у постійному підвищенні рівня своєї освіти і кваліфікації. В свою чергу, роботодавці повинні підтримувати такі прагнення своїх працівників і забезпечити підвищення рівня оплати праці в залежності від їх професіональних здібностей. Робітники повинні розуміти, що задовольнити свої потреби вони можуть лише за рахунок досягнення такого кваліфікаційно-освітнього рівня, який забезпечить їм необхідний рівень матеріальної винагороди. Але не треба відносити формування високого рівня відношення до праці лише на рахунок самих працівників. Формування мотивів праці відбувається не тільки під впливом психофізіологічних характеристик окремої особистості, на неї ще значним чином впливає ціла низка зовнішніх умов, які можуть як підвищувати, так і знижувати мотивацію до праці [2].

У відповідності з теорією А. Маслоу, задоволення вищих запитів не дозволяє досягти поставленої мети до тих пір, поки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів, які, як правило, мають саме матеріальну основу. Рівень матеріальної винагороди повинен повністю покривати соціальні та фізіологічні потреби людей. Модель мотиваційного механізму в галузі сільського господарства повинна включати наступні складові: демографічну, виробничу, соціально-правову, мотиваційну та професійну.

Демографічна повинна забезпечувати приріст розміру

трудових ресурсів, запобігання зменшенню популяції населення, уникнення небажаних міграцій трудових ресурсів за межі країни та в інші галузі народного господарства.

Виробнича повинна забезпечувати нормальні умови виробництва, систему матеріальних винагород в залежності від результатів праці, підвищення рівня механізації та автоматизації.

Соціально-правова передбачає забезпечення соціальних гарантій, створення належних соціально-побутових умов й умов духовного та культурного розвитку особистості.

Мотиваційна повинна базуватися на наукових принципах мотивації до праці і забезпечувати гідне поєднання потреб, мотивів і стимулів.

Професійна забезпечує вибір професії та усвідомлення працівниками важливості постійного підвищення свого освітньо-кваліфікаційного рівня.

Від правильної взаємодії перерахованих вище компонентів буде залежати формування ставлення до праці у кожного конкретного працівника. Визначення ключових стимулів і мотивів сприятиме досягненню повноцінного відтворення робочої сили, підвищення рівня добробуту працівників. Це також позитивно вплине на рівень трудової дисципліни та дозволить підвищити рівень трудової активності працівників сільського господарства та ефективність їх праці [3].

Відповідно то теорій мотивації праці, у працівників під дією зовнішніх і внутрішніх факторів формуються мотиви і стимули, під впливом яких людина працює для задоволення своїх потреб. Мотиваційний механізм повинен забезпечувати задоволення співробітниками своїх потреб шляхом отримання гідної матеріальної винагороди, а з іншого боку, повинен сприяти досягненню поставлених організацією цілей. Також розмір матеріальної винагороди повинен відповідати принципам соціальної справедливості, оскільки при одержанні винагороди, кожен працівник буде порівнювати її розмір з розмірами інших та оцінювати ступінь задоволення з її допомогою своїх потреб. В випадку незадоволення певних потреб, вони будуть залишатися і приєднуватися до знову сформованих.

Принципами формування та подальшого розвитку системи

мотивації праці в підприємствах галузі сільського господарства є наступні:

- винагорода повинна забезпечувати стимулювання підвищення не лише кількісних, а й якісних характеристик результатів праці та сприяти реалізації стратегії підприємства;
- величина матеріальної винагороди повинна бути тісно пов`язаною з результатами праці окремих працівників та результатів діяльності під-приємства;
- темпи росту ефективності праці повинні випереджати зростання роз-міру її оплати;
- пріоритетними напрямками підвищення рівня ефективності праці повинні бути не лише збільшення результатів праці а й мінімізація витрат ресурсів;
- механізм мотивації праці повинен поєднувати особисті інтереси працівників, трудового колективу та власників підприємств;
- система оцінки результатів праці повинна бути достатньо простою і зрозумілою різними категоріями працівників;
- показники ефективності праці повинні враховувати особистий внесок кожного працівника в загальний результат підприємства;
- всі положення процесу праці, оцінки його результатів та розмірів винагороди необхідно відображати в документах, що регулюють трудові відносини в колективі, переважно колективному договорі.

Виходячи з того, що будь-який керівник власноруч формує свою команду співробітників, в процесі цього йому необхідно керуватися не лише власним досвідом спілкування і рекомендаціями інших, а й певним набором інструментів, за допомогою якого він зможе підібрати працівників, що мають відповідні професійні, ділові та людські якості, та будуть доповнювати і розвивали його власні особливості, здібності і професіоналізм.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
2. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
3. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

С.І. Міненко, доктор філософії з менеджменту
Державний біотехнологічний університет
м. Харків

«ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА»: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Перехід на «зелену економіку» передбачає внесення комплексних змін у всі сектори економіки. Первинний сектор охоплює сільське господарство, рибальство, лісову та добувну промисловість. Він вимагає найбільш радикальних змін, оскільки саме тут створюються продукти для задоволення первинних потреб людства. Сільське господарство має переорієнтовуватися на виробництво органічної продукції (без використання хімічних добавок). Така переорієнтація агропромислового комплексу несе за собою низку позитивних наслідків. Зокрема, скорочення безробіття у сільській місцевості; перехід на екологічно чисте біопаливо; досягнення незалежності від традиційних джерел енергії.

Вторинний сектор економіки охоплює промисловість та будівництво. Цей сектор найбільше потребує раціонального використання енергоресурсів. Країна потребує глибокої технологічної модернізації, так як саме виробничі потужності є базою для створення устаткувань, машин та обладнання, які дозволять очистити виробництво та ефективно використовувати обмежені ресурси. До того ж «озеленення» економіки передбачає активізацію галузі з переробки відходів. Відходи, з одного боку, є великою загрозою для навколишнього середовища, а з іншого – вони можуть бути використані для того, щоб підвищити конкурентоспроможність виробництва, за рахунок скорочення витрат на сировину та їх повторне використання. «Озеленення» промисловості та будівельного господарства матиме позитивні зрушення: зменшення шкідливих викидів; продовження терміну експлуатації будівель; зростання зайнятості у суміжних галузях; зменшення споживання імпортованих ресурсів тощо.

Третинний сектор є так званою з'єднувальною ланкою між первинним і вторинним секторами, яка і забезпечує реалізацію концепції «зеленої економіки». Такий сектор є цілою системою

галузей виробництва та всіх видів діяльності, які пов’язані з наданням послуг як населенню, так і бізнесу. Дана сфера охоплює проведення комплексних НДДКР, а також створення бізнес-планів і програм, і, що найважливіше, здійснює розробку енергоефективних технологій, які могли б забезпечити якісні зрушення у напрямку озеленення первинного та вторинного секторів. Створення екоінновацій дозволить удосконалити виробничі процеси, ефективно організувати бізнес за рахунок економії ресурсів, а також удосконалити комерціалізацію та впровадження чистих технологій [1].

Добре відпрацьована система регулювання може створити стимули переходу до «зеленої економіки» а також стимулювати «зелене інвестування, яке є одним із найважливіших інструментів сталого розвитку не лише для України, а для всіх країн. Попри те, що в Україні зростає екологічний податок за забруднення довкілля [2], підприємствам вигідніше сплачувати податки, ніж інвестувати у природоохоронні заходи, чи перейти на альтернативні джерела енергії. Україна повинна терміново впровадити національну систему обліку викидів та поглинання парникових газів. Взагалі упровадження «зелених інвестицій» дасть змогу покращити екологічну ситуацію в країні, прискорити екологізацію виробництва, забезпечити раціональне використання природних ресурсів.

Аналіз вищезазначених шляхів озеленення трьох основних секторів економіки підтверджує необхідність розробки комплексної державної стратегії переходу на «зелену економіку». Сьогодні в Україні розробляються лише окремі її аспекти. На законодавчому рівні в Україні розроблена стратегія «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2020 року основними цілями якої є: підвищення рівня суспільної екологічної свідомості; поліпшення екологічної ситуації та підвищення рівня екологічної безпеки; досягнення безпечного для здоров'я людини стану довкілля; інтеграція екологічної політики та вдосконалення системи інтегрованого екологічного управління; припинення втрат біологічного та ландшафтного різноманіття і формування екологічної мережі; забезпечення екологічно збалансованого природокористування; удосконалення

регіональної екологічної політики [3].

«Зелена» економіка ґрунтується на альтернативних джерелах енергії і палива, технології екологічно чистого виробництва, чистих технологіях у веденні сільського господарства, «зеленому будівництві», а також програмах очищення повітря, води і ґрунту від забруднень, переробки та утилізації відходів і т.д. Багато вчених досліджують цю тему, розробляють нові концепції. Саме «зелена економіка» може стати джерелом розвитку України. Перспективи створення «зеленої економіки» в Україні стають необхідними і цілком досяжними.

Список використаних джерел:

1. Прушківська Е.В., Шевченко Ю.О. Розвиток «зеленої економіки»: національний аспект. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 3. URL: http://businessinform.net/pdf/2013/3_0/186_191.pdf

2. Дебет-кредит: Ставки екологічного податку (станом на 03.01.2017 р.) URL: http://dtkt.com.ua/show/0sid0178.html#01

3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 26. С. 1284.

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
Б.Л. Шумаков, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Туризм є однією з багатьох галузей яка найбільше пізнала втрат під час воєнного стану. В Україні по зрозумілим причинам заборонені авіаперельоти, транскордонне переміщення валютних цінностей вже майже двох років, це є важким ударом по туристичній галузі. Ракетні обстріли та удари також не дозволяють мандрувати в межах України. Туризм дав поштовх розвитку різних частин інфраструктури, зокрема комерційних підприємств. Він надає широкий спектр можливостей для працевлаштування та отримання доходу, полегшуючи роботу

компаній у галузях, які співпрацюють з індустрією туризму. З початку повномасштабного воєнного вторгнення надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилося майже на 35% [1].

Зовнішній туризм також отримав важкого удару, через вторгнення у громадян України зросли витрати та зменшились доходи, військовозобов'язані не можуть виїжджати за кордон, а також проблеми з логістикою. Іноземних туристів майже не має, ті хто сьогодні відвідує Україну, це переважно представники іноземних ЗМІ та співробітники відомств, які їздять країною у робочих цілях. Туристична галузь на даний момент працює майже на 30%, та намагається хоча би якось підтримати бюджет своїми податками та зборами, - це переважно напрямок Західної України.

Підтримка військовослужбовців та іммігрантів, потребуючих відпочинку та через стан фізичного, психічного та соціального добробуту – цим усім добровільно займаються багато туристичних компаній які досі працюють та вже закрилися.

Основні напрямки гуманітарної діяльності туристичних та готельних підприємств[2]:

- допомога біженцям (переселення у більш безпечні місця України, допомога у прийомі та харчуванні);
- гуманітарні вантажі (доставка продуктів харчування, одягу, ліків та засобів гігієни).

В умовах війни, коли центральні та західні регіони країни є відносно безпечними, внутрішній туризм має свої особливості, які туристи та туристичні компанії повинні враховувати. Наприклад, деякі райони на сході України можуть бути небезпечними для відвідування через можливість бойових дій, мінні поля та інші загрози безпеці. Крім того, на деяких територіях можуть існувати обмеження з приводу доступу до пам'яток культури та історії. Наприклад, деякі музеї та історичні місця можуть бути тимчасово закриті або доступ до них може бути обмежений через безпекові причини. Також можуть існувати обмеження на пересування та проживання в деяких районах через наявність контрольних пунктів, паспортного контролю та інших процедур, пов'язаних з безпекою.

Отже, перед плануванням поїздки на території України варто

ознайомитися з офіційною інформацією та рекомендаціями щодо безпеки, а також звернутися до місцевих туроператорів та організацій для отримання додаткової інформації про поточну ситуацію та можливості туристичного відпочинку на території кожної окремої області. Звичайно, воєнний конфлікт в Україні є унікальним в своїй складності, тому порівняння з будь-якою іншою країною, яка відновлювала туризм після війни, є неадекватним. Реставрація туристичного ринку в Україні вимагатиме особливих підходів через те, що такий руйнувальний вплив на туризм не був характерним для жодної іншої країни.

Пропонуються кроки для відновлення туристичної галузі в Україні, які потрібно реалізувати вже зараз:

- Уряд України повинен включити туризм до програм відновлення після війни;
- почати перемовини зі світовими готельними мережами про їх вхід на український ринок;
- підготувати масштабну маркетингову кампанію для зовнішніх ринків з метою просування України як безпечної локації для подорожей;
- розробити туристичні програми, пов'язані з місцями військової слави Збройних сил України;
- відновити туристичну інфраструктуру за допомогою інших країн та міжнародних організацій;
- відкрити національні офіси українського туризму в розвинених країнах світу.

Тому можна сказати, що російська агресія проти України та військові дії на її території стали значними перешкодами для розвитку туристичної сфери не тільки в Україні, а й в Європі загалом. Це призвело до втрат у туристичній галузі, що складають мінімум 14 млрд. доларів. Закриття повітряного простору та заборони на російських авіаперевізників також створюють проблеми для міжнародного туризму. Однак, внутрішній туризм та екскурсії можуть стати своєрідною терапією та можливістю для переживання позитивних емоцій в умовах війни. Крім того, внутрішній туризм виступає важливим внеском у підтримку економіки, оскільки туристи купують вхідні квитки, оплачують транспорт, каву та сувеніри. Україна,

як інші країни, активно працює над вдосконаленням туристичної галузі та привернення туристів. Нові проекти професійних асоціацій та органів державної влади свідчать про те, що екскурсійна справа продовжує існувати та розвиватись. Завдяки впровадженню нових туристичних інновацій, таких як створення нового продукту, можлива переорієнтація туристів на внутрішній ринок, що сприятиме розвитку туризму в Україні та підтримці економіки.

Список використаних джерел:

1. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14

2. Малярчук Н. М., Чирва О. Г. Проблеми та перспективи розвитку незвичайних видів туризму на території України після закінчення російсько-української війни на прикладі військового туризму. *Економічні горизонти*. 2022. Вип. 4(22), С. 34–42. https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267014

В.С. Постригань, к.ю.н.
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим фактором соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Однією з ефективних форм функціонування держави є здійснення раціональної зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі країни.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [4].

Ефективність господарської діяльності як вітчизняних, так і іноземних підприємців у рамках правової системи конкретної держави визначається, насамперед, ступенем досконалості

охоплення сфер регулювання і ліберальності її законодавства. Україна в даному разі не є винятком. У зв'язку з цим зростає значення правового регулювання питань функціонування різних суб'єктів господарської діяльності в Україні, побудованої на взаємовідносинах, що мають місце як на території України, так і за її межами і грунтуються на законах зовнішньоекономічної діяльності [1].

Ключовим завданням державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків, що сприятиме зниженню рівня залежності національної економіки від монопольного імпорту

товарних позицій, які є стратегічно важливими для галузей вітчизняного виробництва, зокрема, енергоносіїв, матеріальних ресурсів (у тому числі – сировинних) [3].

Суб'єкти господарської діяльності України та іноземні суб'єкти господарської діяльності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються такими принципами: принципом суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, принципом свободи зовнішньоекономічного підприємництва, принципом свободи зовнішньоекономічного підприємництва, принципом верховенства закону, принципом еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів [4].

Ефективність економічного співробітництва між країнами – це поняття, яке має комплексний і багатоаспектний характер і вказує на різноманітність шляхів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності. Пошук шляхів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств є необхідною умовою отримання стійких конкурентних переваг та засобом підвищення ефективності діяльності.

Міжнародна торгівля – основна форма міжнародних економічних відносин, оскільки включає торгівлю не тільки товарами в речовинному розумінні цієї категорії, але й найрізноманітнішими послугами. Саме міжнародна торгівля є основною формою зв'язку між національними товаровиробниками різних країн, формуючи їх економічну взаємозалежність [2].

Митна політика – це система принципів та напрямків

діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки. Державна митна політика є складовою частиною державної економічної політики [5].

Для ефективного функціонування юридичних осіб та суб'єктів підприємницької діяльності, що займається міжнародними контрактами доречно використовувати комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, для цього необхідно враховувати науково-технічні, виробничі, сервісні, інформаційні, кваліфікаційні та експортно-імпортні чинники, які впливають на ефективність здійснення міжнародної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/52.pdf.

2. Возний Н.Р., Левко М.М., Черниш Р.Е. Проблеми та перспективи регулювання світової торгівлі товарами в Україні. URL: Users/mjvg2 /Downloads/problemi-ta-perspektivi-regulyuvannya-svitovoyi-torgivli-tovarami-v-ukrayini.pdf.

3. Вороніна Ю.Є. Система державного управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/ view/3357/ 3319

4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року N 959-XII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T095900?an=575

5. Митний кодекс України: Закон України від 13 березня 2012 року N 4495-VI. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T124495?an=6439

О.А. Савенко, к.е.н., доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

АНТРОПОГЕННИЙ ВПЛИВ НА ДОВКІЛЛЯ ТА ЙОГО НАСЛІДКИ

З часів коли з'явилась людини на нашій планеті, велику роль у глобальній екосистемі стали відігравати взаємовідносини суспільства і навколишнього природного середовища. Надзвичайно посилюється вплив суспільства на природу у зв'язку з розвитком машинного виробництва.

Через це масштаби впливу суспільства на природу розширюються настільки стрімко, що люди поступово перетворюються на потужні геологічні сили, що впливають на природні процеси. Люди прямо чи опосередковано впливають на всі цикли, що відбуваються в природі. Природні зміни відбуваються під впливом людського фактору.

Досить навести кілька цифр і фактів. Як відомо, за останні 100 років кількість людської енергії зросла більш ніж у тисячу разів, а за останні 35 років загальний обсяг промислової та сільськогосподарської продукції зріс більш ніж у 2 рази. Загальний обсяг товарів і послуг у розвинених країнах подвоюється кожні 15 років. Відповідно, відповідно зростає кількість відходів, що утворюються в результаті господарської діяльності, що забруднює повітря, воду та ґрунт.

Витягуючи з природи 100 одиниць речовини, людина використовує 3-4 одиниці, а 96 одиниць потрапляють у відходи. У розрахунку на одного жителя промислово розвинутих країн щороку видобувається близько 30 тонн природних ресурсів, з яких лише 1-1,5% споживається у вигляді продуктів, а решта потрапляє у відходи. . Внаслідок спалювання палива за останні 30 років частка вуглекислого газу в атмосфері зросла на 25-30%. За прогнозами футуристів, це може призвести до підвищення середньої температури на 1,5-2°С на початку XXI століття та збільшення площі пустелі. Щорічно світова промисловість скидає в річки понад 160 куб. метрів, що забезпечують водопостачання промислового центру.

Пестициди (включаючи гербіциди, інсектициди та фунгіциди) - це хімічні речовини, які використовуються для знищення бур'янів, грибків, бактерій, різних комах і тварин. Більшість пестицидів є токсичними синтетичними хімікатами. Їх основна властивість і роль - знищувати різні форми життя. Усі пестициди небезпечні.

Пестициди забруднюють навколишнє середовище на всіх етапах виробництва, транспортування, зберігання та утилізації. Вони проникають у водойми, де накопичуються в рибі та інших водних організмах. Річки та дощова вода переносять пестициди в інші райони, де вони отруюють ґрунт, джерела питної води, океани та вбивають рослини та тварин. Людина завершує цикл

отруєння через свою необдуману поведінку. Немає жодного куточка землі, який не був би забруднений пестицидами. 65% сільськогосподарських угідь у країнах Західної Європи мають рівень забруднення вище допустимих норм.

Сьогодні в Україні накопичено 11 тис. тонн викинутих пестицидів. Не вирішено питання їх утилізації. Багато складських приміщень, на яких вони розміщені, знаходяться в незадовільному стані.

Зараз вся планета перебуває під антропогенним тиском, який проявляється в забрудненні природного середовища, виснаженні природних ресурсів і екосистем, деградації ґрунтів і хижацькому вирубуванні лісів.

Особливу загрозу природному середовищу становлять викиди та відходи хімічної промисловості, які є найрізноманітнішими за складом. Підприємства цієї галузі є джерелами забруднення шкідливими речовинами I та II класів (бензол (А), пірен, фосген, вінілхлорид, аміак, хлористий водень та ін.). Промислові міста з такими сполуками мають рівень забруднення повітря 4-10 ГДК.

Об'єкти військово-промислового комплексу (ВПК) також мають комплексний негативний вплив на навколишнє природне середовище, особливо щодо недотримання техніки зберігання і транспортування паливно-мастильних матеріалів та експлуатації військових об'єктів.

Основним джерелом забруднення атмосфери в містах і вздовж автомобільних доріг є автомобільний транспорт, який викидає в повітря 39% загальної кількості оксидів вуглецю, діоксиду азоту, сірки та важких металів.

Екологічну безпеку в Україні неможливо забезпечити лише природоохоронними заходами без урахування соціальних, економічних, політичних та демографічних проблем. Усе це настільки взаємопов'язане, що кожне окреме рішення вимагає їх універсального розгляду. У країні, де значна частина території зайнята сильно зміненими ландшафтами, усі техногенні та переважна більшість природних катастроф часто пов'язані з негативними екологічними наслідками несприятливих процесів, таких як забруднення ґрунту, погіршення якості води та якості повітря, виснаження

біорізноманіття і т.д. Це часто призводить до деградації природного середовища. Несприятливе навколишнє середовище, як і інші фактори, явно впливають на здоров'я населення, що загострює медичні та демографічні проблеми.

І.О. Шарко, к.е.н., доцент,
К.В. Зонова, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»
Державний біотехнологічний університет

ПРОБЛЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

В основі потенціалу підприємства лежать три основні передумови: 1) ресурсне забезпечення (наявне та гарантовано можливе), 2) технологія поєднання ресурсів, що забезпечує достатньо ефективне використання останніх за наявного рівня розвитку науки і техніки, 3) умови зовнішнього середовища (ринкові та інституційні).

Отже, саме ресурсний потенціал (наявні ресурси та такі, що можуть бути залучені в разі необхідності) є основоположним чинником у діяльності підприємства.

Складові ресурсного потенціалу, оптимізація співвідношення, максимізація віддачі є тими головними питаннями, які мають вирішувати менеджери, розробляючи та приймаючи рішення в галузі управління

Безпосередньо багато вчених досліджували, розкривали трактування поняття. Ресурси є необхідною складовою не тільки для застосування на підприємстві, а й в усьому світі. З розгляду різних точок зору трактувань можемо зазначити, що єдиного визначення поняття «ресурсний потенціал» немає. З плином часу та зміни наукових технологій удосконалюються, розширюються тлумачення тверджень.

У свою чергу вчені виділяють різні частини, які складають ресурсний потенціал аграрного підприємства. На думку Д. В. Смолича, ресурсний потенціал повинен складатися із усіх виробничих ресурсів, а також здібностей працівників для ефективного виконання роботи [1, с. 77]. На нашу думку, доцільно буде виділити такі складові ресурсного потенціалу

сільськогосподарського підприємства, як: земельні, матеріальні, трудові, інноваційно-інформаційні та фінансові.

Земельні ресурси у свою чергу можна зазначити як унікальні для розвитку господарства. Звичайно, при використанні їх як ресурсного забезпечення на аграрному підприємстві виникають проблеми. Так існує проблема розораності сільськогосподарських угідь, адже з плином часу все більше здійснюється посівів без урахування стану земель, з метою виготовлення більшої кількості продукції, адже на рис. 1 можемо бачити, що посівні площі мають тенденцію до зростання.

Ще до проблем відносять недотримання сівозмін, адже відомо багато інцидентів, коли сільськогосподарську культуру повертають на попереднє місце без зміни її на наступну культуру при цьому порушуючи технічні вимоги вирощування. [3, с. 43]. Виробництво кукурудзи зросло на 545% у 2021 р. по відношенню до 1991 р. Через зміну структури посівних площ, а також зміни клімату та зростання ефективності виробництва шляхом застосування якісніших насіння, ЗЗР, добрив [4, с. 12]. Але таке стрімке зростання призводить до швидкого виснаження ґрунту та його родючості, що у свою чергу не задовольняє ресурсне забезпечення підприємства.

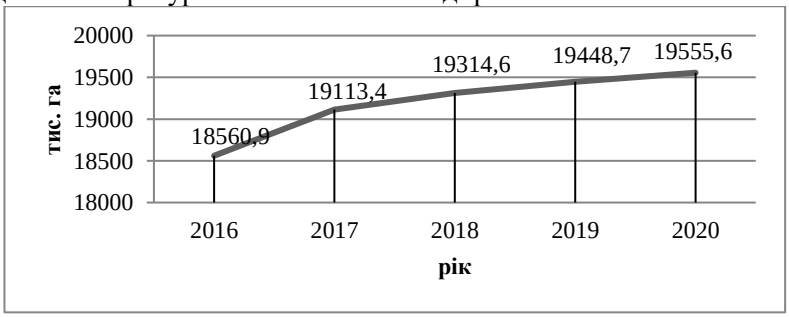

Рис. 1. Посівні площі культур аграрними підприємствами за роками [2]

В Україні дуже велика зосередженість земель сільськогосподарського призначення у володінні чи оренді відомих виробників аграрної продукції, користування площі якої перевищувало 10 тис. га. [3, с. 43] Але все ж такі дії

призводять до негативних, на жаль, наслідків: зниження конкуренції серед інших підприємств та до виснаженості родючості ґрунтів.

Для відновлення та покращення забезпечення та використання земельних ресурсів слід спрямувати увагу на такі заходи: використання земель з урахуванням обґрунтованих сівозмін, зміну правової бази з приводу охорони сільськогосподарських земель, запровадження певних проектів для підвищення родючості ґрунту.

Трудові ресурси у свою чергу є саме двигунами інших ресурсів, тому вони відіграють велику роль у формуванні ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Існує проблема зайнятості працездатного населення в сільському господарстві. Рівень безробіття у сільському населенні у 2019 р. становив 8,6% [5, с. 9]. На рис. 2 можемо бачити, що кількість зайнятого населення має тенденцію до зниження.

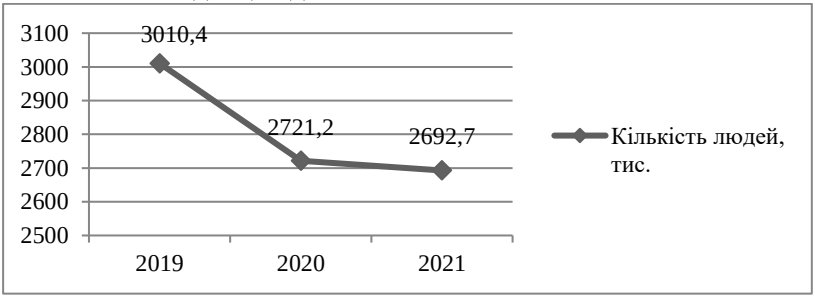

Рис. 2. Кількість зайнятого населення у сільському, рибному та лісовому господарстві [6]

Дана проблема пов’язана насамперед з оплатою праці, адже працівники, зайняті в сільськогосподарському виробництві, отримують недостатню кількість грошей порівняно з іншими видами діяльності; також чисельна група людей не завжди хоче працювати в даній сфері через недостатнього розвитку селищ та сел.

Задля вирішення даних проблем слід залучати державу та нові фінансові інвестиції для розвитку та покращення умов діяльності, надавати більш професійного навчання та просування найманим працівникам.

Таким чином, дане дослідження дає змогу в подальшому

розвитку окреслити та дослідити більш досконало шляхи вирішення проблем, які спостерігаються в забезпеченні ресурсами сільськогосподарського підприємства.

Список використаних джерел:

1. Смолич Д. В., Тимощук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір.* 2020. № 153. С. 75-82.
2. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
3. Кіріченко К. Проблеми раціонального використання земель сільськогосподарського призначення України. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 2. С.41-46.
4. Агробізнес України. *Інфографічний довідник*. 2021. 41 с.
5. Рябоконь В. П. Соціально-економічні умови розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 6-14.
6. Сільське господарство України за 2021 рік: статистичний збірник / Державна служба статистики України, за ред. О. Прокопенка. Київ, 2022. 222 с.

В.О. Кім, аспірант
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Одним із ключових інструментів інноваційної перебудови процесів управління організацією в умовах цифровізації є реінжиніринг. Вважаємо за необхідне дослідити детальніше сутність реінжинірингу бізнес-процесів та особливості його застосування для підприємств аграрного бізнесу.

Як зазначають Продіус О.І. та Найда Є.Д., «Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів» [1, с. 574].

На основі проведених досліджень під реінжинірингом бізнес-

процесів сільськогосподарського підприємства, пропонується розуміти складний багатоаспектний процес моделювання оптимальної конфігурації та послідовності процесів створення доданої вартості, відповідно до найбільш досконалих технологій виробництва сільськогосподарського продукту їх управлінського та ресурсного забезпечення, що відповідатиме заданим критеріям ефективності з урахуванням часових і ресурсних обмежень.

Як стверджують фахівці, «Реінжиніринг процесу, якщо його проводити правильно, знижує витрати і тривалість циклу на 60–90% і рівень помилок на 40–70%. Даний підхід дуже корисний у тих випадках, коли процес на цей момент настільки застарів, що не варто навіть намагатися його зберегти» [2, с. 11].

Важливо відмітити, що прийняття рішення щодо реінжинірингу повинно ґрунтуватися на об'єктивному аналізі такої потреби. Це пов'язано з тим, що реінжиніринг, на відміну від оптимізації бізнес-процесів, припускає формування нової моделі процесів управління підприємством та потребує ретельної підготовки і планування витрат.

На основі поведених досліджень, можна виділити основні ризики, пов'язані з реінжинірингом:

1) Низький рівень мотивації працівників та опір змінам, що не дозволяють провести якісний реінжиніринг.

2) Відсутність чітких стратегічних цілей реінжинірингу.

3) Прагнення лиш частково поліпшувати окремі процеси, оскільки керівництву здається що це найлегший та безболісний шлях.

4) Відсутність ресурсів для якісного реінжинірингу, зокрема фінансових, інформаційних та кадрових.

5) Непослідовність проведення реінжинірингу, коли відмовляються продовжувати процедури при появі перших труднощів.

6) Страх відповідальності.

Кінцевим результатом реінжинірингу бізнес-процесів сільськогосподарського підприємства є створення проекту бізнес-моделі, функціональні характеристики якої задовольнятимуть наступним характеристикам:

1) модель має об'єктивно комплексний характер та охоплює

всі процеси створення доданої вартості відповідно до технології виробництва у їх взаємозв'язку із забезпечуючими й обслуговуючими процесами;

2) чітко визначені вихідні критерії ефективності кожного процесу, які є вхідними для наступного процесу;

3) часові, фінансові та матеріальні обмеження враховані в процесі виконання комплексу робіт;

4) критерії виходу у повному обсязі задовольняють вимоги цільових груп споживачів, відповідають інтересам власників процесу та стейкхолдерів;

5) тривалість і вартість загального процесу залежить від організації робіт у межах кожного бізнес-процесу;

6) досягнення цілей функціонування і розвитку організації пов'язано з ефективністю послідовно-паралельного виконання усіх бізнес-процесів.

Погоджуємося з думкою, що «Існують значні відмінності у цифровізації сільського господарства порівняно із галузями промисловості. Це пов'язано з особливостями сільськогосподарського виробництва та його залежності від природно-кліматичних факторів. Тобто у процесі діджиталізації сільського господарства необхідне глибоке розуміння біологічних, фізичних, хімічних і соціально-економічних процесів, що стосуються галузі. Також необхідно зважати на широке різноманіття практик, виробничого середовища та соціально-економічні умови на фермах. Такі рішення часто складніші і не менш масштабовані, ніж оптимізація процесів в обробній промисловості або комунікаціях» [3]. Це впливає на формування команди реінжинірингу, що повинна включати відповідних фахівців.

Варто зазначити, що у залежності від стану того чи іншого суб'єкту аграрного бізнесу, рівня складності процесів що застосовуються, фінансових та операційних можливостей підприємство може використовувати будь-які з концепцій оптимізації бізнес-процесів. Оскільки найбільш радикальним є саме реінжиніринг, вважаємо за доцільне обґрунтувати методичні підходи до визначення потреби та спроможності підприємства до реінжинірингу бізнес-процесів.

Аналіз наукових праць показав, що не існує єдиного підходу

та показників оцінки потреби підприємства до реінжинірингу бізнес-процесів. Рішення зазвичай приймається власниками бізнесу в умовах, коли інші варіанти не дозволяють досягнути планової продуктивності та рентабельності, а також в умовах, коли необхідно впроваджувати комплексні інноваційні технології, зокрема цифрові. Це вимагає повного переосмислення та перепрофілювання бізнес-моделі та процесів підприємства.

Список використаних джерел:

1.Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 19. С. 573–577.

2.Гриненко В. В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій з курсу для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.

3.Бурляй А. П. Організаційно-економічне забезпечення екологізації сільського господарства в умовах сталого розвитку: дис. … д-ра екон. наук: 08.00.03. Умань, 2020. 479 с.

4. Іртищева І.О., Крамаренко І.С. Методичні підходи до оцінки кредитоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. *Агросвіт.* 2011. №19. С. 2-7.

Пен Янь, аспірант
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

За останні десятиліття суспільство та культура зазнали динамічних змін, і однією з найважливіших змін є відсутність повної відповідності між стилем життя та середовищем проживання сільських жителів. Це призводить до міграції населення із сіл до міст і виникнення проблем, пов'язаних із процесом урбанізації, які стають все більш актуальними на сьогоднішній день. Розробка нових рішень щодо забезпечення розвитку сільських територій, стандартів якості життя та життєзабезпечення населення є одним із пріоритетів державної політики виробничо-соціального розвитку сільських територій.

Розвиток аграрного потенціалу країни та, зокрема, аграрного підприємництва у територіальних громадах є запорукою

стійкого економічного зростання. Загалом, як свідчить міжнародний досвід, на сьогоднішній день необхідним є перехід від централізованої аграрної політики, сконцентрованої на аграрному секторі, до більш інтегрованої політики розвитку сільської місцевості, сільських територіальних громад, що передбачає наявність зв'язку між економічними, екологічними, соціальними та територіальними аспектами життєдіяльності ОТГ [1].

Для створення умов щодо трансформації сільських територій необхідно забезпечити в першу чергу підвищення ефективності використання ресурсів і енергії та створення комфортних умов, що задовольнятимуть усі потреби населення, при цьому максимально зменшуючи згубний вплив на навколишнє середовище.

Успішний розвиток фермерства та аграрного підприємництва залежить від успішності громад. І справді, неможливо уявити розвиток сільського господарства без розвитку сільських територій, добробуту селянина, як основного господаря земель. Тому, сталий розвиток сільських територіальних громад є важливою передумовою для гарного економічного розвитку сільського господарства країни. Все більшого значення набуває реалізація на практиці тих організаційно-економічних заходів мотиваційного механізму, які пов’язані з соціальними перетвореннями на селі [2].

Реалізація політики розвитку сільського господарства залежить від того, наскільки здатні органі влади різних рівнів керівництва найбільш ефективно вирішувати питання розвитку та підтримки сільськогосподарського виробництва в рамках діючого законодавства [3].

Формування та реалізація парадигми сталого розвитку вітчизняного аграрного сектору сприятиме подоланню екологічної кризи, зменшенню антропогенного впливу на довкілля, створенню умов для соціально-економічного благополуччя населення, економічного розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарських товаровиробників, та зміцненню позиції держави на міжнародній арені [4].

Рівень економічної ефективності функціонування

сільськогосподарського підприємства залежить від його можливостей зберігати цілісність та відтворювати свої можливості за прогнозних коливань зовнішніх та внутрішніх умов господарювання. Власники підприємств і особливо їх працівники, як жителі певної території, повинні бути найбільше зацікавленими в адекватній оцінці можливостей певного суб'єкта господарювання. Критерієм оцінки використання природно-ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства виступає норма прибутку, отриманого завдяки використанню наявних ресурсів.

В свою чергу оцінка рівня соціально-економічного розвитку сільських територій має репрезентувати інформацію про поточне її становище шляхом розрахунку певних індикаторів. Економічним критерієм розвитку сільської території є здатність підприємницьких структур, що тут функціонують, в умовах вільної конкуренції забезпечувати виробництво продукції згідно з ринковим попитом. Її реалізація впливає на задоволення споживчих потреб населення сільської території, визначає рівень економічної вигоди господарюючих суб'єктів та рівень добробуту сільських жителів [5].

Список використаних джерел:

1. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*, 2017. №2. С. 5-16.

2..Застрожнікова І.В. Підвищення ефективності державного регулювання сільського господарства України : дис. канд. наук з держ. упр. Київ, 2011. 187 с.

3. Поленкова М.В. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств у період структурних змін в аграрному секторі України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2020. Вип. 26. С. 42-47

4. Лопатинський Ю. М., Буринська О. І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 94-102.

5. Попович В.В., Колмогорова І.В. Особливості становлення та розвитку сільських територій в Україні. *Ефективна економіка*, №12, 2012. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3294

Хуан Бінжу, аспірант
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Важливою особливістю сучасного стану розвитку світового економічного простору є посилення не тільки інноваційного спрямування, у тому числі збільшення ролі інформаційних та інтелектуальних ресурсів, а й загострення проблеми продовольчого забезпечення. Зокрема, зміна експортних орієнтирів національної економіки при визначенні стратегічних завдань на шляху до вирішення світової продовольчої проблеми вимагають проведення низки системних заходів щодо переорієнтування національного аграрного сектора на шлях інноваційного розвитку Водночас такий перехід неможливий без посилення інноваційної складової, здатної значно збільшити конкурентоспроможність та конкурентні переваги сільгосптоваровиробників як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

У теоретичному аспекті слід враховувати, що інноваційний процес в аграрній сфері слід розглядати як постійний, безперервний процес перетворення окремих технічних, технологічних та організаційно-економічних ідей та наукових варіантів вирішення певного практичного завдання з метою переходу галузі, у тому числі й аграрних підприємств, на якісно новий рівень виробництва.

Інновації сьогодні є основним фактором та умовою активного зростання підприємств агропромислового комплексу країни та галузі в цілому. Впровадження сучасної техніки та технологій, розробка та реалізація більш досконалих бізнес-моделей, формування.

В Україні увага приділяється галузям, які відносяться до нижчих технологічних укладів і не потребують високого рівня інноваційної активності, тому що експортують продукцію переважно у вигляді сировини та напівфабрикатів. Це зумовлює низьку конкурентоспроможність продукції та економіки у цілому, тому країні варто переходити на інноваційну модель

розвитку. І починати слід із сільського господарства [1]. П.Т. Саблук підкреслює, що сільське господарство може стати своєрідним локомотивом, здатним витягти усі ланки національного господарства на траєкторію економічного зростання [2].

Нова система взаємодії учасників продовольчого ланцюга дозволить аграрним підприємствам підвищити рівень конкурентоспроможності, зайняти більш стійку ринкову позицію. Тому слід розуміти, який сьогодні рівень інноваційної активності аграрного бізнесу, яка динаміка проникнення сучасних технологій у діяльність суб'єктів господарювання, що є бар'єром для зростання наукового потенціалу аграрного сектору економіки, прискореного впровадження інноваційних рішень.

Здійснення ефективної інноваційної діяльності аграрних підприємств можливе лише за державної фінансової підтримки, яка має здійснюватися через систему економічних механізмів і важелів шляхом упровадження інноваційних розробок від моменту виникнення наукових ідей до перетворення їх на інноваційний продукт та передачі користувачам. Заходи щодо фінансового оздоровлення підприємств повинні стати пріоритетними в державній аграрній політиці [3].

У сучасних умовах багато аграрних підприємств України в недостатньою мірою використовують інструменти інноваційного забезпечення розвитку для зміцнення конкурентного потенціалу. Першочерговим завданням є визначення пріоритетних напрямів розвитку аграрних підприємств, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підвищення ефективності виробництва [4].

Активізація інноваційної діяльності в аграрних підприємствах є необхідною умовою забезпечення конкурентних переваг на існуючому ринку, оскільки нові технології дозволяють нарощувати обсяги виробництва та збільшувати рівень конкурентоспроможності виробленої продукції у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Мазнєв Г.Є. Управління інноваційним розвитком аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 2. С. 32-41.

2. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект :

монографія / П.Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2010. 706 с.

3. Афендікова Н.О. Інноваційний розвиток аграрного виробництва в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 32-34.

4. Михайлова О.С., Тетерюк Р.С. Теоретичні засади інноваційного забезпечення розвитку аграрних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 1 (34), 2022. С. 102-106.

Guohe Qin, post-graduate student
State Biotechnological University, Kharkiv

INVESTMENT AND INNOVATION PROVISION OF AGRICULTURE INDUSTRIES

The implementation of economic transformations, as well as Ukraine's desire to integrate into the world market economy, requires an increase in investment and innovation activity at the economic facilities of all branches of the national economy, including branches (agriculture, food and processing industry, electric power industry, etc.), since it is precisely on the degree of their development that the economic, incl. food security of the state, level, quality, and competitiveness. In addition, it is necessary to remember that the activity of industries has always had an essential macroeconomic aspect. This is primarily because the industries generate a significant number of financial flows in the country.

Investment and innovation provision of agro-food industries is a complex dynamic process in which the problems of effective use of financial resources, search for additional sources of financing, attraction of potential investors are closely related to the formation of new knowledge and ideas; technological development of scientific discoveries, inventions, research and development results; introduction of innovations in the form of breakthrough, critical technologies, progressive equipment and equipment, new types of raw materials, semi-finished products, additives, food products and non-manufactured goods; choosing optimal modern forms of production organization and management, marketing strategies for product sales, competitive presence on the markets, as well as with other essential types of investment and innovation activities.

In modern economic conditions, the issues of finding sources of investment attraction, development based on modern methods of managing economic processes, and implementing systems for

effective use of investment resources to increase innovative activity are becoming critical for the agro-food industries. It is possible to solve these problems only by determining the appropriateness of investments to promising innovations, a close interaction of investment, and innovation processes at the objects of management of the agro-food industry.

This approach makes it necessary to consider investments and innovations as a single investment and innovation system; the economic growth and stabilization of the region's development and the country as a whole depend on its successful development and functioning. That is why the study and substantiation of the scientific-theoretical foundations of the development of the investment-innovation system and the activity of the agro-food industry is becoming an essential factor in the development of the entire country, its economic growth and is, therefore, a very relevant and significant study.

Issues related to the formation and implementation of the processes of ensuring and managing the interaction of investment and innovation processes of the agro-food industry are relatively new and need to be researched from the point of view of the specifics of their functioning and development and modern dynamic economic conditions. The progressive foreign experience of management of investments and innovations of economic objects in the agro-food sector needs to be more studied and generalized.

Strictly speaking, there are no theoretical foundations for conceptualizing the interaction of investments and innovations. At this time, the main theoretical aspects of management of investment and innovation processes in conditions of shortage of budgetary and other financial resources are practically not developed; the methodology of forming an investment and innovation strategy in the conditions of an unstable business environment, as well as several other essential aspects of managing investment and innovation activities in the agri-food sector.

In the modern conditions of the development of the world economy, industrially developed countries are transitioning from the industrial type of economic development to the innovative type, that is, to the creation of the scientific and technical basis of production processes. Innovative activity moves directly into the production

process, becomes its constituent part, and acquires a different economic meaning. This type of economic development is determined by the degree of development of innovations and the level of use of the created scientific and technical potential modern technologies of economic management.

Based on this, the main tasks of science and state management of investment and innovation activities are the development of a modern scientific and technical policy, which includes the most effective mechanisms for the development of innovations and the further development of scientific and technical potential in the economy of industries and the country. At the same time, innovative activity at the level of industries has certain specificities. This concerns its organization, specifics of implementation objects and management entities, financial and economic implementation mechanisms, risks and their types, and development of innovative investment projects and programs.

References:

1.Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи: монографія / Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2014. 516 с.

2.Коломієць Т.В. Формування аграрної інноваційної системи як шлях до накопичення інтелектуального капіталу підприємств агросектору. *Економіка АПК*. 2016. № 11. С. 94.

3.Смолій Л. Інвестиційні аспекти формування інтелектуального капіталу в аграрному виробництві. *Галицький екон. вісн*. 2014. № 1. С. 62-69.

Е.Д. Малініна, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій обумовлює в першу чергу врахування існуючих особливостей, що притаманні діяльності в цій сфері. З огляду на це, запорукою ринкового успіху підприємства за складних економіко-політичних умов є формування системного бачення впливу цих особливостей на забезпечення стійкого та успішного розвитку підприємств у сучасних умовах глобалізації та конкуренції.

В економічній науці існує декілька підходів до виділення особливостей діяльності сільскогосподарських підприємств. Так Ю. Мискін поділяє особливості на суб'єктивні (які обумовлюються впливом суб'єкта господарювання) та об'єктивні (що обумовлюються специфікою сільськогосподарського виробництва) [1]. З огляду на системний характер впливу, найбільший інтерес становлять саме об'єктивні особливості, які фактично визначають базові умови здійснення та забезпечення ефективності діяльності в сільському господарстві:

використання землі тільки в сукупності з основними і оборотними фондами та живою працею;

іммобільність ресурсів;

вплив на здійснення господарського процесу природних явищ;

сезонність виробництва, в результаті чого робочий період не збігається з періодом виробництва;

різні терміни зберігання та умови реалізації виготовленої продукції;

значний період відтворення основних засобів;

наявність тривалого часового інтервалу між періодами здійснення витрат та отримання доходу;

використання в якості засобів та предметів праці живих організмів, які підпорядковані біологічним законам відтворення;

необхідність кредитного забезпечення операційної діяльності[1].

Такий погляд на особливості сільськогосподарського виробництва, звичайно, дозволяє здійснити прогноз та оцінку ризиків на різних етапах діяльності, втім не дозволяє повною мірою здійснити планування розвитку підприємства, оскільки не враховує специфічні особливості ще двох необхідних для цього процесів: інновацій та інвестування. Існують дослідження, які доводять існування певних особливостей в цих процесах, а саме:

низький рівень розвитку інфраструктури сільської місцевості;

розрив напрацьованих раніше технологічних та економічних зв'язків між різними сферами АПК;

необхідність значних фінансових вкладень у підтримку родючості ґрунтів;

суттєве відставання України від розвинених країн за рівнем НТП і впровадженням передових технологій [2].

Зазначені особливості характеризують поточний стан не стільки самої діяльності, скільки стан системи управління нею. Всі вони мають негативний характер, а отже мають долатись шляхом вдосконалення моделі управління [3]. Цей висновок дозволяє сформулювати певні орієнтири стосовно розвитку сільськогосподарських підприємств, що можуть бути представлені як особливості розвитку сільськогосподарських підприємств:

1) впровадження інновацій та нових технологій є ключовим елементом розвитку підприємства. Воно має супроводжуватися комплексом заходів, спрямованих одночасно на залучення фінансування, підвищення кваліфікації персоналу, збільшення частки ринку. Це може включати впровадження нових продуктів або послуг, використання нових технологій виробництва чи маркетингу, а також запровадження ефективних систем управління;

2) розробка та реалізація інвестиційних проектів має враховувати всі наявні джерела фінансування (власні кошти, кредити, державна підтримка), що вимагає активної інвестиційної політики та впровадження заходів щодо розширення представленості на ринках;

3) підвищення кваліфікації персоналу є неодмінною передумовою успішності впровадження інновацій. Інвестування в розвиток навичок та знань співробітників може покращити якість виконання роботи, стимулювати творчість та інноваційність, а також сприяти розвитку командної роботи та лідерства, підвищити рівень мотивації праці та покращити ділову репутацію компанії;

4) оптимізація використання фінансових ресурсів є також важливим аспектом розвитку підприємства. Ефективне управління фінансами, включаючи планування бюджету, аналіз і контроль витрат, може допомогти забезпечити достатню гнучкість у розподілі та використанні ресурсів для розвитку та реалізації стратегічних проектів.

Використання зазначених особливостей дозволить формувати гнучкі та ефективні моделі організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств через визначення чітких цільових орієнтирів та надасть можливість мінімізувати ризики,

що пов'язані зі впровадження змін в їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. *Зб. наук. пр. Нац. ун-ту державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 316 – 328.

2. Бондарук Т.Г., І.С. Бондарук, О.С. Бондарук. Переваги, позитивні наслідки та ризики бюджетної децентралізації. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. № 3. С. 38 – 47.

3. Залізко В. Д., Кухта П. В., Машков А. С., Свідерська С. Є. Особливості фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 10.

А.О. Бугаєнко, О.Л. Редченко, В.В. Редченко, здобувачі вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Аграрний менеджмент має свої особливості, які обумовлені діяльністю сільськогосподарських підприємств, територіальними ознаками, вибраними напрямами виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами. Концепція сталого розвитку передбачає визначення основних принципів, які є базовими та реалізуються за допомогою сучасних інструментів відповідно до поставлених цілей [1].

Гнучкість та адаптивність господарюючим суб'єктам аграрного сектора національної економіки забезпечує можливість вибору організаційно-правових форм їхньої діяльності, кожна з яких характеризується системою певних правил ведення бізнесу й організаційними методами поєднання ресурсів для досягнення поставлених пріоритетів, внутрішньою побудовою розподілу повноважень і особливостями взаємодії із зовнішнім середовищем. Нинішня організаційно-правова структура аграрного сектору національної економіки є результатом реалізації аграрних реформ, спрямованих на формування конкурентного середовища аграрного ринку та підвищення ефективності діяльності аграрного сектору загалом [2].

Провідну роль у системі управління сільськогосподарськими

підприємствами відіграють менеджери, які володіють знаннями про операційні процеси та мають вплив на них.. Менеджментом виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств займаються управлінці, які забезпечують постановку мети і завдань щодо виконання плану, координації виробничого процесу в рамках підрозділів, роботу необхідних комунікацій та звязку, урегулювання трудових конфліктів та стимулювання якісної роботи. Така послідовність дій характеризує ефективний управлінський процес, свідчить про компетентність персоналу та можливість розвитку аграрних підприємств в сучасних ринкових умовах.

Не зважаючи на те, що аграрний сектор є чи не єдиною галуззю, що упродовж кількох років забезпечує позитивне зовнішньо-торгівельне сальдо, існує багато проблем, що перешкоджають розвитку даної сфери:

– непрозорість земельних відносин;
– невідповідність міжнародним стандартам якості та безпеки;
– низький рівень інвестування;
– неадаптовані законодавчі акти України до вимог ЄС;
– проблема перерозподілу ринку в ринковій самостійності;
– підвищена залежність від державного фінансування;
– низький рівень інноваційної активності;
– недосконала логістика[3].

Отже, управління аграрними підприємствами в умовах тотального тиску елементів зовнішнього середовища на всіх етапах – ресурсного забезпечення, виконання технологічних операцій і реалізації продукції, обумовлює потребу у високому професіоналізмі аграрних менеджерів, здатних вирішувати складні завдання та організовувати процеси в найраціональніший спосіб.

З початком війни перед аграрним сектором постало багато викликів та проблем: окуповані території, ризики посівної, логістичні проблеми, цілеспрямовані обстріли сільськогосподарської техніки, дефіцит робочих, крадіжка зернових, нерозірвані снаряди та заміновані поля – все це сповільнює роботу агробізнесу. Цей список негараздів можна продовжувати. Однак, при цьому нікуди не подівалися традиційні для вітчизняної економіки нестабільність

зовнішнього середовища, високий рівень конкуренції, часті зміни внутрішніх та зовнішніх параметрів господарювання, що породжують загрози і ризики.

Все це ставить під сумнів здатність кожного підприємства не лише до розвитку, але й безпосередньо до функціонування. Саме тому сучасні концепції управління базуються на системному підході, при якому суб'єкт господарювання розглядається як відкрита система, передумови життєздатності якої лежать не тільки всередині, а й поза нею. Життєздатність підприємства пов’язується з тим, наскільки рганічно воно вписується в середовище свого господарювання та пристосовується до нього [4]. Саме такий системний підхід необхідно застосовувати при розгляді економічної категорії життєздатності підприємства і він визначає як вагомість, так і важливість її забезпечення для належного функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. Ефективна економіка. №5, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5611

2. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посіб. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284с. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf

3. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор україни в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38

4.Панченко В.А. Управління життєздатністю суб’єктів аграрного бізнесу в умовах війни та соціально-економічної нестабільності *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* Випуск 36/2023. С. 77-83.

А.С. Постольна, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Специфіка аграрної галузі потребує відпрацювання особливих підходів до формування системи її державного регулювання. Досвід розвинутих країн в частині формування та реалізації державної політики розвитку аграрного сектора показує, що головними її цілями та індикаторами мають бути

гарантування продовольчої безпеки країни, розвиток сільських територій на комплексній основі, збереження природнього середовища, зміцнення конкурентоспроможності товаровиробників.

Державне регулювання аграрного виробництва в Україні здійснюється через низку законів і нормативних актів, які встановлюють правила і порядок організації та функціонування аграрного сектора економіки. Так, головними законодавчими актами, що регулюють аграрний сектор, є Земельний кодекс України, Закони України «Про державну підтримку сільського господарства», а також низка підзаконних нормативно-правових документів.

Сільське господарство є важливим сектором економіки України, на який припадає понад 12 % ВВП країни та понад 50% експорту країни. В Україні існує система державних програм і підпрограм, спрямованих на розвиток аграрного сектору, зокрема програми розвитку тваринництва, програми підтримки малих і середніх аграрних підприємств та інші. Основними способами підтримки сільського господарства урядом України є субсидії та фінансова підтримка для заохочення сільськогосподарського виробництва (прямі виплати, кредити та гарантії). У 2021 році за обсягами фінансової підтримки головними напрямами були підтримка розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції, здешевлення кредитів та часткова компенсація вартості сільгосптехніки та обладнання вітчизняного виробництва [1].

Реалізуються проекти міжнародної підтримки за участі державних органів щодо розвитку інфраструктури, забезпечення аграріїв засобами тимчасового зберігання зерна та обладнанням із завантаження / розвантаження рукавів; підтримка науково-дослідницької діяльності, включаючи розробку нових сортів сільськогосподарських культур, поліпшення ґрунтів та способів зменшення впливу зміни клімату на сільське господарство; спрощених механізм експорту окремих видів сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки; розробка та забезпечення дотримання стандартів безпеки харчових продуктів та захисту навколишнього середовища. На додаток до

цих форм підтримки, український уряд також надає різні стимули та податкові пільги для заохочення інвестицій в аграрний сектор [2]. Загалом, державна підтримка сільського господарства відіграє важливу роль у розвитку галузі та економіки України в цілому.

На даний момент перед аграрним сектором України і відповідно державними управлінцями постають виклики, пов'язані зі шкодою, що завдається військовими діями. Ті державні програми і обсяги підтримки сільгоспвиробників, які існували до війни в Україні, вочевидь будуть недостатніми. Уже на даний момент державними органами прийнято низку змін до законодавства. Але крім цього необхідним є розроблення стратегії розвитку агросектора, яка має вповні врахувати його конкурентні переваги, а також необхідність розвитку багатоукладності, збалансування структури виробництва, збільшення прибутковості капіталовкладень та землевіддачі, широкого впровадження інновацій, розвитку та поглибленого перероблення сільськогосподарської сировини, суттєвого збільшення частини готової харчової продукції та продуктів з більшим вмістом доданої вартості в структурі експортних постачань, адаптації сільського господарства до зміни клімату, упровадження сучасних цифрових технологій.

Список використаних джерел:

1. Звіт щодо отримувачів державної підтримки в галузі АПК / Офіц. сайт Міністерства агарної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua/pidtrimka/zvit-shchodo-otrimuvachiv-derzhavnoyi-pidtrimki-v-galuzi-apk (дата звернення 14.05.23).

2. Дзюрах Ю. М. Державне регулювання інвестиційної діяльності у сільському господарстві: сучасні аспекти. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. №3-4 (280-281). С. 77 – 85.

3. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектора економіки україни в умовах війни / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf (дата звернення 10.04.23).

СЕКЦІЯ 6
УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

B. Włodarczyk
Institute of Environmental Engineering and Biotechnology, University of Opole

PRODUCTION MANAGEMENT – CIRCULAR ECONOMY

Due to the constant increase in the standard of living of the population (including the huge demand for various types of products, services and energy), the scale of the negative impact of processes such as production is huge. For this reason, it seems necessary to take all measures that may, to some extent, contribute to reducing the harmful impact of production on the environment. Therefore, it is important to take action both in terms of efficiency and optimization of production, as well as production in a closed circuit. The introduction of methods to reduce the emission of harmful substances, as well as the implementation of pro-ecological strategies in company management or the policy of rational resource management are certainly the assumptions of the circular economy.

These activities aimed at limiting the negative impact of production processes on the environment should include the development of new innovative methods aimed at neutral impact of production on the environment and rational management of raw materials, energy and the reuse of by-products that can be a valuable raw material in other production processes. Production management conducted in this way, which does not end within one company, is a model of rational management of production, raw materials, materials, by-products and even waste management.

The food industry in Poland is the fastest growing and one of the most important sectors of the economy, constituting its driving force. This industry faces a huge challenge to adapt to the standards in force in the EU, both in terms of high-quality products and post-production waste management. Compared to other branches of

industry, food industry enterprises are distinguished by significant water consumption per product unit, troublesome sewage, and often outdated technology and protective equipment. An example of rational use of food industry waste is the agricultural management of technological wastewater from the yeast industry.

Technological wastewater from the yeast plant is distinguished by a relatively high yield-forming effect compared to other wastewater from the agricultural and food industry. The analysis of literature data confirmed the high content of organic substances in the post-production waste of the yeast industry and the high concentration of fertilizing substances. This waste, used as a fertilizer, can solve the problem of the deficit of organic matter in soils and contribute to the improvement of physical, chemical and biological properties of soils, and thus increase their fertility.

A technique that is helpful in implementing the assumptions of the circular economy is the life cycle product (LCA). LCA is a technique aimed at assessing the environmental hazards associated with a product system or operation, both by identifying and quantifying used materials and energy, and waste discharged into the environment, and by assessing the impact of materials, energy and waste on the environment.

The assessment covers the entire life cycle of the product or the operation of the manufacturing process, starting from the extraction and processing of mineral resources, the product manufacturing process, distribution, use, secondary use and final management, and transport.

LCA categorizes environmental impact studies into three areas of damage affecting: ecosystem quality, human health, and resource use.

Life cycle assessment studies carried out for the same products can be performed with different levels of detail - depending on the needs of the recipient of the assessment results and the availability of input data.

LCA is helpful in identifying opportunities to improve the environmental aspects of products in various phases of the life cycle, making decisions in industry, governmental organizations (strategic planning, setting priorities, designing products and processes, as well as introducing changes in this area), selection of relevant indicators

for assessing the effects of environmental activities, marketing (e.g., labeling of products, environmental declarations of products).

In this way, the assumptions of rational production management can be implemented based on the analysis of the company's water and sewage management based on the assumptions of the circular economy.

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
В.В. Бурик, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Питання економічної безпеки підприємства в сучасних умовах набувають особливого значення, особливо для виявлення потенційних загроз та забезпечення захисту їх діяльності, що передбачає застосування цілого комплексу різних заходів. Сама система економічної безпеки є системою, що забезпечує досягнення цілей бізнесу в існуючих умовах ринку та господарської діяльності, що сприяє найбільш ефективному управлінню та використанню ресурсів підприємства з метою захисту від впливу різноманітних деструктивних факторів. Мета створення системи забезпечення економічної безпеки полягає в ефективному захисті життєвоважливих економічних інтересів відповідного суб'єкта.

Забезпечення економічної безпеки є безперервним складним процесом, який вимагає залучення значних ресурсів та засобів, об'єднання та впорядкування зусиль всього персоналу підприємств та його контрагентів. При створенні ефективно діючої системи економічної безпеки слід враховувати, що вона має багато специфічних складових та підсистем, ефективна робота кожної з яких забезпечує ефективну роботу всієї системи. Слід зазначити, що структура системи економічної безпеки та кількість її функціональних складових індивідуальна для кожного підприємства та залежить від виду та сфери його діяльності, особливостей структури, існуючих ризиків, загроз та небезпек. Проте, в узагальнюючи наопрацювання авторів [1; 6;

7], доцільно виділити 10 класичних складових системи економічної безпеки підприємства (фінансову, фізичну, політико-правову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, ресурсну, інвестиційну, екологічну, інноваційну, інформаційну та маркетингову безпеку), взаємозв'язок яких відображено на рис. 1.

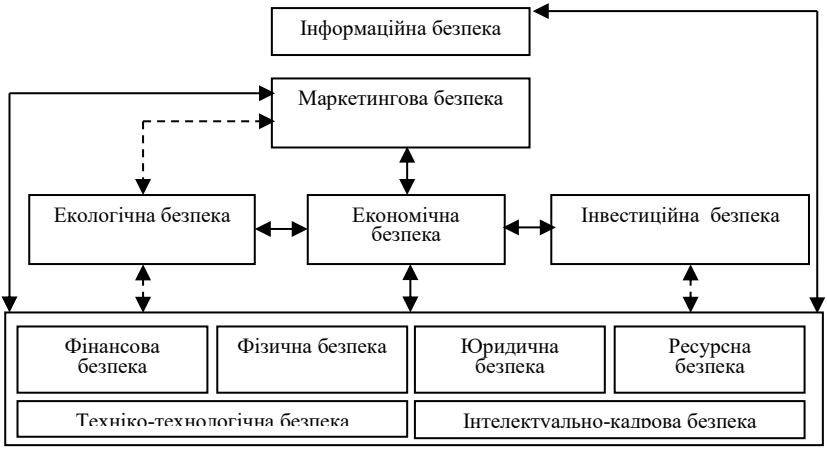

Рис. 1. Складові системи економічної безпеки підприємства та їх взаємозв'язок [розроблено на основі 1-7]

Серед загроз економічній безпеці можна виділити такі, що безпосередньо пов'язані з реалізацією маркетингових аспектів діяльності, зокрема – це комплекс економічних загроз, пов'язаних з некомпетентністю управлінців з маркетингових, комерційних, комунікаційних питань, в тому числі, некомпетентні дії в сфері просування продукції, її рекламуванні, отримання інформації про цільову аудиторію, низька ефективність маркетингової стратегії тощо.

Тому, маркетингова безпека підприємства як складова економічної безпеки полягає у захисті підприємства від неефективно обраної моделі поведінки на ринку шляхом уникнення помилок у продуктовій, збутовій, комунікаційній чи ціновій політиці. Відтак, маркетингову безпеку доцільно визначити як систему виявлення, аналізу та запобігання загрозам, що надходять від внутрішніх та зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства. До внутрішніх елементів

комплексу маркетингу відносяться: товар, ціна, розміщення, просування [5]. До зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства відносяться: оточення (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, державні установи, засоби масової інформації, фінансові інститути, рекламні агенції тощо), конкуренція, ринкове середовище, інституційні фактори та інші фактори [5; 6].

Список використаних джерел:

1. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 2. С. 49–54.
2. Будник Л. А., Блажей І. О. Зовнішній та внутрішній маркетинг компанії з забезпечення інформаційної безпеки. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 19–23.
3. Васильчак, С. В. Фурсіна О. В., Вівчарук О. М. Механізми формування економічної безпеки підприємств готельного бізнесу на основі маркетингових інструментів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 75–79.
4. Дячков Д.В., Олійник А.С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт.* 2022. № 2. С. 24–30.
5. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
6. Фроленко О. М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. Науковий вісник *Херсонського державного університету. Серія: економічні науки.* 2014. Вип. 6. Ч. 3. С. 206–208.
7. Юрків Н. Я., Васильчак С. В., Стручок Н. М. Взаємозв'язок структурних елементів економічної безпеки підприємства з урахуванням комплексу маркетингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. Луцьк, 2014. Вип. 24. С. 175–179.

В.В. Микитенко, д.е.н., професор
Інститут економіки промисловості НАН України

РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГОСИСТЕМ

Для оцінки економічної стійкості енергосистем використовують кількісні методи, які базуються на економіко-статистичних розрахунках техніко-економічних, фінансових показниках, серед яких найбільш усталеними, крім інструментарію аналізу ризиків, є методи [1]: маргінального аналізу витрат; балансування вартості; стохастичного моделювання; енергетичного балансу; економіко-математичного

моделювання; аналізу сценаріїв; тощо. Проте, в умовах військової агресії РФ проти України економічна стійкість енергосистем стає надважливою проблемою у площині забезпечення національної безпеки, що свідчить про доцільність розширення методів оцінювання та прогнозування економічної стійкості за рахунок удосконалення системи економіко-математичного моделювання. За цим пропонується методичний підхід із обчислення узагальненого інтегрального показника (УІП) економічної стійкості, який базується на єдиному критерії оцінки техніко-економічних, інституціональних та соціальних екстернальних показників за такими чотирма блоками.

Блок 1: для врахування техніко-економічних екстернальних ефектів і ключових аспектів функціонування енергосистем в УІП розроблено алгоритм його розрахунку за шістьма етапами:

Етап 1. Визначення ключових показників (KPI), які відображають економічну стійкість енергосистем із елементами розподіленої генерації. Ці показники мають включати наступні значення: І) відносна частка відновлюваних джерел енергії в загальному балансі енергії; ІІ) рівень енергоефективності; ІІІ) вартість енергії з розподіленої генерації; ІУ) зниження викидів парникових газів; У) надійність постачання енергії.

Етап 2. Перетворення KPI у відносні для порівняння ($\frac{P_i}{P_m}$), що здійснюється за формулою вигляду (1) $\frac{P_i}{P_m}$=1-$К_{ТЕ}$ $\left(\frac{T_i}{T_m}\right)$

де, P_i – абсолютне значення будь-якого техніко-економічного показника на кінець періоду спостереження (або прогнозне); P_m – абсолютне значення будь-якого техніко-економічного показника на початок періоду спостереження; $\frac{T_i}{T_m}$ – показник відносної тривалості періоду спостереження; $К_{ТЕ}$ – коефіцієнт ламінарності/турбулентності протікання техніко-економічних процесів обраховується за (2): $К_{ТЕ}$=***1*** - $\frac{P_i}{P_m}$

Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів для KPI в залежності від ваги для економічної стійкості енергосистем експертним шляхом: а) відносна частка відновлюваних джерел енергії в загальному балансі – 0,1; б) рівень енергоефективності – 0,3; в) вартість енергії – 0,2; г) зниження викидів парникових газів – 0,1; д) надійність постачання енергії – 0,2.

Етап 4. Обчислення п'яти інтегральних показників (ІП) за формулою (3): $g_{\text{TE}} = \int_{0,5}^{1,5} \left[1 - K_{\text{TE}}\left(\frac{T_i}{T_m}\right)\right] d\left(\frac{T_i}{T_m}\right) = 1 - \frac{K_{\text{TE}}}{2}$

де, g_{TE} – ІП, за цією формулою його розрахунку і здійснюється обчислення за кожним із п'яти значень; $g_{\text{TE_I}}$ – ІП відносної частки відновлюваних джерел енергії в загальному балансі; $g_{\text{TE_II}}$ - ІП рівня енергоефективності; $g_{\text{TE_III}}$ - ІП вартості енергії; $g_{\text{TE_IУ}}$- ІП зниження обсягів викидів парникових газів; $g_{\text{TE_У}}$ - ІП надійності постачання енергії.

Етап 5. Розрахунок УІП економічної стійкості енергосистем ($\boldsymbol{Q}_{\text{TE}}$), що виконується з урахуванням вагових коефіцієнтів (4):

$$\boldsymbol{Q}_{\text{TE}} = \boldsymbol{g}_{\text{TE_I}}^{\mathbf{0,1}} + \boldsymbol{g}_{\text{TE_II}}^{\mathbf{0,3}} + \boldsymbol{g}_{\text{TE_III}}^{\mathbf{0,2}} + \boldsymbol{g}_{\text{TE_IУ}}^{\mathbf{0,1}} + \boldsymbol{g}_{\text{TE_У}}^{\mathbf{0,2}}$$

Етап 6. Інтерпретація кількісного значення УІП: чим вище значення, тим більш економічно стійкою (за техніко-економічними параметрами) є енергосистема.

Блок 2: для врахування інституціональних екстернальних ефектів функціонування енергосистем пропонуємо алгоритм:

Етап 1. Визначення ключових показників (KPI), які відображають економічну стійкість енергосистем за інституціональною площиною: І) якість законодавства та регуляторної політики в енергетичному секторі; ІІ) рівень корупції та її вплив на енергосектор; ІІІ) наявність інвестиційних програм та механізмів фінансування для розвитку енергосистем; ІУ) рівень співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі.

Етап 2. Перетворення значення кожного KPI у відносні.

Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів для кожного з KPI в залежності від їх ваги для економічної стійкості за використання методу логічного проєктування з розбудовою матриць ідентифікації вагомості впливу [3] на економічну стійкість: І) якість законодавства та регуляторної політики в енергетичному секторі – 0,3; ІІ) рівень корупції та її вплив на енергетичного сектору – 0,2; ІІІ) наявність інвестиційних програм та механізмів фінансування для розвитку енергосистем – 0,3; ІУ) рівень співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі – 0,2.

Етап 4. Обчислення інтегральних показників за формулою

вигляду (5) $g_{\text{ІН}} = \int_{0,5}^{1,5}\left[1 - K_{\text{ІН}}\left(\frac{T_i}{T_m}\right)\right] d\left(\frac{T_i}{T_m}\right) = 1 - \frac{K_{\text{ІН}}}{2}$

де, $g_{\text{ІН}}$ – ІП, за цією формулою його розрахунку і здійснюється обчислення за кожним із чотирьох значень: $g_{\text{ІН_І}}$ – ІП якості законодавства та регуляторної політики в енергетичному секторі; $g_{\text{ІН_ІІ}}$ - ІП рівня корупції та її впливу на енергетичний сектор; $g_{\text{ІН_ІІІ}}$ - ІП наявності інвестиційних програм та механізмів фінансування для розвитку енергосистем; $g_{\text{ІН_ІУ}}$- ІП рівня співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі.

Етап 5. Розрахунок УІП економічної стійкості енергосистем ($\boldsymbol{Q}_{\text{ІН}}$), що виконується з урахуванням вагових коефіцієнтів (6):

$$\boldsymbol{Q}_{\text{ІН}} = \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,3}}_{\text{ІН_І}} + \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,2}}_{\text{ІН_ІІ}} + \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,3}}_{\text{ІН_ІІІ}} + \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,2}}_{\text{ІН_ІУ}}$$

де, $\boldsymbol{Q}_{\text{ІН}}$ - УІП економічної стійкості енергосистем за інституціональними параметрами; $\boldsymbol{g}^{\mathbf{0,3}}_{\text{ІН_І}}$ – ІП із урахуванням вагового коефіцієнту якості законодавства та регуляторної політики в енергосекторі; $\boldsymbol{g}^{\mathbf{0,2}}_{\text{ІН_ІІ}}$ – ІП із урахуванням вагового коефіцієнту рівня корупції та її впливу на енергетичний сектор; $\boldsymbol{g}^{\mathbf{0,3}}_{\text{ІН_ІІІ}}$ - ІП із урахуванням вагового коефіцієнту інвестиційних програм та механізмів фінансування розвитку енергосистем; $\boldsymbol{g}^{\mathbf{0,2}}_{\text{ІН_ІУ}}$ - ІП із урахуванням вагового коефіцієнту співпраці між державними, приватними та громадськими структурами в енергетичному секторі держави/ регіону.

Етап 6. Інтерпретація значення УІП ($\boldsymbol{Q}_{\text{ІН}}$).

Блок 3: Розрахунок УІП за урахування соціальних факторів впливу на економічну стійкість - за етапами:

Етап 1. Визначення ключових показників (KPI), які відображають економічну стійкість енергосистем за соціальними ефектами: І) вплив енергосистем на зайнятість населення (створення нових робочих місць, забезпечення професійного розвитку); ІІ) вплив на освіту та підготовку кадрів у сфері енергетики; ІІІ) вплив енергосистем на доступність та ціни на енергетичні ресурси для населення; ІУ) вплив на рівень енергетичної безпеки для населення та місцевих спільнот; У) вплив на створення та розвиток енергетичних спільнот і розширення громадського участі у енергетичних програмах.

Етап 2. За відповідною схемою виконуємо перетворення

значень кожного з п'яти KPI у відносні показники.

Етап 3. Обґрунтування вагових коефіцієнтів для кожного KPI: І) вплив енергосистем на зайнятість населення – 0,3; ІІ) вплив на освіту та підготовку кадрів у сфері енергетики – 0,1; ІІІ) вплив енергосистем на доступність та ціни на енергетичні ресурси для населення – 0,3; ІУ) вплив на рівень енергетичної безпеки для населення та місцевих спільнот – 0,2; У) вплив на створення та розвиток енергетичних спільнот і розширення громадського участі у енергетичних програмах – 0,1.

Етап 4. Розрахунок інтегральних показників за (7)

$$\boldsymbol{g}_{\text{СОЦ}} = \int_{\mathbf{0,5}}^{\mathbf{1,5}} \left[\mathbf{1} - \boldsymbol{K}_{\text{СОЦ}} \left(\frac{\boldsymbol{T_i}}{\boldsymbol{T_m}}\right)\right] \boldsymbol{d} \left(\frac{\boldsymbol{T_i}}{\boldsymbol{T_m}}\right) = \mathbf{1} - \frac{\boldsymbol{K}_{\text{СОЦ}}}{\mathbf{2}}$$

де, $g_{\text{СОЦ}}$ – ІП, за цією формулою розрахунку і здійснюється обчислення за кожним із п'яти значень: $g_{\text{СОЦ_І}}$ – ІП впливу енергосистем на зайнятість населення; $g_{\text{СОЦ_ІІ}}$ - ІП вагомості вплив розвитку енергосистем на освіту та підготовку кадрів у сфері енергетики; $g_{\text{СОЦ_ІІІ}}$ - ІП впливу енергосистем на доступність та ціни на енергетичні ресурси для населення; $g_{\text{СОЦ_ІУ}}$- ІП впливу на рівень енергетичної безпеки для населення та місцевих спільнот; $g_{\text{СОЦ_У}}$ - ІП впливу розвитку енергосистем на створення та розвиток енергетичних спільнот і розширення громадського участі у енергетичних програмах.

Етап 5. Розрахунок УІП економічної стійкості ($\boldsymbol{Q}_{\text{СОЦ}}$) за (8):

$$\boldsymbol{Q}_{\text{СОЦ}} = \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,3}}_{\text{СОЦ_І}} + \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,1}}_{\text{СОЦ_ІІ}} + \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,3}}_{\text{СОЦ_ІІІ}} + \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,2}}_{\text{СОЦ_ІУ}} + \boldsymbol{g}^{\mathbf{0,1}}_{\text{СОЦ_У}}$$

Етап 6. Інтерпретація значення узагальненого інтегрального показника ($\boldsymbol{Q}_{\text{СОЦ}}$) економічної стійкості енергосистем.

<u>Блок 4:</u> Етап 1. Визначення вагових коефіцієнтів трьох УІП:

за урахування техніко-економічних, інституціональних та соціальних аспектів - УІП економічної стійкості за техніко-економічними параметрами - коефіцієнт вагомості W1 – 0,3; УІП економічної стійкості за інституціональними параметрами - W2 – 0,4; УІП економічної стійкості за соціальними параметрами - W3 – 0,3. Загальна сума коефіцієнтів вагомості: W1 + W2 + W3 = 1.

Етап 2. Обчислення Композитного показника економічної стійкості енергосистем ($\boldsymbol{Q}_{\text{КПЕС}}$) за формулою вигляду (9)

$$\boldsymbol{Q}_{\text{КПЕС}} = \boldsymbol{Q}^{\mathbf{0,3}}_{\text{ТЕ}} + \boldsymbol{Q}^{\mathbf{0,4}}_{\text{ІН}} + \boldsymbol{Q}^{\mathbf{0,3}}_{\text{СОЦ}}$$

Етап 3. Аналіз отриманих значень композитного показника економічної стійкості енергосистем для різних сценаріїв їхнього розвитку та умов функціонування.

Запропонований методичний підхід до оцінки економічної стійкості енергосистем має суттєві переваги. А, саме: 1) багатогранність: підхід враховує різні аспекти функціонування енергосистеми, включаючи техніко-економічні, інституціональні та соціальні фактори й екстернальні ефекти, що дозволяє отримати більш повну картину для забезпечення стійкості; 2) об'єктивність: використання єдиного критерію оцінки для обчислення композитного показника допомагає уникнути суб'єктивних впливів при оцінці економічної стійкості та елімінувати попередні тенденції; 3) системність: методичний підхід дозволяє аналізувати зв'язки між різними компонентами енергосистеми, що сприяє розумінню причинно-наслідкових зв'язків між факторами стійкості; 4) гнучкість: методичний підхід може бути адаптований для оцінки економічної стійкості різних видів енергосистем, що робить його універсальним та гнучким у використанні; 5) компаративність: завдяки єдиному критерію оцінки та композитному показнику можна порівнювати економічну стійкість різних енергосистем, аналізувати динаміку їхньої стійкості протягом певного часу чи прогнозувати як відносні, так і абсолютні показники; 6) інформативність: методичний підхід дозволяє виявити проблемні зони та визначити пріоритети для покращення економічної стійкості, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Гнатов А. В., Аргун Щ. В., Багач Р. В. та ін. Аналіз найбільш поширених методів визначення стійкості енергетичних систем. Автомобіль і електроніка. Сучасні технології, Вип. 20, 2021. С. 17-26. DOI: 10.30977/VEIT.2021.20.0.02.

2. Микитенко В. В., Демешок О. О., Худолей В. Ю. Прогнозування вимірів енергоефективності регіонального промислового виробництва з урахуванням масштабів розвиненості його стратегічного потенціалу. Соціально-економічні проблеми і держава, 2013. № 1 (06). С. 169-180: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13dooysp.pdf..

3. Микитенко В. В., Демешок О. О. Формування системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості у чотирьох-вимірному просторі реалізація дії її функціоналів. Інвестиції: практика та досвід, 2013. К., Чорноморський держ. ун-т ім. Петра Могили МОН України, 2013. № 1. С. 12-19.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
Д.А. Кієнко, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДЛЯ ОНЛАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

Все більше онлайн-інструментів, деякі з яких безкоштовні в базовій версії, доступні для створення анкет і проведення онлайн-опитувань. Як правило, пропонується велика кількість можливих форм запитань і варіантів відповідей, з яких можна скласти індивідуальну анкету. Тому опитування є хорошими в Інтернеті, і, перш за все, їх можна проводити швидко та дешево.

Приклади інноваційних онлайн-досліджень ринку:

1. Мозковий штурм на форумах цільових груп, наприклад у групах Facebook або Linkedin, щодо майбутніх тем або створення ідей продукту.
2. Онлайн-опитування задоволеності клієнтів.
3. Онлайн-опитування цільових груп щодо існуючих ідей продукту.
4. Онлайн-оцінка проектів і кольорових пропозицій цільовими групами.
5. Формування власних онлайн-панелей або експертних комітетів з наявними контактами або клієнтами для постійного запиту ідей, думок і тенденцій.
6. Заснування спеціалізованого блогу для обговорення ідей і думок і тенденцій.

Але: чи є у вас досвід формулювання запитань і шкалювання (тип і кількість можливих відповідей)? Якщо так, ви, звичайно, можете використовувати ці інструменти. Якщо ні, тримайте руки подалі. Немає нічого гіршого за погану аматорську анкету. Це зашкодить вашому досі гарному іміджу серед опитаних. Репрезентативні опитування також важко провести. Про онлайн-панелі вже згадувалося вище. Тим не менш, зараз існують підходи, які досягають «квазірепрезентативності» шляхом використання великої кількості учасників опитування, набраних онлайн, і відповідної квоти респондентів, аналогічної

загальному населенню (наприклад, 53% населення країни є жінки, 47% чоловіки. Панель структурована відповідно (як правило, використовується кілька критеріїв квот)

Інноваційні можливості онлайн-дослідження ринку дуже різноманітні. Вони можуть стосуватися всіх клієнтів в цілому, окремих груп клієнтів, а також існуючих або нових клієнтів. Крім того, можливо не тільки споживачі як цільова група, а й групи B2B, в яких, наприклад, можна проводити опитування про задоволеність або, шляхом формування онлайнових груп спеціалістів або форумів, цікаву інформацію про побажання щодо існуючих продуктів або майбутнього розробки, наприклад технічного характеру, можна отримати в певному сегменті.

Не спокушайтеся безкоштовними або дешевими онлайн-інструментами, за допомогою яких ви можете начебто (!) легко створювати професійні анкети та проводити опитування. Компроміс: принаймні нехай спеціалісти подивляться запитання, анкету та підхід у цілому. Це дозволяє забезпечити мінімальний рівень якості.

Як висновок: онлайн-дослідження ринку (вторинне, а також первинне дослідження) та інші інноваційні підходи пропонують багато можливостей і, залежно від поставленого завдання, повинні бути постійною частиною вашого набору інструментів дослідження ринку.

Маркетинг має досягти та забезпечити успіх вашого бізнесу на ринку. Для цього він має ряд концепцій і методів. Реалізація або виконання маркетингу призводить до реакції ринку. Їх потрібно проаналізувати та покращити маркетинг на тлі цих висновків. Тут на допомогу приходить маркетинговий контролінг. Контролінг можна розглядати дуже широко як функцію управління бізнесом. Що стосується маркетингу, тут увага приділяється функції контролю, а не функції планування, яка стає все більш важливою в загальному контролінгу.

Маркетинг з дистрибуції/збуті контроль завжди поширений, наприклад, у формі цільових показників продажів або прибутку (ще раз: цілі, досягнення цілей і контроль. Простіше кажучи, маржа внеску – це внесок у прибуток продукту до загального прибутку компанії або чи ви щось заробляєте на певному продукті).

Отже, головне повідомлення полягає в тому, що ви повинні контролювати досягнення своїх цілей. Деякі легко контролювати, деякі вимагають більше зусиль. Варіанти контролю дуже сильно залежать від того, наскільки правильно і конкретно ви сформулювали свої цілі. На практиці термін KPI (Key Performance Indicator) часто використовується для вимірюваного контрольного вмісту.

В принципі, ринковий успіх повинен постійно контролюватися. Типові контрольні (часові) точки це рік (загальний результат маркетингу), місяць/квартал (результати відповідного періоду) та час за проектом/заходом (наприклад, результати події для клієнта/рекламна кампанія/запуск нового продукту тощо).

Зокрема, недоліки часто можна виявити в контролі, орієнтованому на проект або заходи. Успіх реклами чи кампанії прямого маркетингу не перевіряється систематично. Однак саме тут можна досягти ефекту та, як наслідок, економії або підвищення ефективності.

Важливий зміст контролю та ключові показники ефективності (KPI: Key Performance Indicators) маркетингу: об'єм продаж, темп зростання продажів, дохід на товар/пропозицію, частка доходу від кожного продукту/пропозиції , частка прибутку від кожного продукту/пропозиції, продажі в цифрах, відсоток на ринку, частка нових клієнтів, залучення нових клієнтів, відтік клієнтів, дохід/клієнт, прибуток/клієнт, маржа внеску/продукт, обізнаність (імідж бренду), частка повторної покупки, рівень скарг, час розгляду скарги, відносне зростання(порівняно із загальним ринком або ключовими конкурентами), час обробки замовлення, термін доставки якість доставки, вчасна доставка, задоволеність клієнтів, маржа внеску клієнтів, частота покупок та рівень інновацій. Це мінімальний набір інструментів для онлайн дослідження свого бізнесу для подальшого росту.

Сформувавши все вищезазначене можна сказати, що для онлай- досліджень треба сформулювати конкретні індивідуальні маркетингові цілі та відстежувати/контролювати їх. Виберіть керовану та розумну кількість. Також установіть вибрані показники або параметри для вашого маркетингу. Цифри, які

допоможуть вам отримати швидкий огляд того, як треба розвивати свій бізнес. Не використовуйте результати вашого маркетингового контролінгу переважно для критики тих, хто їх виконує, а конструктивно для покращення маркетингу. Активно використовуйте різноманітні можливості інноваційних та онлайнових підходів до дослідження ринку. І завжди думайте про те, наскільки якісною є інформація, яку ви можете отримати онлайн безкоштовно.

Список використаних джерел:

1. Док. Урбан Кіліан Візмаєр "Професійний маркетинг на невеликий бюджет" 2019. 189с.

В.В. Благой, к.е.н., доцент,
М.О. Лобачова, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ПЛАН ЗАКРИТТЯ ПРОЄКТУ

Закриття проекту – процес офіційного завершення всіх етапів проекту. Під час закриття проекту, менеджер аналізує всю інформацію, отриману під час закриття попередніх стадій, що дозволяє впевнитися в тому, що всі роботи по проекту завершені, і проект досяг своєї мети.

Головна мета фази закриття проекту - перевірити і надати замовнику результат проекту. Для цього потрібно виконати відповідні роботи до процедури приймання. Мета проведення експлуатаційних випробувань - отримання точних даних, що відображають рівень результатів, які були досягнуті в результаті виконання робіт або проекту.

Вимоги до проведення експлуатаційних випробувань визначаються гарантійними зобов'язаннями між постачальниками і замовником.

За результатами випробувань складається звіт. До звіту додаються щоденні дані про проведення випробувань.

Друге важливе завдання, що має бути вирішена на даній фазі, це реалізація зворотного зв'язку з проектом. Мета - зберегти результати отримані в проекті, для більш ефективного виконання аналогічних проектів в майбутньому. Необхідно

архівувати всі документи стосовно проекту.

Всі проекти і особливо ті, які закриваються достроково внаслідок явного недосягнення поставлених цілей, повинні завершуватися фінальним звітом.

Список використаних джерел:

1. Бабаєв В. М. Управління проєктами : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.

2. Ванін В.В., Бліок А.В., Гнітецька Г.О. Оформлення конструкторської документації : навч. посіб. К.: "Каравела", 2003. 160 с.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
К.О. Голуб, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСНОВНІ ДОМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ

На сьогодні дослідження з управління ризиком вийшли за межі питань безпеки та надійності технічних систем і стали охоплювати практично всі аспекти поведінки людини і її взаємодії з навколишнім середовищем. Спроби проаналізувати величину і допустимість подібного ризику зробили необхідним його порівняння з іншими видами ризику, включаючи соціальний ризик.

Таким чином, прийняття рішень в умовах невизначеності є найбільш складним. Ризик прийняття рішень в умовах невизначеності пов’язаний з причинами: неможливість визначення точного чи хоча б найбільш ймовірного значення інформації, на основі якої приймається рішення; багатоваріантність вихідних умов ситуації прийняття рішення; багатоваріантність самих рішень, кожне з яких є найкращим для певних умов, настання яких передбачити неможливо

Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується на наступних вихідних положеннях:

1. Об’єкт щодо якого приймається рішення чітко детермінований і по ньому відомі основні з можливих чинників ризику.

2. По об’єкту прийняття рішення обраний показник, який

найкращим чином характеризує ефективність цього рішення [1].

3. По об'єкту прийняття рішення обраний показник, що характеризує рівень його ризику.

4. Мається кінцева кількість варіантів прийняття рішення (кінцева кількість різноманітних реальних інвестиційних проектів, конкретних цінних паперів, способів здійснення певної фінансової операції тощо) [2].

5. Мається кінцеве число ситуацій розвитку події під впливом зміни факторів ризику. Число таких ситуацій в процесі прийняття рішень має бути детерміновано в діапазоні від вкрай сприятливих (найбільш оптимістична ситуація) до вкрай несприятливих (найбільш песимістична ситуація).

6. По кожному поєднанню альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення (конкретне значення суми чистого прибутку, чистого приведеного доходу тощо, відповідне даному поєднанню) [3].

7. По кожній ситуації, що розглядається, можлива або неможлива оцінка ймовірності її реалізації. Можливість здійснення оцінки ймовірності розділяє всю систему прийнятих ризикових рішень на раніше розглянуті умови їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).

8. Рішення приймається за найкращою з розглянутих альтернатив [4].

Господарський ризик оцінюється у розрізі вигід та витрат за трьома підходами: перші два мають обмежене застосування, а третій метод (моделювання) – подає практичну технологію для аналізу загального ризику проекту [1].

Очікувана вартість сценаріїв. Підхід оцінювання очікуваної вартості сценарію, як правило, застосовується, тому що у більшості випадків існує так багато можливих результатів, що надзвичайно складно чітко продумати ймовірність кожного окремо.

Сценарний підхід може надавати корисну інформацію щодо ризику, як певного сценарію та ставки дисконтування, які коригуються на ризик. Сутність підходу полягає в тому, що за досконалої ринкової системи всі інвестиції дають однакову

норму віддачі [5].

Аналіз ризику шляхом створення моделі. Цей підхід відзначається практичністю до фінансового та економічного аналізу ризику. Моделювання надає прогнози можливих результатів аналізу за моделлю вигоди-витрати, враховуючи змінні, що впливають на ці результати. Перевага методу – це можливість надати більш цілісні й реалістичні рекомендації той особі, яка приймає рішення [6].

Таким чином, прийняття управлінських рішень в умовах ризику повинно ґрунтуватися на об'єктивних кількісних оцінках, які максимально враховують виникнення непередбачуваних ситуацій при виборі тієї чи іншої альтернативи.

Список використаних джерел:

1 Кривов'язюк І.В., Пахольчук А. І. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2013 № 4. С. 179–186.

2. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: конспект лекцій з дисципліни. Харків, 2011. 82 с.

3. Дзюбко М. Ю. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Мат. XLV наук.-тех. Конф. ВНТУ, Вінниця, 23 – 24 березня 2016 року. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/507/245 (дата звернення 05.05.2023).

4. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник / заг. Ред. Балджи М.Д. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670с.

5. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

6. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник.* 2017. № 2. С.107-115.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
К.І. Лях, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Диверсифікації є важливою складовою будь-якої бізнес-стратегії, це передбачає розширення бізнесу на нові ринки, продукти та послуги. Цей процес можна використовувати для збільшення доходу та зменшення ризику шляхом розподілу

інвестицій між різними сферами.

В наукових розвідках трактування економічної категорії «диверсифікація» відрізняється шириною поглядів дослідників, зокрема визначається як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють фірми та об'єднання [1, с.105]. Крім того, диверсифікація, існує у двох основних формах: розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів…; вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства» [1, с.105]. Науковці, вивчаючи питання диверсифікації, визначають основні її причини:

- відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з антимонопольним законодавчим регулюванням;

- стагнація (застій) ринку функціонування підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів;

- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;

- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

- високі бар'єри виходу на світові ринки [2, с. 142].

Диверсифікація є ефективним інструментом зниження ризиків господарської діяльності, особливо це питання актуальне для підприємств аграрного бізнесу, проте як і кожний процес диверсифікація має свої переваги і недоліки (рис.1).

Слід відзначити, що для впровадження диверсифікаційних процесів потрібна належна підтримка з боку держави, особливо це стосується розвитку малого бізнесу, належне нормативно-правове регулювання, виважена державна політика, фінансова та інформаційна підтримка. Передусім вона повинна

стосуватися забезпечення сільськогосподарських підприємств доступним та дешевим кредитуванням, навчання та інформування власників господарств щодо сучасних можливостей їх діяльності та вимог до якості продукції, технології виробництва, ринків збуту тощо [4].

Рис. 1. Переваги та недоліки диверсифікації агробізнесу [3]

Отже, диверсифікація є важливим інструментом для управління ризиками та може запропонувати багато переваг, зокрема диверсифікація може допомогти підприємству ефективніше використовувати ресурси підприємства, знайти нові можливості та розширити свій ринок, що збільшить прибуток підприємства та забезпечити його стійкість в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Економічна енциклопедія: у 3 т. / заг. ред. С.В.Мочерного. К.: ВЦ Академія, 2002. 952 с.

2. Цогла, О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2011. №7. С.147–151.

3. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 193

4. Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ. Серія: економіка і менеджмент*. 2005. № 6-7. С.87- 90 28

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.С. Субочева, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТІЙКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК БАЗИС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вітчизняний аграрний ринок є відкритою системою з ознаками значної нестабільності. Ознаками останньої є недостатньо високий рівень внутрішнього споживання, залежність ринкової кон'юнктури від структурно динамічних тенденцій зовнішніх ринків, низький рівень інфраструктурного розвитку.

Враховуючи важкий стан економіки України, дуже складно досягти потрібного рівня конкурентоспроможності аграрних товаровиробників. Нині найбільш конкурентоспроможною є лише агропродовольча сировина, але з урахуванням системної кризи економіки рівень конкурентоспроможності постійно знижується. Внутрішній ринок не в змозі забезпечити конкурентне середовище для «випробування» товарів і технологій, що передують їх просуванню на зовнішній ринок. При незавершеності реформ найбільший ефект може дати спрямованість державної економічної політики на нормалізацію підприємницького середовища, усіляке стимулювання внутрішніх джерел розвитку бізнесу [1, с. 105].

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках призводить до того, що в найближчій перспективі конкурентоспроможними будуть ті господарства і підприємства, які матимуть конкурентні переваги в усіх сферах, а саме: у зниженні витрат, поліпшенні якості та розширенні асортименту продукції; забезпеченні гнучкості виробництва; підвищенні рентабельності; впровадженні інновацій; розвитку знань тощо [2, с. 29].

На думку автора [3], для формування конкурентних переваг підприємству необхідно досліджувати, оцінювати та своєчасно

реагувати на таку інформацію:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити моменти необхідності впровадження нової такої переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих уже зжила себе, перебуває на стадії спаду та не підлягає відновленню;
- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів;
- інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця.

Для аграрного сектору, на сьогодні, є важливими питання розбудови системи якості та безпечності сільськогосподарської продукції та створення високоефективної інфраструктури аграрного ринку, здатної створити умови для надійного ресурсного постачання і збуту сільськогосподарської продукції [4, с. 31].

Отже, для формування власних конкурентних переваг вітчизняним підприємствах необхідно вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні аграрні підприємства та концентрувати свої ресурси на найбільш пріоритетних перспективних напрямах діяльності.

Список використаних джерел:

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля в АПК України: ефективність взаємодії : монографія. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2007. 386 с.

2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ. 2006. 160 с.

3. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128.

4. Яценко О.М. Конкурентоспроможність галузей сільського господарства в умовах глобалізації ринку продовольства. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С. 31-38.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.С. Субочева, здобувач вищої освіти,
В.Ю. Шульга, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Зростання чисельності населення нашої планети, нестача продовольства, голод в окремих регіонах Земної кулі, кліматичні зміни зумовили глобалізацію продовольчої проблеми

протягом останніх десятиліть. Недарма подолання голоду було проголошено однією з Глобальних цілей сталого розвитку на період до 2030 року, прийнятих ООН у 2015 році [1].

У 2021-2022 році ситуація жодним чином не змінилася, а лише погіршилася. Нині сотні мільйонів жителів світу кожного дня стикаються із проблемою недоїдання, серед причин якої, можна виділити порушення ланцюгів постачання та логістичні ускладнення внаслідок введених під час пандемії обмежень, ріст цін на продовольство через глобальну постковідну інфляцію та низька продуктивність продовольчих систем в більшості країн світу. Також варто до цього переліку додати наслідки кліматичної кризи, які відчувають у всіх частинах світу. Допомогти подолати наслідки глобальної продовольчої проблеми може скорочення втрат продовольства [2].

Від рівня розвитку продовольчої безпеки значною мірою залежить економічна безпека держави, а відтак – і її національна безпека, яка являє собою «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [3].

Для об'єктивної оцінки стану продовольчої безпеки країни та необхідності підтримки її на оптимальному рівні слід використовувати систему спеціальних показників, що застосовуються, у світовій практиці. Для нашої країни розробка такої системи показників та інтеграції їх з передовими практиками європейських країн має бути першочерговим завданням [4].

У звіті FAO рекомендовано шість способів трансформації продовольчих систем для вирішення глобальної продовольчої проблеми і «забезпечення доступу всіх верств населення країн світу до доступного та здорового харчування в контексті досягнення цілей сталого та інклюзивного розвитку [5]:

1. Інтеграція гуманітарної політики, сталого розвитку та міжнародної підтримки в регіонах, що постраждали від конфліктів.
2. Підвищення стійкості до зміни клімату в продовольчих системах.
3. Посилення стійкості найбільш уразливих до економічних

негараздів верств населення.

4. Втручання в ланцюги постачання харчових продуктів для зниження вартості поживних продуктів харчування.

5. Боротьба з бідністю та структурною нерівністю, забезпечення заходів на користь бідних та інклюзивних.

6. Зміцнення харчового середовища та зміна поведінки споживачів для просування моделей харчування з позитивним впливом на здоров'я людини та навколишнє середовище.

Гарантуванню продовольчої безпеки України будуть сприяти такі кроки:

- припинення воєнних дій та розмінування сільськогосподарських угідь;
- завершення земельної реформи та визнання АПК однією з пріоритетних галузей національної економіки;
- залучення інвестицій у продовольчу сферу та її кредитна підтримка;
- розвиток державно-приватного партнерства, організаційно-правових форм приватної власності, агропромислової інтеграції та кооперації, що дозволить використовувати переваги широко-масштабного виробництва;
- наближення до світових нормативів стандартизації та сертифікації продукції сільськогосподарської та харчової промисловості, що дозволить не тільки вийти національним виробникам на світові ринки збуту, але й підвищить якість споживання [6, с. 52].

Отже, забезпечення стійкої продовольчої безпеки виходить на якісно новий рівень важливості не тільки в системі економічної, але й національної безпеки, тому формування відповідальної політики щодо продовольчої безпеки на всіх її рівнях має бути для держави пріоритетним завданням.

Список використаних джерел:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року: Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 р. URL: http://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/SD_resolution_NY_2015.pdf (дата звернення: 16.04.2023).

2. *Кернасюк Ю.* Глобальна продовольча безпека: старі проблеми, нові виклики та ефективні рішення https://www.growhow.in.ua/hlobalna-prodovolcha-bezpeka-stari-problemy-novi-vyklyky-ta-efektyvni-rishennia/ (дата звернення: 06.05.2023).

3. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine].

№ 2469-VIII (2018). [in Ukrainian].
4. Вараксіна О. В., Титаренко А. А. Принципи формування продовольчої національної економіки: теоретичний аспект. Економіка та суспільство. 2020. № 22. https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/44.-Varaksina-O.V..pdf (дата звернення: 06.05.2023).
5. Продовольча сільськогосподарська організація об'єднаних націй. https://www.fao.org/home/ru (дата звернення: 10.05.2023).
7. Stankevych, Yu. Yu. Kharakterystyka spozhyvchoi povedinky vitchyznianykh domohospodarstv. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, Vol. 7, pp. 49 – 52.

В.Л. Вороніна, к.е.н., доцент,
С.Р. Сердюк, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

Безумовно, прибуток є певним гарантом прогресу економічної системи, джерелом фінансових ресурсів, необхідних для розширення діяльності підприємства, забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Саме на основі одержаного прибутку кожний економічний суб'єкт виконує свої функції, спрямовуючи кошти на власний розвиток та соціальні потреби. Незалежно від того, який вид діяльності обирає компанія, рівень прибутку завжди є основою для забезпечення її стабільності та подальшого розвитку [2, с. 20].

Окремі теоретичні та практичні аспекти оцінки та управління прибутком підприємств відображені у працях вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, серед яких: Дж. Джуран, Л. Донець, Л. Лігоненко, І. Маркіна, А. Мазаракі, Б. Мізюк, Н. Міценко, Л. Омелянович, Л. Чорна М. Чумаченко, Ф. Хміль, В. Шевчук та ін. Водночас, не дістала належного висвітлення низка принципово важливих питань, пов'язаних з обґрунтуванням концептуальних аспектів формування системи управління прибутком підприємства.

Прибуток підприємства є основним показником, що відображає фінансове становище суб'єктів. Завдяки якісному аналізу прибутку компанії можна знайти найбільш витратні та

найбільш збиткові напрямки діяльності компанії, а також найбільш прибуткові види діяльності, можливі методи розвитку та вдосконалення.

На нашу думку, проблеми управління прибутком визначаються впливом на фінансові результати підприємства трьох основних факторів: собівартості продукції, обсягу реалізації та рівня діючих цін на реалізовану продукцію.

Крім того, на величину прибутку підприємства впливають чинники, зумовлені специфічними особливостями тієї галузі, до якої воно належить.

Проблеми формування прибутку підприємства можна звести до наступних основних груп:

1. Відсутність системи планування прибутку і рентабельності, викликане недоліками в інформаційному та методичному забезпеченні.

2. Неефективна діяльність з пошуку факторів формування прибутку та рентабельності:

– недостатня робота щодо збільшення обсягів виробництва продукції, робіт, послуг. Крім явного ефекту від збільшення обсягів продажу підприємство одержує і додатковий економічний ефект, за рахунок зниження частки умовно-постійних витрат у кожній одиниці продукції;

– відсутність заходів щодо оптимізації витрат. При зниженні витрат, яке не вплине на якість продукції та зміну ціни у підприємства збільшується маржа, або підприємство може знизити ціну з метою залучення нових споживачів [1];

– недостатнє вдосконалення асортименту та якості продукції та послуг. Низькоякісна продукція не дає змоги вигравати на підвищенні цін, а також не дає можливості збільшення тієї категорії продукції, яка приносить більше прибутку.

3. Недостатньо ефективний розподіл прибутку та використання ресурсів.

Зведена таблиця проблем підприємства та шляхів їх рішення щодо управління прибутком представлена в таблиці 1.

Нами окреслено три моделі ефективності:

– «чисте» зниження витрат – зниження витрат за рахунок позбавлення від непродуктивних витрат. Основна економія йде за рахунок постійних витрат;

– «інтенсифікація» витрат – відбувається навіть деяке збільшення витрат, але при цьому суттєво збільшується і підвищується виручка. Як правило, це відбувається при впровадженні нового обладнання, технологій, які збільшують продуктивність обладнання, а отже, і виручку;

– «фіксація» витрат – коли при збільшенні виручки витрати не зростають. Як правило, це або збільшення ціни на продукцію, або рівноцінне збільшення продуктивних витрат та зниження непродуктивних. У цих моделей є як свої плюси, так і недоліки [1].

Таблиця 1

Зведений аналіз проблем та шляхів їх вирішення щодо формування та управління прибутком

Проблема	Шляхи вирішення	Оцінка ефективності
Високий рівень собівартості послуг	Організація зниження матеріальних витрат шляхом попереднього аналізу різних варіантів закупівлі	Зниження собівартості послуг
Зростання витрат на заробітну плату	Скорочення посади бухгалтера та переведення бухгалтерського та податкового обліку на аутсорсинг	Зниження витрат на заробітну плату та страхові внески

Таким чином, висока економічна ефективність заходів щодо оптимізації витрат доводить актуальність їх застосування в якості ключового напряму підвищення прибутку. Отже, запропоновані заходи є виправданими та можуть бути використані керівництвом підприємства з метою підвищення якості управління та фінансового стану підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вороніна В. Л., Шелковський Д. В., Руденко А. О. Особливості управління витратами малого бізнесу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 151-152. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/14452

2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л. Управління прибутком торговельних підприємств: [монографія]. Полтава: Вид-во ПП «Астрая». 2018. 167 с.

N.P. Levkovets, candidate of economic sciences, associate professor,
M.O. Semenova, obtaining higher education
National Transport University

TRADE SECRET GUARANTEE OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

In Ukraine, over the last few years, an intellectual property institute has been formed, the purpose of which is to ensure the economic development of the state. A commercial secret is information that is secret in the sense that it, as a whole or in a certain form and the totality of its components, is unknown and not easily accessible to persons who normally deal with the type of information to which it belongs, in connection therefore, it has a commercial value and has been the subject of measures adequate to the existing circumstances to preserve its secrecy, taken by the person who legally controls this information [1].

Commercial secrets can be information of a technical, organizational, commercial, production and other nature, with the exception of those that, according to the law, cannot be classified as commercial secrets. Ensuring the confidentiality of information when conducting scientific, technical and innovative activities is carried out taking into account the provisions of the current legislation.

The form of manifestation of a commercial secret is commercial secrets — information in the form of documents, schemes, products, which relate to the commercial secret of the enterprise and are subject to protection by the security service against theft, reconnaissance, information tracking.

They differ by signs:

— by the nature of the commercial secret (technological, production, organizational, marketing, intellectual, advertising);

— by ownership of the owner (property of the enterprise, group of enterprises, individual persons, groups of persons, etc.);

— for the purposes of commercial secrets. Documents that contain commercial secrets may be labeled "confidential", "strictly confidential" and others [2].

Carriers of commercial information are managers of enterprises or organizations, as well as other employees who are allowed to keep commercial secrets. Secrefying information, enterprises or

organizations should proceed not only from the principle of their security, but also from economic benefit. Thus, market conditions require the enterprise to advertise its products and services, and excessive secrecy of its activities may result in loss of profit.

Therefore, for example, information about the company's financial activities, business plans and plans for the production of new products, marketing information, customer lists, organizational charts, information about co-workers and other business information require protection against leakage and theft. Scientific and research projects, design and technological developments for the production of any product and its parameters, applications for patents, software and other technical information should be classified as commercial secrets. "Know-how" type information should also be included in the category of commercial secrets, which is recommended to be protected from one's own personnel, so that the co-worker could not pass it on when moving to a competing company [2].

A commercial secret includes information about a rationalization proposal or an invention that is at the stage of development or design. A rationalization proposal, even after its preparation and issuance of a copyright certificate, may remain a commercial secret, as it is a technical solution to problems new for this company. A rationalization invention after the issuance of a patent has a special legal protection and therefore does not require protection by means of a commercial secret. Particular attention should be paid to the protection of contracts concluded by the enterprise. A large part of them, undoubtedly, refers to commercial secrets. Commercial secrecy is one of the oldest ways of protecting the results of intellectual activity.

References:

1. Commercial secrecy // Terminological dictionary on prevention and countermeasures of legalization (laundering) of proceeds obtained through criminal means, financing of terrorism, financing of proliferation of weapons of mass destruction and corruption / A.G. Chubenko, M.V. Loshytskyi, D.M. Pavlov, S. S. Bychkova, O. S. Yunin. — Kyiv: Vaite, 2018. — P. 342.

2. Skrypnyk V.L. Protection of the interests of the owner in case of forced termination of the right of ownership: monograph. Kremenchuk: Shcherbatykh, 2018. 200 p.

3. Kharchenko V. Protection of intellectual property rights in Ukraine: regulation of criminal liability. Theory and practice of intellectual property. 2018. № 5. P. 21–31.

О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,
С.С. Переверзєв, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В сучасних умовах невизначеності факторів зовнішнього середовища, циклічності виникнення кризових явищ та інтеграційних трансформацій економіки держави, особливого значення набувають питання формування ефективної антикризової стратегії, недооцінка значущості якої стримує темпи розвитку підприємств усіх сфер економічної діяльності.

Військово-політична криза, загострення кризових процесів в державі спричинили виникнення кризової ситуації на підприємствах різних галузей. Таке становище призвело не лише до раптових кардинальних негативних тенденцій та змін у діяльності підприємств, пов'язаними із скороченням обсягів товарообігу, скороченням персоналу, втратою конкурентних позицій, а й, у деяких випадках, до їх ліквідації (банкрутства). Основними причинами цієї ситуації є відсутність досвіду антикризового управління та стратегії діяльності підприємств в умовах кризи.

Незважаючи на те, що за останні роки нагромаджено значний досвід у методології діагностики кризових явищ, наявні методичні підходи формуються на основі застосування переважно фінансових критеріїв та показників, і не враховують широкий спектр специфічних для економіки України факторів, недооцінка значущості яких може сприяти розвитку кризової ситуації на підприємствах будь-якої сфери діяльності. Наявний практичний досвід формування антикризової стратегії найчастіше пов'язаний з діяльністю виробничих підприємств, що ускладнює його застосування на підприємствах, наприклад, роздрібної торгівлі без відповідного коригування.

Вибір методів та розробка антикризової стратегії підприємства мають ґрунтуватися на великому обсязі вихідної інформації, а також на обліку специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства [2].

В результаті узагальнення існуючих в економічній літературі позицій вчених щодо особливостей антикризового управління, враховуючи широкий спектр різноманітних проблем, на вирішення яких має бути спрямована антикризова стратегія, а також враховуючи галузеві особливості діяльності підприємств, нами ідентифіковані та охарактеризовані основні групи проблем (фінансові, маркетингові, управлінські, організаційні, інформаційні, методологічні); на вирішення яких має бути спрямована антикризова стратегія (рис. 1).

Рис. 1. Групи проблем, що визначають ключові аспекти формування антикризової стратегії підприємства [авторська розробка]

Представлені групи проблем, на наш погляд, всебічно характеризують ключові аспекти діяльності підприємств, які вимагають особливої уваги при розробці антикризової стратегії.

Систематичне опрацювання ступеня вирішення зазначених проблем дозволить завчасно передбачати небезпеку кризи, своєчасно здійснювати аналіз її симптомів, розробляти комплекс

заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для забезпечення антикризового розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування.

При формуванні антикризової стратегії підприємства мають бути враховані такі положення теорії кризи [1, с. 52]:

1) кризові явища можуть бути певним чином керованими, тобто практично будь-яку кризову можна передбачити, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати, а зовнішній прояв та наслідки кризи – пом'якшувати;

2) до криз можливо і необхідно готуватися;

3) антикризове управління передбачає застосування спеціальних підходів та спеціальних знань.

Отже, враховуючи, що формування антикризової стратегії на підприємстві в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища має здійснюватися з урахуванням забезпечення активного реагування на широкий спектр факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних та техніко-технологічних) на основі вмілого використання антикризових інструментів, актуалізується питання розробки концептуальних основ формування антикризової стратегії підприємств, що, у свою чергу, виступає домінуючою парадигмою в теорії антикризового управління.

Список використаних джерел:

1. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава : РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.

2. Маркіна І. А., Овчарук О. М. Формування принципу вибору оптимальної планової траєкторії антикризового управління агропереробних підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2019. Вип. 2 (136). С. 60-65.

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
Д.Р. Толочко, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасному світі з його глобалізованою економікою і політикою, з'являється все більше нових загроз для міжнародної безпеки на всіх рівнях. Забезпечення безпеки стає однією з найбільш важливих задач для держав, міжнародних організацій і світової спільноти в цілому. Для цього необхідна координація

спільних зусиль та розробка ефективних заходів для боротьби з цими загрозами.

Однією з основних задач є класифікація причин, що впливають на стан міжнародної безпеки. Це дозволить краще зрозуміти проблему і розробити більш ефективні стратегії її розв'язання. Забезпечення міжнародної безпеки є ключовим фактором для забезпечення стабільності і миру в умовах зростаючої міжнародної напруги.

Недосить уваги приділяється і міжнародній економічній безпеці. Її стан також є нестабільним та залежить від глобальних загроз. Тому, окрім питань міжнародної безпеки, важливо приділити увагу детермінантам міжнародної економічної безпеки, визначити фактори, які на неї впливають, і розробити ефективні заходи для її забезпечення. Тільки так можна забезпечити стійкий розвиток економіки і стабільність в світі [1, с. 13].

Поняття «міжнародна (глобальна) безпека» виражає не лише стан відносин між державами, а й стан загальної безпеки в світі, який визначається різноманітними факторами, такими як політична стабільність, економічний розвиток, соціальна справедливість, екологічна безпека тощо. Задля забезпечення глобальної безпеки потрібна співпраця між державами, а також залучення недержавних акторів, таких як громадські організації, корпорації та інші [2, с. 14].

Зрозуміло, що в умовах сучасного світу традиційна концепція міжнародної безпеки вже не може повністю відображати складність сучасних викликів, які стоять перед міжнародним співтовариством. Тому концепція глобальної безпеки, яка враховує нові реалії, може стати більш ефективним інструментом для забезпечення миру та стабільності в світі [3, с. 40]. Глобальна безпека має охоплювати не лише відносини між державами, а й бути націленою на захист життєво важливих інтересів всього людства в цілому.

Економічний аспект міжнародної безпеки України є важливим компонентом загальної безпеки країни. Інтеграція України в світову економіку, розвиток торгівлі та інвестиційних відносин з іншими країнами є ключовими чинниками, що впливають на стабільність та процвітання країни [3].

Одним з важливих завдань економічної безпеки України є збільшення економічної конкурентоспроможності країни в світовому ринку. Для цього необхідно створити сприятливі умови для бізнесу та інвесторів, підтримувати стабільну економічну політику та забезпечувати правовий захист інтелектуальної власності.

Україна також залежить від зовнішньої торгівлі, тому важливо забезпечити стабільність та безпеку міжнародних торгівельних відносин. Запобігання торгівельним конфліктам та розвиток партнерства з іншими країнами є ключовими факторами, що впливають на розвиток економіки України.

Крім того, економічна безпека України також залежить від стану фінансової системи країни. Забезпечення стабільності банківської системи, розвиток фінансового ринку та захист прав споживачів є важливими завданнями у забезпеченні економічної безпеки країни [4, с. 26].

Міжнародна безпека є важливим питанням, що стосується всіх країн світу. Вона визначається як сукупність загроз та засобів протидії їм, пов'язаних з можливістю використання збройного насильства. Це стосується відносин між учасниками міжнародної спільноти, насамперед держав, а також внутрішніх процесів, які впливають на безпеку інших країн.

Міжнародна безпека включає в себе багато різних елементів, включаючи безпеку національних кордонів, боротьбу з тероризмом, контроль за поширенням зброї масового знищення та багато інших. Для забезпечення міжнародної безпеки необхідне співробітництво та партнерство між країнами, а також дотримання міжнародних стандартів та угод.

Залучення країн до міжнародних обговорень та розроблення спільних стратегій забезпечення міжнародної безпеки є дуже важливим кроком у забезпеченні стабільності та миру в світі. Також важливими є зусилля у боротьбі зі злочинністю, корупцією та відмова від насильства як засобу досягнення політичних цілей [3, с. 6].

Міжнародна безпека є справою всіх країн та громадян світу, і тільки спільними зусиллями можна досягти успіху у цій важливій справі. Забезпечення міжнародної безпеки є важливою метою для всіх країн, і потребує постійного моніторингу та

вдосконалення стратегій для забезпечення стабільності та миру в світі.

В результаті проведеного дослідження зроблено такі висновки. Домінуючим фоном формування сучасного безпекового середовища є світові процеси глобалізації, регіональної дезінтеграції та реінтеграції, що стають дедалі інтенсивнішими і значною мірою впливають на створення нової системи міжнародних відносин. Сучасний світ характеризується посиленням різноманітних загроз глобального, регіонального та національного значення [2, 5].

Поява нових загроз, зміни в їх характері та масштабах відбуваються швидше, ніж набуття урядами та міжнародними інститутами можливості ефективно їм протидіяти. Все це вимагає адекватних спільних підходів до боротьби із загрозами та забезпечення безпеки.

Список використаних джерел:

1. Грибіненко О.М. Міжнародна економічна безпека: детермінанти та складові розвитку. *Економіка та держава.* 2019. № 12. С. 121-129.

2. Заверуха М. Економіка в системі забезпечення національної безпеки України. *Національний вісник «Демократичне врядування».* 2014. Вип. 14. С. 1-8.

3. Лимар, Валерія Валеріївна, and Олег Денисович Зверєв. "Міжнародна економічна безпека України в умовах посилення зовнішніх загроз." Економіка і організація управління 2022 р.13-24.

4. Тітко Е.В. Національна та міжнародна безпека в контексті захисту прав людини в умовах сьогодення. *Філософські та методологічні проблеми права.* 2016. № 2 (12). С.126–139.

5. Остапенко Т.М. Втрати: критерії визнання, ознаки категорії, трактування. Харківський національний економічний університет. 2013, Вип. 6; с. 325-329. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1411 (дата звернення 02.08.2021).

Т.М. Остапенко, к.е.н., доцент,
М.О. Торопов, здобувач вищої освіти
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ: ВПЛИВ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Забезпечення якості продукції є ключовим елементом успіху бізнесу. Ефективна стратегія управління якістю може мати позитивний вплив на прибутковість і розвиток компанії.

Ефективні стратегії управління якістю включають стандартизацію процесів, контроль якості на всіх етапах виробництва, а також підбір і навчання компетентних працівників.

Застосування ефективних стратегій управління якістю виробництва дозволяє знизити виробничі витрати, поліпшити якість продукції та підвищити задоволеність споживачів, що, в свою чергу, призводить до підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Одним з ключових елементів ефективної стратегії управління якістю є підвищення обізнаності та мотивації працівників щодо важливості якості продукції та їхньої відповідальності за її забезпечення.

Важливою складовою ефективної стратегії управління якістю продукції є постійний аналіз і оцінка результатів з метою вдосконалення процесів і досягнення кращих результатів.

Ефективна стратегія управління якістю виробництва включає використання інноваційних методів та інструментів, таких як міжнародні стандарти якості, технології ощадливого виробництва та «Шість сигм». Це може підвищити якість продукції, зменшити кількість бракованої продукції, позитивно вплинути на репутацію компанії та забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

Управління якістю продукції також має бути безперервним процесом, що передбачає моніторинг та аналіз даних, виявлення та усунення дефектів і постійне вдосконалення виробничих процесів. Це дозволить не тільки підвищити якість продукції, але й знизити виробничі витрати, тим самим сприяючи підвищенню прибутковості бізнесу.

Ще одним ключовим елементом ефективної стратегії забезпечення якості є навчання та розвиток персоналу. Працівники повинні володіти достатніми знаннями та навичками, щоб виконувати свої обов'язки на високому рівні та сприяти підвищенню якості продукції. Також важливо створити мотивуюче робоче середовище та систему заохочень для залучення та утримання компетентних працівників.

Впровадження системи управління якістю ISO 9001 є ефективним засобом забезпечення відповідності продукції та

послуг вимогам споживачів і стандартам якості. Система дозволяє компаніям продемонструвати свою здатність задовольняти потреби клієнтів і забезпечувати постійне вдосконалення. Оптимізація виробничих процесів і підвищення якості продукції призводить до зменшення кількості браку та витрат на рекламації, підвищення лояльності клієнтів і отримання конкурентних переваг.

Висока якість продукції вимагає відповідального підходу до вибору постачальників і контролю якості вхідних матеріалів. Ефективна співпраця з надійними постачальниками може забезпечити високу якість виробництва та знизити ризик недостатньої якості вхідних матеріалів. Використовуючи новітні технології та інструменти управління якістю, компанії можуть ефективно контролювати якість продукції на кожному етапі виробництва, своєчасно виявляти та вирішувати проблеми.

Ефективне управління якістю сприяє зміцненню репутації компанії, підвищує довіру споживачів та здатність залучати нових клієнтів. Впровадження системи управління якістю дає стимул для постійного вдосконалення виробничих процесів і розвитку бізнесу.

Використання ефективних стратегій управління якістю допомагає знизити виробничі ризики, особливо ті, що пов'язані з потенційним негативним впливом продукції на здоров'я людей.

Системи управління якістю допомагають забезпечити відповідність продукції законодавчим вимогам і стандартам, що є важливим для успіху бізнесу на конкурентних ринках.

Удосконалення процесів забезпечення якості може зменшити кількість відхилень у якості продукції та, відповідно, витрати на скарги та повернення продукції споживачами. Це може допомогти зберегти частку ринку та покращити імідж компанії, що позитивно впливає на прибутковість.

Розробка та впровадження системи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 не тільки забезпечує якість продукції, але й підвищує рівень організації виробництва, що призводить до скорочення термінів виконання замовлень, зниження витрат на оплату праці та скорочення часу на розробку і впровадження нових продуктів. Впровадження методів ощадливого виробництва та принципів «Шість сигм»

може знизити виробничі витрати за рахунок зменшення матеріальних, енергетичних та трудових витрат, підвищення продуктивності та скорочення часу, необхідного для зміни виробничих партій [1-4].

Це може призвести до зниження цін на продукцію та збільшення продажів. Покращення якості продукції та процесів може мати значний вплив на розвиток бізнесу та прибутковість компанії, сприяючи розробці нових продуктів та відкриттю нових ринків.

Список використаних джерел:

1. Демін В. Інструменти Six Sigma в управлінні якістю продукції. *Економіка та управління підприємствами: електр. наук. ж-л*. 2017. Т. 2. № 49.

2. Герасименко А. Застосування міжнародних стандартів якості виробництва на підприємстві. *Економічний вісник Запоріжжя*. 2015. Т. 4. № 1.

3. Петрова О. Контроль якості на всіх етапах виробництва як ефективна стратегія управління забезпеченням якості продукції. *Економіка та управління підприємствами: електронний науковий журнал*. 2018. Т. 1. № 56.

4. Харченко В. Стандартизація процесів як стратегія управління забезпеченням якості виробництва. *Економіка та управління підприємствами: електронний науковий журнал*. 2016. Т. 4. № 53.

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
Д.А. Кієнко, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ: ЗАВДАННЯ І ОСОБЛИВОСТІ

Якщо простими словами, то маркетинг – це діяльність для формування попиту та задоволення потреб споживачів, а ось вже інноваційний маркетинг має на меті найбільш наближене до 100% значення задоволеності споживачів. Воно базоване на новизні ідей для представлення продукту, технологій та послуг, що сприяють фірмам та виробникам досягнути початковому визначенню інновації. Тобто базовим аспектом, яким керуються інновації - це аналіз та обчислення прогнозу в значенні попиту на нову продукцію, але це може бути здійсненим лише після докладного вивчення реакції населення на подібні існуючі (або в теорії новий) товар. Саме по собі прийняття рішення щодо випуску нового товару доволі довгий процес і можна виділити

такі рівні підготовки [1]: первинна інформованість, впізнавання товару; ідентифікація нового товару; оцінювання бізнес-ситуації; використання нового товару можливо або неможливо; апробація товару з новими властивостями; прийняття рішення про придбання нового товару або про інвестування в вироблення такого товару.

Як і традиційний маркетинг інноваційний маркетинг складається з двох напрямів: стратегічний і оперативний інноваційний маркетинг. Завданням стратегічного інноваційного маркетингу є розробка стратегії впізнаваності та поширення інновації на ринок. Для цього в основі стратегічних маркетингових досліджень ґрунтується аналіз кон'юнктури ринку з наступним розробленням потенційного розвитку ринку, організацією і формуванням попиту, моделюванням поведінки покупця. Оперативний інноваційний маркетинг полягає в розробці конкретних форм для реалізації товарів та послуг, що складені стратегічним інноваційним маркетингом. Оперативний маркетинг відповідає за реалізацію потенціалу стратегії на ринку.

Використовують інновації для підприємств за допомогою таких засобів:

- прямий маркетинг (спілкування з покупцем особисто, в реальному часі для прямих, акційних чи пробних продажів);
- створення нових послуг та товарів із наступним забезпеченням доставки і післяпродажних послуг;
- приватизація торгової марки;
- ощадливе використання менеджменту;
- гнучкий підхід в оцінці товарів та послуг в різних споживчих сферах;
- створення безперебійної реалізації за допомогою різних напрямів збуту;
- гарантійна та сервісна політика підприємства;

Відмінні риси інноваційного маркетингу є наступні [1]:

1. Стратегічна орієнтованість на пошук і задоволення нових потреб клієнтів використовується впродовж всіх етапів інноваційного маркетингу: від ідеї до продажів.

2. Предметом дослідження виступає не готовий продукт, а сама ідея, що обумовлює використання методів оцінки та

попиту інтелектуальної власності. Організація та управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється через призму взаємодії з ринком, що передбачає використання мережевої теорії та вивчення сучасних форм відносин на інноваційному ринку.

3. Організація та управління інноваційною діяльністю відбувається за рахунок дослідження взаємодії з ринком, а також передбачає багатопрофільність у вивченні сучасних видів взаємодій на інноваційному ринку.

Основними завданнями інноваційного маркетингу можна назвати:

- позиціонування інновації щодо конкурентів чи змінників;
- здійснення маркетингових досліджень ринку нововведень, які дають можливість виявити незадоволені потреби на ринку і генерувати ідею інновації;
- пошук нових сфер застосування інновацій та їх дифузія;
- формування ринкового попиту на нововведення;
- адаптація інновації під потреби ринку;
- сегментація ринку та вибір цільових сегментів для інновацій;
- розроблення стратегій та тактики маркетингу інновацій;

Отже, інноваційний маркетинг – це вид маркетингу, який спрямований на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розробку на цій основі нових товарів та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним ніж конкуренти способом, отримання за рахунок цього прибутку та забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку.

Список використаних джерел:

1. Єпіфанова І. Ю, Гладка Д. О. Інноваційний маркетинг в діяльності підприємства. *conf.ztu.edu.ua*. URL:https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/80.pdf

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
В.О. Кірєєва, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ОНЛАЙН-СФЕРІ

В сучасному світі, коли інтернет став необхідною складовою нашого повсякденного життя, онлайн-бізнес перетворився на популярний спосіб заробітку для багатьох людей. За останні роки відбулося його зростання, що зумовило появу безлічі конкурентів в цьому сегменті ринку. Тому, збільшилася роль діджитал-маркетингу та його важливих інструментів в просуванні бізнесу в онлайн-середовищі. Однак, з ростом конкуренції та швидкістю зміни технологій, використання правильних маркетингових інструментів може стати складним завданням для бізнесменів і потребує великої кількості затрачених зусиль та часу. Тому, для кращого розуміння сутності діджитал-маркетингу доцільним буде детальніше розглянути його основні інструменти розвитку компаній.

Під таким поняттям як «діджитал-маркетинг» мається на увазі комплексний підхід, який дозволяє не тільки зібрати конкретну інформацію про цільову аудиторію, але і простежувати результати просування продукції чи бренду в онлайн- та офлайн-сфері. В свою чергу, економіст Мангушев Д. В. в своїй науковій роботі робить акцент на тому, що це маркетингова стратегія, яка спрямована на продаж послуг та товарів в онлайн-середовищі з використанням різноманітної кількості цифрових технологій з метою привернення уваги потенційних та дійсних покупців [1]

Основна відмінність діджитал-маркетингу від онлайн-маркетингу полягає в тому, що останній спрямований тільки на онлайн-середовище, і каналами комунікацій зі споживачами є тільки Інтернет-ресурси. В той час як діджитал-маркетинг застосовується і в офлайн-сфері і має ширший арсенал каналів комунікацій з цільової аудиторією компанії.

Існує велика кількість маркетингових інструментів діджитал-маркетингу, серед яких доцільним буде виділити вірусний

маркетинг, пошукову оптимізацію, контекстну рекламу та маркетинг в соціальних мережах. Так, під пошуковою системою (SEO) мається на увазі певний процес оптимізації сайту для покращення його ранжування в Google. Іншими словами, це комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію технічних помилок на сайті та покрашення читання ресурсів алгоритмами Google [2]. Суть SEO полягає в тому, щоб користувач швидше та легше зміг знайти сайт компанії, потрібну для нього інформацію, яка повинна повністю бути ідентична до тої, яку він шукав.

В свою чергу, маркетинг у соціальних мережах визначається як одна з основних практик просування послуг і продуктів, яка дозволяє підприємствам збільшити продажі, охопити більше споживачів та збільшити прибуток [3]. Іншими словами, SMM вважається ефективним інструментом для побудови відносин між брендами та споживачами.

Крім того, як і багато інших маркетингових інструментів, маркетинг у соціальних мережах має свої особливості, які безперечно виділяють його переваги та зацікавлюють бізнеси використовувати цей інструмент. Економісти виділяють такі особливості, як:

- побудова стосунків. Соціальні медіа – це канал комунікації, який використовується для побудови відносин між брендами та їхніми клієнтами. Для будь-якої компанії необхідно встановити міцні та добрі відносини з аудиторією, яка може бути зацікавлена в придбанні продукції фірми.

- обслуговування клієнтів. Соціальні медіа вважаються ефективним способом допомоги клієнтам у вирішенні їхніх проблем, мають величезний вплив на їхнє життя та є цінними для них. Він створювався ні для кричущої реклами, ні для прямих продажів.

- відкритість. Все, що робиться людьми, – у відкритому доступі. Іншими словами, немає секрету в способі життя будь-якої людини. Таким чином, бізнес може бути обережним у своїх заявах, жартах та іншому через високий ризик втрати репутації.

- розбудова громади. Платформи соціальних медіа є правильним місцем для швидкого створення спільнот. Завдяки спільноті компанії можуть краще зрозуміти свою цільову

аудиторію та посилити свої сильні сторони.

- надійність. Клієнти повинні бути впевнені, що вони можуть довіряти певній компанії, тому що ніхто не хоче витрачати свої гроші на щось, що не буде цінним і не допоможе вирішити їхню проблему. Отже, використання платформ соціальних мереж означає зміцнення довіри між бізнесом і споживачем [4].

Отже, використання інструментів маркетингу в онлайн-сфері є ключовим фактором для успіху будь-якої компанії. Налагодження ефективної маркетингової стратегії, що включає в себе комбінацію різних інструментів та персоналізований контент, допоможе збільшити клієнтську базу та досягти більш високих показників продажів. Завдяки цьому компанія зможе підвищити своб-конкурентоспроможність та збільшити кількість лояльних клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Продіус О.І., Донецкова В.А. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні. *Економічний одеський журнал політехнічного університету*. 2022. №1(19). С. 56-63
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Інструменти інтернет-маркетингу в період глобальної фінансової кризи: актуальність та ефективність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 70-79
3. A.A. Cooray, D.M.R. Dissanayake. Social media and online brand tribalism behavior on consumer brands. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce.* Volume 03, Issue 02. 2022. pp. 302-314.
4. Social Media Marketing and its characteristics. URL: https://blog.galaxyweblinks.com/social-media-marketing-and-its-characteristics/

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
О.В. Крайник, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

СУТНІСТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

В умовах сьогодення основною проблемою банківських установ є кризові явища, які загрожують ефективності банківської системи в цілому. Індивідуальна банківська діяльність кожного комерційного банка пов'язана з ризиками. На сьогодні важливо передбачити та дотримуватись мінімізованого рівня ризику, тому ця тема є актуальною.

Усі комерційні банки повинні бути прибутковими, а також забезпечувати і гарантувати, що на його діяльність не вплинуть кризи та ризики в довгостроковій перспективі.

Для досягнення цієї мети банки розробляють ефективні системи управління ризиками. Проаналізувавши багато понять «банківський ризик», категорія «ризик-менеджмент», можна сказати, що єдиного підходу до трактування немає [1]. Наприклад, В. Воронін трактує поняття як: «розробка та реалізація заходів і рекомендацій, економічно обґрунтованих для підприємства і спрямованих на зниження рівня ризику до прийнятного рівня». Схожої думки дотримується М. Хохлов, який у своїй роботі розглядає цю категорію ризик-менеджменту як «багаторівневий процес, спрямований на зменшення та компенсацію втрат, що виникають внаслідок настання не сприятливих подій». Поняття управління ризиками трактується такими вченими, як Т.Кох , С. Ілляшенко та О. Єгорова через низку способів та засобів, всі ці дії, спрямовані на прогнозування ймовірності настання ризикових подій та мінімізацію або повне запобігання втрат від них. Ці погляди на сутність поняття ризик-менеджменту об'єднує те, що він розглядається як перелік методів, які допомагають впливати на рівень ризику [1].

Науковці, зокрема А. Єпіфанов, Т. Васильєва та С. Козьменко, у своїх монографіях визначають найважливіші завдання ризик-менеджменту в банках:

- зниження рівня витрат, що виникають внаслідок дії ризиків;
- зниження початкового рівня ризику до прийнятних меж;
- зниження рівня невизначеності, що виникає при прийнятті управлінських рішень;
- моніторинг умов, що виникають у зв'язку зі станом та змінами у сферах діяльності банку;
- знаходження балансу між вигодами від зниження рівня ризику та необхідними витратами;
- передбачення можливих ризиків.

Ефективність управління ризиками передбачає використання обґрунтованих принципів. І. Труш, П. Ковальов та О. Криклій у своїх розробках надали набір науково-обґрунтованих узагальнених принципів. Такими принципами є комплексність,

системність, узгодженість, відкритість, інтегрованість, адаптивність, ефективність тощо.

Одним з найважливіших аспектів управління ризиками в банківській діяльності є визначення етапів цього процесу. Різні науковці представляють власні етапи управління ризиками. Л. Примоска перераховує чотири етапи: ідентифікація ризику та виявлення його причин, оцінка ризику, мінімізація ризику за допомогою ефективних методів та управління ризиком через зворотний зв'язок.

Як видно з наведеного вище, підходи до визначення етапів процесу управління ризиками мають як спільні, так і відмінні риси.

Виявлення ризиків - це безперервний процес для банків, під час якого менеджери визначають рівень загрози в операціях, які вони укладають. Оцінюються існуючі та потенційні майбутні ризики [1].

На етапі вимірювання проводиться аналіз для отримання інформації про структуру та характеристики ризиків. Ступінь ризику зазвичай вимірюється витратами, які можуть бути понесені, та тривалістю впливу на банк.

Рішення про відхилення або прийняття ризику приймається на третьому етапі. Проаналізувавши ризики на попередніх двох етапах, керівництво банку вже має розуміння того, чи може банк прийняти той чи інший ризик. Цей етап є частиною економічної безпеки банку. Після того, як рішення про ризик прийнято, необхідно розпочати реалізацію заходів щодо його мінімізації. Проте всі вони мають три основні риси: обмеження, зменшення та передача ризиків.

П'ятий етап – крок-моніторинг ризикової позиції. Банкам необхідно постійно відстежувати свої ризики та розуміти їх величину. Такий моніторинг здійснюється за допомогою звітів, що подаються як власним структурним підрозділом банку, так і зовнішніми аудиторами.

Отже, беручи до уваги все вище сказане, можна дійти висновку, що банківський ризик можна визначити як ймовірність невідповідності між параметрами поточних фінансових потоків та фінансовими активами, якими володіє банк. Він є наслідком ризику і може бути кількісно оцінений.

Банківський ризик характеризується своєю соціальною природою, оскільки банки використовують у своїй діяльності кошти клієнтів. Тому управління банківськими ризиками має бути безперервним і постійним процесом, спрямованим на уникнення або мінімізацію втрат за допомогою ефективно сформованої системи ризик-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. Т.8, № 170. С. 193–203. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2015_mostenska_risk.pdf

A.A. Pakulina, PhD in Economics, Associate Professor,
V.O. Levchenko, higher education applicant
Kharkiv National University of Urban Economy named after O.M. Beketov

LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR THE PROTECTION OF PERSONAL DATA

The digital age has led to exponential growth in the amount of personal data that is being collected, processed, and transmitted by organizations. The widespread use of technology has created a new era of data-driven decision-making that has revolutionized the way organizations operate. While this has brought significant benefits to society, it has also raised concerns about the protection of personal data. In response, many countries have introduced legislative frameworks to regulate the collection, processing, and transmission of personal data. This article will discuss the legislative framework for the protection of personal data [1].

The key principles of the legislative framework for the protection of personal data play a critical role in safeguarding individuals' privacy and promoting responsible data management practices by organizations. Let us examine each of these principles in more detail:

Consent: The requirement for organizations to obtain consent from individuals before collecting their personal data is a fundamental principle of data protection legislation. This principle aims to ensure that individuals are fully informed about the collection and use of their data and have the opportunity to exercise control over it. Organizations must obtain explicit and informed

consent from individuals before collecting their personal data. This means that organizations must inform individuals about the purpose of data collection, who will be processing their data, and how it will be used. Consent must be freely given, specific, informed, and unambiguous. Individuals also have the right to withdraw their consent at any time.

Accuracy and Updating: The requirement for organizations to ensure that personal data is accurate and up-to-date is essential for maintaining the quality of personal data. This principle aims to prevent the misuse of inaccurate data and ensures that individuals' rights are not compromised by inaccurate information. Organizations must take reasonable steps to verify the accuracy of the data they collect and ensure that it is kept up-to-date. Individuals have the right to request corrections to their data if it is inaccurate or incomplete.

Security: The requirement for organizations to ensure that personal data is processed in a secure manner is crucial to prevent unauthorized access, use, and disclosure of personal data. Organizations must implement appropriate technical and organizational measures to protect personal data from accidental or unlawful destruction, loss, alteration, unauthorized disclosure, or access. Such measures can include encryption, access controls, firewalls, and data backup procedures.

Access and Rectification: The requirement for organizations to provide individuals with access to their personal data is a fundamental right enshrined in most data protection legislation. This principle aims to empower individuals to exercise control over their personal data and hold organizations accountable for their use of personal data. Individuals have the right to request access to their personal data held by organizations and to receive a copy of their data. They also have the right to request rectification or erasure of their data if it is inaccurate, incomplete, or unlawfully processed.

Purpose Limitation: The requirement for organizations to ensure that personal data is only used for the purposes for which it was collected is a critical principle to prevent the misuse of personal data. This principle aims to ensure that individuals' privacy rights are respected and that their personal data is not used for other purposes without their consent. Organizations must obtain explicit and informed consent from individuals if they wish to use personal data

for a different purpose than the original purpose for which it was collected [2].

Many countries around the world have introduced legislative frameworks for the protection of personal data. In Europe, the GDPR is the most well-known legislative framework. It applies to all organizations operating within the European Union and regulates the collection, processing, and transmission of personal data. The GDPR imposes strict requirements on organizations, including the requirement to obtain consent from individuals before collecting their personal data and the requirement to ensure that personal data is processed in a secure manner. In the United States, there is currently no federal legislation regulating the protection of personal data. However, many states have introduced their own legislation, such as the California Consumer Privacy Act (CCPA), which regulates the collection, processing, and transmission of personal data by organizations operating within California.

In Asia, several countries have introduced legislative frameworks for the protection of personal data, including Japan, South Korea, and Singapore. These legislative frameworks impose similar requirements on organizations as those found in Europe and the United States [3].

The legislative framework for the protection of personal data is a vital component of modern society. It regulates the collection, processing, and transmission of personal data by organizations and ensures that individuals' privacy is protected. While the legislative frameworks around the world vary in their scope and requirements, they are all based on the same key principles. As technology continues to advance, it is likely that the legislative frameworks for the protection of personal data will evolve to keep pace with these changes and ensure that individuals' privacy is protected.

References:

1. U.S. Department of Health & Human Services. (2020). Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA). https://www.hhs.gov/hipaa/for-professionals/index.html

2. Federal Trade Commission. (2021). Protecting Consumer Privacy. https://www.ftc.gov/news-events/media-resources/protecting-consumer-privacy

3. Canadian Government, Office of the Privacy Commissioner of Canada. (2021). Personal Information Protection and Electronic Documents Act (PIPEDA). https://www.priv.gc.ca/en/privacy-topics/privacy-laws-in-canada/the-personal-information-protection-and-electronic-documents-act-pipeda/

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
І.О. Морозов, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ОБЛІК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність теми полягає в тому, що облік основних засобів на підприємствах торгівлі, будівництва, ресторанного бізнесу, промисловості, сфери послуг та виробництва є невід'ємною складовою достовірності та правильності введення бухгалтерського обліку, складання звітності та вчасного нарахування і сплати податків, задля ефективного розвитку та дотримання місії та цілей компанії.

В сучасних умовах господарювання необхідне відтворення основних засобів. Від того, як ти відобразиш облікові операції з основними засобами залежить прийняття управлінських рішень щодо оновлення та зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, досягнення конкурентоздатності, забезпечення ефективного відтворення, та поліпшення економічного стану підприємств.

Основні засоби займають дуже важливу роль у діяльності вітчизняних підприємств всіх видів діяльності та форм власності, тому що безпосередньо беруть активну участь у виробничому процесі. Система організації бухгалтерського обліку основних засобів у сучасних умовах не задовольняє зростаючі інформаційні потреби управління. Часті зміни у законодавстві, нормативно-правового регулювання сприяли неоднозначному сприйняттю інформації про ці об'єкти, як в системі бухгалтерського обліку, так і для потреб у систем і податкових розрахунків.

Одним з основних питань в умовах сучасних відносин є підвищення ефективності використання основних засобів підприємств. Від розв'язання цієї проблеми залежить конкурентоспроможність його продукції на ринку, фінансовий стан підприємства. Забезпечення певних темпів розвитку та підвищення ефективності виробництва можливе за умови

інтенсифікації відтворення та ліпшого використання діючих основних засобів підприємств. Ці процеси, з одного боку, сприяють постійному підтримуванню належного технічного рівня кожного підприємства, а з іншого – дають змогу знижувати собівартість виробів за рахунок скорочення питомої амортизації й витрат на обслуговування виробництва та його управління, підвищувати фондовіддачу та прибутковість, збільшувати обсяг виробництва продукції без додаткових інвестиційних ресурсів [1].

Впливають на рівень фондовіддачі різні фактори, пов'язані як з ефективністю використання основних виробничих засобів, зокрема їх активної частини, так і зі зміною обсягів продукції.

Важливо вибрати такі фактори, які:

а) пов'язані прямо з рівнем фондовіддачі і характеризують її як з точки зору інтенсивності їх використання, так і екстенсивного завантаження (завантаження часом) знарядь праці, а також з точки зору їх вартості, яка склалася на ринку;

б) набір факторів повинен містити параметри, які можуть бути отримані з даних бухгалтерського обліку (або визначені на їх базі) та мають кількісну визначеність.

Рівень використання основних засобів залежить і від людського фактору, тому необхідно комбінувати виробництво і поглиблювати спеціалізацію, впроваджувати прогресивні форми оплати праці та організації, підвищувати кваліфікацію кадрів та їх відповідальність за раціональне використання основних засобів [1].

Достовірна інформація ефективного використання підприємством ресурсів можлива лише, якщо в системі обліку основних засобів включаються певні фактори: інформація про наявність, рух та стан. Первинний облік, відображення амортизаційних відрахувань, калькуляція собівартості куплених ресурсів, технічне обслуговування – ці аспекти в їх безперервному та повному висвітленню обмежують підприємства у хибних управлінських рішеннях та допомагають здобувати більший прибуток.

Ця тема розглядалась багатьма науковцями, зокрема Бобко Н. А., Гуляєва Н. М., Сьомко О. В., Бондар Н. М., Яшан Ю. В., Омельченко Л. І., Подольська В. О., Черниш С. С.,

Дєєва Н. М., Кругляк Б. С., Грабовецький Б. Є. та іншими, що внесли своїми працями велике значення для удосконалення теорії обліку основних засобів.

Також, доцільно відмітити, що основні засоби обліковуються на підприємствах, не тільки національним стандартом України – П(С)БО 7, но і міжнародним стандартом – М(С)БО 16, де є певні особливості та нюанси, що дають змогу виділити певний ряд недоліків цих документів.

Для більшої ефективності господарювання підприємствам необхідно приділяти більше уваги оновленню та заміні основних виробничих фондів більш сучасними і модернізованими, покращенню матеріально-технічної бази, вивести зі складу основних засобів застарілі виробничі фонди і ті, що практично не використовуються у виробництві, адже гарна матеріально-технічна база – запорука успішної діяльності підприємства.

Основні засоби, серед усіх активів підприємства, мають високу питому вагу. Визначено, що процес руху основних засобів на підприємстві складається з чотирьох основних етапів: використання основних засобів, надходження основних засобів, вибуття основних засобів, основні засоби утримувані для продажу. Кожен з цих етапів має свою специфіку відображення та особливості в бухгалтерському обліку.

Список використаних джерел:

1. Радєва О.Г. Методологічні засади управління основними засобами з метою забезпечення ефективної роботи машинобудівних підприємств. *Агросвіт. 2015.* Вип. 14, С. 41-44. http://www.agrosvit.info/pdf/14_2015/9.pdf

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
Д.П. Рева, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

РОЗРОБКА ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних економічних умов, одним із найважливіших елементів системи управління підприємством є ефективний маркетинговий план відповідно до стратегічних цілей суб’єкта господарювання.

Оскільки маркетинг – це система управління ринком, то процес маркетингового планування обов'язково повинен передбачати дослідження та аналіз ринку, можливостей фірми, а також прийняття та реалізацію рішень щодо маркетингу підприємства. З цього можемо виокремити 4 головні етапи планування маркетингу: аналіз, створення маркетингового плану, реалізація стратегії, контроль і оцінка результатів маркетингових дій [1].

Поточна маркетингова ситуація дає змогу побачити стан цільового ринку та положення компанії на ньому. Аналіз ситуації допомагає усвідомити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити напрямки їх покращення. Основними кроками аналізу є [1]:

- ринковий аналіз, вивчення ринку, на якому працює компанія.
- конкурентний аналіз: детальне дослідження конкурентів, щоб зрозуміти їх стратегії маркетингу, сильні та слабкі сторони, а також виявити можливі ніші або переваги, які може мати компанія.
- аналіз цільової аудиторії, де необхідно з'ясувати демографічні характеристики, потреби, цінності та переваги, що дозволить точніше спрямувати зусилля.
- SWOT-аналіз: аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз допомагає визначити переваги та недоліки організації, а також можливості та виклики, з якими вона зіштовхується.
- аналіз маркетингових каналів: потрібно дослідити різні маркетингові канали, щоб з'ясувати які з них будуть самі ефективні.
- аналіз продукту або послуги: важливо оцінити сильні сторони продукту або послуги, його унікальність, конкурентні переваги та потенціал для подальшого розвитку, це допоможе зорієнтуватися на те, які маркетингові стратегії та пропозиції можуть бути найбільш успішними.
- аналіз бюджету та правових і регуляторних аспектів, де аналізується наявний фінансовий ресурс, який може бути виділений на маркетингові заходи, а також враховуються правові та регуляторні аспекти.

Після успішного аналізу можна переходити до створення маркетингового плану – це процес, який має певний алгоритм, послідовність та етапи. Проте головним є розуміння мети створення плану, його першооснови.

Головні цілі маркетингу та шляхи їх досягнення мають бути сформульовані у бізнес-документі «План маркетингу», який зазвичай складається з таких розділів, як анотація для керівництва, поточна маркетингова ситуація, небезпеки й можливості, цілі маркетингу, стратегія маркетингу, програма дій, бюджет маркетингу і контроль за реалізацією.

Анотацію складають уже після того, як були сформовані всі інші розділи плану. Вона коротко висвітлює зміст документа та його основну спрямованість.

Далі необхідно скласти перелік маркетингових цілей, тобто бажаних результатів, яких підприємство хоче досягти за певний проміжок часу на конкретних ринках та способи завоювання частки на ринку.

Наступний розділ повинен розкрити сутність стратегії маркетингу, як способу досягнення поставлених цілей та витрати на маркетинг. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, повинні бути розглянуті нові та випущені продукти, ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як стратегія реагує на небезпеки й можливості ринку.

Далі, у програмі дій, потрібно обґрунтувати, що повинно бути зроблено, хто і коли повинен виконувати прийняті замовлення, скільки це буде коштувати, які рішення і дії повинні бути скоординовані з метою виконання плану маркетингу.

Прогнозовані суми доходів, витрат і прибутку відображаються у бюджеті маркетингу. Витрати визначаються як сума витрат виробництва, товароруху і маркетингу, останні в даному бюджеті розписуються детально, а доходи - з точки зору прогнозних значень обсягу продажів і цін.

Також важливим є контроль за виконанням плану та відповідністю вихідних стратегічних установок підприємства наявним ринковим можливостям.

Успіх плану маркетингу в основному залежить від того,

наскільки ретельно він складений. Щоб вирішити завдання, поставлені в плані, необхідно глибоке розуміння основних елементів маркетингу – товару (послуги), ціни, збуту, реклами.

Маркетингова діяльність повинна забезпечувати надійну, правдиву та своєчасну інформацію про ринок, структуру і динаміку конкретного попиту, смаки та переваги покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування фірми, створення такого товару, набору товарів (асортименту), що більш повно задовольняє вимогам ринку, ніж товари конкурентів. Успішний план маркетингу стане запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищить його конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел:

1. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посібник / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/marketynh-2021.pdf.

А.А. Пакуліна, к.е.н., доцент,
Д.П. Рева, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФОРМА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З РИНКОМ

За сучасних економічних умов особливо важливого значення набуває ефективний маркетинг підприємства, що розглядається як цілісна система організації всієї діяльності як малої фірми, так і потужної корпорації з розробки, виробництва та збуту товарів, а також надання послуг на основі комплексного вивчення ринку і реальних запитів покупців з метою отримання бажаного прибутку.

Маркетинг викликає інтерес і застосовується підприємствами, перш за все, тому, що дозволяє розв'язувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом, максимально використовувати свої ресурси та оптимально поєднувати їх із можливостями ринку засобів виробництва для отримання прибутків, планувати діяльність на ринку з урахуванням передбачуваних тенденцій його розвитку та

забезпечувати перспективність власного функціонування [1].

Маркетинг вписується в ринковий механізм, дозволяючи оптимізувати взаємний пошук виробника і покупця, стимулювати, використовувати як регулятор ринкових процесів ціну та її ринкові інструменти, орієнтувати виробництво на інтереси ринку, знижуючи тим самим рівень стихійності його розвитку. Саме маркетинг формує систему вивчення та прогнозування ринку, забезпечуючи його "прозорість" і передбачуваність розвитку [1].

Одним із видів маркетингу є промисловий маркетинг (ПМ), який вивчає всі сторони діяльності організацій та установ на промисловому ринку та спрямований на забезпечення ефективної взаємодії з ринком і задоволення споживчих потреб. Промисловий ринок — це ринок, який включає осіб, фірми, підприємства, організації, що отримують товари та послуги для використання у виробництві, перепродажу або здавання в оренду.

Склад промислового ринку включає:

- ринок продукції виробничо-технічного призначення, що включає різноманітні товари і послуги, які використовуються у виробництві та інших промислових секторах(промислове обладнання, компоненти та запасні частини, матеріали, інженерні та консультаційні послуги).

- ринок промислових послуг, що включає широкий спектр послуг, які надаються промисловим підприємствам для підтримки їхньої діяльності і виробничих процесів(інженерні послуги, обслуговування та ремонт обладнання, логістичні послуги, технічна підтримка).

- ринок товарів народного споживання, закупівлі оптом для перепродажу, що включають товари, які споживачі можуть придбати для особистого використання або оптовики закуповують з метою подальшого перепродажу(продукти харчування, товари для дому, одяг і взуття, електроніка)

Ринки товарів промислового призначення (ТПП) – це ринки товарів та послуг, що обслуговують підприємства та урядові інститути та організації (наприклад, лікарні) для приєднання товару (складові частини матеріалів чи компоненти), його споживання (технологічні матеріали, постачання офісів,

консалтингові послуги) чи використання (устаткування та обладнання).

Зростання ПМ відображає реальні зміни в економіці, пов'язані зі збільшенням обсягів промислових послуг і розвитком таких видів економічних відносин, як інформаційний ринок, консалтинг, ринок цінних паперів, торгівля, ноу-хау. Споживачами промислового ринку є промислові, сільськогосподарські й торговельні підприємства та підприємства промислових послуг, тому промисловий маркетинг спрямований саме на промислових споживачів (юридичних осіб), які купують товари для використання у виробничому процесі, перепродажу або здавання в оренду.

ПМ передбачає вивчення таких складових економічної діяльності організацій:

- специфіка попиту на промислові товари;
- процеси постачання на промисловому ринку,
- маркетингові дослідження на ринку промисловості;
- ринкове сегментування та позиціювання;
- розроблення продуктової стратегії;
- стратегії розвитку нового продукту;
- ціноутворення;
- розповсюдження;
- особистий продаж;
- реклама на промисловому ринку;
- стратегія планування;
- міжнародні аспекти [2].

Маркетинг на промисловому ринку складається з двох напрямів:

1.Управлінський маркетинг («маркетинговий менеджмент»), що формує «образ мислення» в управлінні промисловим підприємством. Головна мета – максимально повне врахування і задоволення всіх вимог ринку ТПП та ділових послуг. Для досягнення цієї мети всі функції підприємства (виробнича, комерційна, фінансова, кадрова, наукова та інша) орієнтовані на виконання комплексу завдань, які відображують цільові установки, стан і перспективи розвитку ринку, а також наявні і потенційні можливості підприємства. Згідно цього будуються організаційна структура і система управління підприємством,

розробляються корпоративна філософія, формується корпоративна культура.

2. Функціональний маркетинг формує систему діяльності підприємства безпосередньо на ринку. Функціональний маркетинг створює своєрідний «образ дії» певної господарської структури та забезпечує розвиток системи просування і реалізації промислових товарів і послуг.

Маркетинг на промисловому ринку може мати безліч типів і видів, але у кожному конкретному випадку вибір підприємства залежить від ситуації, що склалася, та очікуваних фірмою результатів. Комплекс маркетингових заходів і дій конкретного підприємства повинен відображати прийняті ним стратегічні та тактичні цільові установки для ведення ринкової діяльності, наприклад: розвивати, збалансовувати, знижувати, формувати, стабілізувати попит на товари та послуги, покращувати їх якість, розширювати асортимент, проводити гнучку цінову політику, зміцнювати власні позиції тощо.

Під час пандемії та війни бізнес зазнав багато втрат, але отримав і нові можливості. Тому, система маркетингу повинна корегувати свою діяльність і швидко адаптуватися під сучасні економічні умови, щоб протистояти натиску викликів.

Список використаних джерел:

1. Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. / І.В. Бойчук, А.Я. Дмитрів. – К: «Центр учбової літератури», 2014. – 360 с. URL: https://pidru4niki.com/1371042562424/marketing/sutnist_zavdannya_osoblivosti_rozvitku_marketingu_promislovogo_pidpriyemstva

2. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. – Тернопіль: ЗУНУ, 2021. – 180 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/marketynh-2021.pdf

Л.А. Перетятко, к.е.н., доцент,
О.М. Мартин, к.е.н., доцент
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

РОЛЬ ДЕРЖАВИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Суть державної антикризової політики полягає не лише в тому, щоб під час криз і депресій стимулювати попит на товари й послуги, капіталовкладення та зайнятість, коли приватному капіталу надаються додаткові фінансові пільги, зростають

державні витрати та інвестиції. Завдання державної політики будь-якої країни світу зводяться до неприпущення різких коливань в економічному розвитку на різних фазах циклічності й врегулювання ситуацій шляхом прямого втручання в економіку, "шокової терапії" чи, навпаки, більшої лібералізації економічних стосунків. Однак, як показує практика, поки що жодній країні світу не вдалося уникнути різких коливань в економічному зростанні, що неодмінно позначалося на конкурентоспроможності окремих галузей та підприємств тої чи іншої країни.

Сучасна державна антикризова політика найчастіше являє собою комплекс заходів (економічних, фінансових, інвестиційних, соціальних, зовнішньоекономічних тощо), спрямованих на згладжування несприятливих параметрів розвитку держави в цілому й окремих заходів зокрема. Так, наприклад, проблема нестачі вільних грошових коштів у розпорядженні держави може бути вирішена шляхом випуску державних цінних паперів, що дозволить розв'язати одразу два завдання – вилучити з обороту зайву грошову масу та отримати кошти для вирішення тих чи інших соціально-економічних проблем.

Метою державного антикризового регулювання є: забезпечення функціонування механізмів антикризового управління на мікрорівні, розробка і реалізація національної моделі, яка б враховувала умови країни, в найбільшій мірі сприяла економічному зростанню; підвищення інвестиційної привабливості національної економіки шляхом створення та забезпечення діючої системи відновлення активів підприємств-банкрутів, реабілітація боржників, запобігання фіктивному банкрутству та ведення необхідної статистики та реєстрів.

Кризові явища є індикатором диспропорцій і недосконалості системи суспільного розвитку, яка в сучасному світі має економічну основу. Відповідно, і державне антикризове управління переважно зосереджене на економічній сфері. Кожна країна має свої пріоритети в антикризовій політиці. Наприклад, в Австрії – це державне кредитування, прямі фінансові "вливання" в реальний сектор економіки; у Чехії – підтримка пріоритетних галузей: сільського та лісового господарства; у

Німеччині – політика стимулювання попиту та збільшення інвестицій (передусім в освіту та інфраструктуру); в Іспанії – залучення інвестицій та підтримка будівельної галузі. Упродовж певного часу США активно проводили політику фінансового стимулювання, яка включала в себе заходи зі збільшення державних видатків і зниження податкового тиску, проводила заходи зі зниження ризиків фінансової системи, захисту споживачів фінансових послуг, посилення регулювання діяльності фінансових інституцій.

Україна не стоїть осторонь здійснення державою антикризової політики, проте її ефективність лишається мізерною. Однією з причин є надмірна державна регульованість взаємовідносин з суб'єктами підприємництва.

Ще однією причиною є те, що в системі антикризового регулювання управлінські функції держава реалізує у багатьох сферах. По-перше, це стосується підприємств загальнонаціонального значення, діяльність котрих перебуває під жорстким контролем держави. Організацію управління ними реалізує Фонд державного майна України, під контролем якого перебувають усі приватизаційні процеси. По-друге, це стосується частки підприємств у статутному капіталі яких наявна частка держави. На цих підприємствах вплив держави реалізується шляхом включення в їх органи управління представників держави, котрі мають бути кваліфікованими менеджерами, володіти методами дослідження систем управління. По-третє, держава володіє нерухомим майном. Його ефективне використання дозволяє не лише поповнити державний бюджет, але й створити передумови для виходу з кризового стану, адже володіння нерухомістю здійснює корисний матеріальний і духовний вплив на громадян. Однак, реалізувати всі свої інтереси досить складно в умовах обмеженості ресурсів для їх досягнення.

Ефективність державної антикризової політики залежить від наступних складових:

1. Інституційні умови розробки та реалізації антикризових стратегій, державних програм і планів.

2. Протистояння зовнішнім впливам, викликам глобалізації та позиціонування України в процесах міждержавного

антикризового регулювання як активного учасника та лоббі національних інтересів.

3. Методологічна та наукова основа антикризового регулювання національної економіки.

4. Реалізація напрямків державного регулювання кризових ситуацій.

Антикризове регулювання економіки здійснюється безперервно в усіх фазах економічного циклу в рамках економічної стратегії держави. Недооцінка ролі антикризового регулювання в економічній стратегії держави призводить до безсистемності прийняття управлінських рішень, їх ситуативного та слабкого впливу на економіку.

Список використаних джерел:

1. Роль держави в економічному розвитку / О.В. Бойко, С.І. Гречаник, Т.Ю. Кравець та ін. Київ : Ліра-К, 2018. 218 с.

2. Антикризове управління: теорія та практика" / В.І. Кузьменко, О.Є. Кришталь, В.Ю. Колесніков та ін. Київ : Знання України, 2017. 168 с.

3. Стабільність економіки: досвід країн світу та можливості для України / О.А. Кравець, А.В. Руснак, В.В. Ткачук та ін. Київ : ЦУЛ, 2017. 224 с.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Ю.В. Вовковінський, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»,
А.О. Бут, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА МІКРОРІВНІ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Функціонування вітчизнянного бізнесу за умов військового стану супроводжується цілим комплексом ризиків, що посилюють умови невизначеності та кризовості, в яких приймаються стратегічні та операційні управлінські рішення на мікрорівні. Стратегічні цілі продовжують ставити перед собою сучасні підприємства та організації, але ймовірність їх досягнення є набагато меншою з об’єктивних причин, тому стратегічний часовий лаг був зменшений здебільшого до 2-3-х років. Таким чином, керівники сучасних підприємств усвідомлюють важливість адаптації, трансформації

управлінської діяльності; важливість не лише прийняття тактичних управлінських рішень, але й довгострокових.

Одним з актуальних напрямів стратегічного управління сучасних підприємств та організацій України є управління кадровою безпекою. Розглянемо структуру кадрової безпеки підприємства (рис. 1):

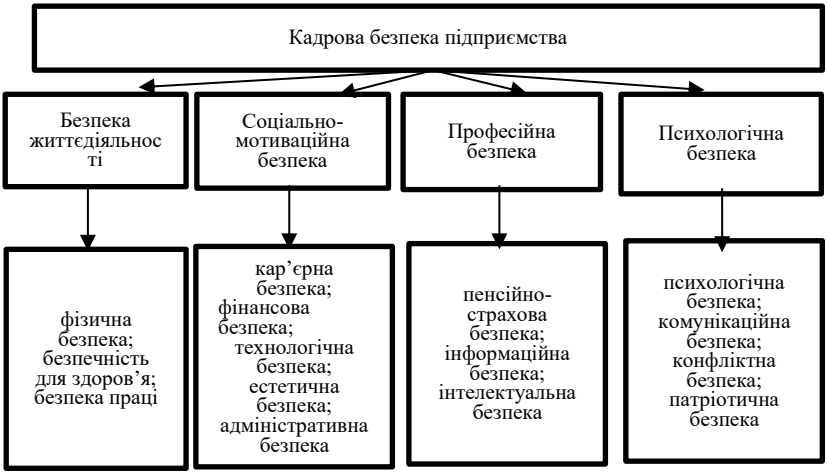

Рис. 1. Структура кадрової безпеки підприємства [сформовано на основі 1, с. 40]

Серед основних чинників, що забезпечують кадрову безпеку підприємства виділяють наступні [2, с. 142-143]:

1) Наймання персоналу, що передбачає комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу та прогнозування благонадійності кандидата. При цьому розглядаються питання безпеки підприємства, організації на різних етапах роботи HR-менеджера, а саме: на етапі пошуку кандидатів; етапі відбору кандидатів; етапі документального та юридичного забезпечення прийому на роботу; етапі випробувального терміну та адаптації.

2) Лояльність – задоволеність персоналу умовами, винагородою, перспективами, колективом, менеджментом та рівнем захисту від зовнішніх загроз. Передбачає діяльність збоку керівництва щодо встановлення позитивних відносин працівників з роботодавцем.

3) Контроль, що полягає у розробці та реалізації комплексу

заходів щодо встановлення для всього персоналу підприємства, організації правил, норм, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди.

За сучасних умов функціонування бізнес-суб'єктів посилилися наступні виклики в сфері забезпечення кадрової безпеки [3]:

- необхідністю забезпечити фізичну безпеку персоналу;
- необхідність забезпечення віддаленої або дистанційної роботи для персоналу, що виїхав за кордон або в більш безпечні регіони України;
- масова еміграція жінок-працівниць;
- відтік високоінтелектуальних та високопрофесійних кадрів;
- активний призов на військову службу військовозобов'язаних працівників;
- динамічні зміни в сфері трудового законодавства, пов'язані з війною;
- необхідність активізації системи розвитку персоналу;
- необхідність посилення діяльності у сфері соціальної відповідальності підприємства;
- посилена підтримка спільних культурних цінностей українського суспільства.

Тому, з огляду на сучасні види загроз, серед основних методів забезпечення кадрової безпеки підприємства пропонуємо виокремити наступні:

- для забезпечення безпеки життєдіяльності: облаштувати укриття та провести навчання для персоналу, орієнтоване на здобуття знань та вмінь поведінки при різних типах обстрілів, поводження з вибухонебезпечними предметами та речовинами, надання першої медичної та домедичної допомоги, першої психологічної допомоги тощо. Також варто посилити увагу до забезпечення робочого стану обладнання, машин тощо, щоб не допустити виробничого травматизму;
- для забезпечення соціально-мотиваційної безпеки: підтримання сприятливого матеріально-мотиваційного поля, справедливої оплати праці працівників – основної складової формування їх лояльності; організація прозорої системи

атестації персоналу, пов'язуючи її з діючою системою оплати праці. При атестації, зокрема, рекомендується приділити увагу наступним аспектам: умінню працівників забезпечувати безпеку на робочому місці; змінам в анкетних даних працівника; відповідність рівня життя заробітній платі тощо;

- для забезпечення професійної безпеки: переглянути та оновити програму розіитку персоналу різних категорій, враховуючи індивідуальні організаційні зміни; розробити чіткі правила роботи із секретною інформацією та документами, довести їх до усіх працівників, які мають доступ до подібного роду інформації; передбачити юридичні та дисциплінарні зобов'язання, відповідальність щодо роботи з такою інформацією; періодично реалізовувати заходи з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу (якісна перевірка кандидатів, правильне формулювання питань анкет, тестів, співбесіди знизить ймовірність зловживань з боку майбутнього працівника), здійснювати періодичний внутрішній та зовнішній аудит його діяльності; стежити за дотриманням всіх вимог у випадку звільнення персоналу; створити «гарячу лінію», за допомогою якої можна повідомити про факти шахрайства тощо;

- для забезпечення психологічної безпеки: залучати професійних психологів, коучів для проведення різних психологічних тренінгів, курсів тощо; стимулювання саморозвитку персоналу у напрямку посилення стресостійкості, конфліктологічної культури тощо; професійне навчання менеджерів компетенціям психологічного спектру; формування онлайн спільнот-підтримки, в т. ч. волонтерських, що сприяє не лише стабілізації психологічного стану працівників, але й їх згуртуванню.

Отже, кадрова безпека підприємства володіє специфічними, індивідуальними особливостями. Управління кадровою безпекою є складним комплекним та систематичним процесом в системі менеджменту підприємства. Без ефективно налагодженого механізму забезпечення та управління кадровою безпекою на рівні підприємства, неможливо забезпечити надійність та сталість персоналу, стійкий розвиток підприємств.

Список використаних джерел:

1. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал.*

2012. №2 (6). С. 38-45.
2. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка».* 2012. Вип. 3(59). С. 138-143.
3. Мельниченко Р. В. Корпоративна безпека суб'єктів господарювання під час воєнного стану в Україні. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/53-1.pdf (дата звернення 01.05.2023).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
А.В. Кузьменко, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОМАНДНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

Командний метод управління персоналом передбачає їх участь в самоорганізації і самоуправлінні власної та спільної – командної діяльності, на засадах взаємного контролю, взаємодопомоги, взаємозамінності та взаємодоповнення, прояснення спільних цінностей та цілей. Командний метод управління однозначно передбачає колективну відповідальність команди, групи, яка, в свою чергу, підвищує індивідуальну відповідальність кожного її члена за результати праці, стимулює до всебічного розвитку та ефективного використання індивідуального і групового потенціалів.

Для забезпечення кадрової безпеки підприємства важливим є ефективне управління лояльністю персоналу. Серед умов формування лояльності працівників, звісно, є: справедлива оцінка та винагорода праці (моральна та матеріальна), але також й культура управління, середовище трудової та міжособистісної взаємодії. Тому, на наш погляд, цінним засобом забезпечення лояльності персоналу є саме застосування командного методу управління. Він формує наступні переваги [сформульовано на основі 1]:

1. Узгодженість в діях персоналу всіх рівнів організаційної структури, в т. ч. в ситуаціях з високим ступенем невизначеності та ризиковості.

2. Висока керованість, що заснована на реальному поєднанні індивідуальної та колективної відповідальності.

3. Висока швидкість впровадження змін та зниження / нівелювання опору змінам.

4. Лояльність та відданість організації, підприємству, що відображається у: зниженні плинності кадрів; розвитку компетенцій персоналу всіх рівнів; зниженні витрат на адаптацію персоналу; зниженні суб'єктивної значимості постійної частини компенсаційного пакету, що пропонує підприємство;

5. Підвищується ймовірність прийняття креативних, нестандартних та якісних рішень.

6. Надійність (особливо в разі різного роду форс-мажорних ситуацій) при загальному зниженні витрат на контрольні функції: зниження залежності від окремих працівників (в тому числі, керівників всіх рівнів); підвищення самоорганізації, самоконтролю; наявність соціального контролю (лінія контролю всередині групи жорсткіше, ніж контроль зовнішнього середовища).

8. Ініціативність членів команди у створенні нових стандартів, норм, правил, шляхів оптимізації діяльності.

Таким чином, командний менеджмент формує передумови для включення працівників до діяльності підприємства, формування його образу та результативності діяльності. Це, в свою чергу, сприяє згуртуванню персоналу, що створює умови для налагодження та підтримання сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі навіть у сучасних складних обставинах.

Але застосовуючи командний метод управління, менеджери мають дещо переналаштуватися та формувати власну управлінську стратегію, враховуючи наступні принципи командного управління [2, с. 139-140]:

1) відповідальність лідера за результати командної роботи, за кожного члена команди та розвиток команди;

2) управління на основі делегування повноважень;

3) спільне лідерство;

4) ситуативне лідерство;

5) визначення індивідуальних правил команди;

6) пріоритетність людей в команді та їх взаємодії над процесами;

7) пріоритетність швидкої реакції над затвердженим планом;

8) обов'язковість забезпечення високого рівня залучення членів команди;

9) обов'язковість забезпечення високого рівня згуртованості;

10) атмосфера в команді має забезпечувати високий рівень самоорганізації її членів та їх професійний, психологічний комфорт.

Отже, застосвуючи командний метод управління персоналом, керівництво демонструє власне ставлення до працівників, як до унікального ресурсу організаційного ресурсу, який створює можливості виживання, функціонування та розвитку підприємства, організації навіть в умовах військової агресії сусідньої держави, високого рівня ризиковості та невизначеності функціонування бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Командний менеджмент в системі управління персоналом. URL: https://jak.koshachek.com/articles/komandnij-menedzhment-v-sistemi-upravlinnja.html (дата звернення 30.04.2023).
2. Сазонова Т.О., Кемова Я.М., Яковлєва К.В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 138-142.

Ю.І. Сеник, к.біол.н., докторант, ст. викладач
Західноукраїнський національний університет,
начальник фізико-хімічної лабораторії
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

СІРР МОДЕЛЬ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

За останні тридцять років спостерігається зміна парадигми корпоративного навчання, яка виражається в перегляді обсягу наданої інформації, переосмисленні функцій навчання, і критеріїв його успішності та методів проведення навчання. Причинами таких змін у навчальному процесі персоналу підприємства є ряд об'єктивних причин. Незважаючи на те, що процес корпоративного навчання є ефективним інструментом для підвищення загальної конкурентоздатності компанії його організація не завжди найкраще підходить для цих цілей, іноді необхідні інші багатогранні заходи. Для перевірки ефективності

навчання необхідно розробити механізм цього процесу та впровадити його на підприємстві.

Результатом корпоративного навчання персоналу виступає актуалізована або сформована нова загальнопрофесійна /спеціалізована компетенція, що підвищує ефективність реалізації працівником трудових функцій та вирішення ним професійних завдань після навчання відповідно до запланованих в освітній програмі цільових значень, що відповідають корпоративним потребам та стандартам діяльності. Виходячи з цього, результативність визначається ступенем реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Отримані результати можуть носити різновекторний характер [1]:

- фактичні результати нижче запланованих - негативна результативність корпоративного навчання;
- фактичні результати відповідають або вище запланованим - позитивний результат.

Найбільш поширеним якісним методом оцінки ефективності корпоративного навчання є модель CIPP Д.Л. Стафлебіма. На початку сімдесятих Даніел Л. Стафлебім розробив модель CIPP, згідно з якою «оцінка – це процес визначення, отримання, надання та застосування описової та оцінювальної інформації про переваги та цінність обраних цілей, розробки, реалізації та результатів процесу навчання» [3]. Автор цієї моделі визначає її як «всеохоплюючу структуру для керівництва оцінювання програм, проектів, персоналу, результатів навчання та самої системи оцінки» [3]. Абревіатура CIPP означає чотири різні виміри моделі, а саме: контекст («Context»), вхід («Input»), процес («Process») і продукт («Product») (рис. 1).

Модель CIPP розглядається в рамках підходів, орієнтованих на прийняття рішень, що ґрунтується на результатах експериментальних даних. В даній методології керівник програми обирає незалежного експерта, який забезпечить процес збору необхідної інформації, сформує на її основі об'єктивні висновки та розробить ефективні рішення для покращення наявної ситуації. Окрім сформованих рекомендацій, експерт надасть короткий опис відносних переваг та недоліків кожного альтернативного рішення, що дозволить особі, яка

приймає рішення, обрати найкращий варіант з точки зору визначених параметрів [4].

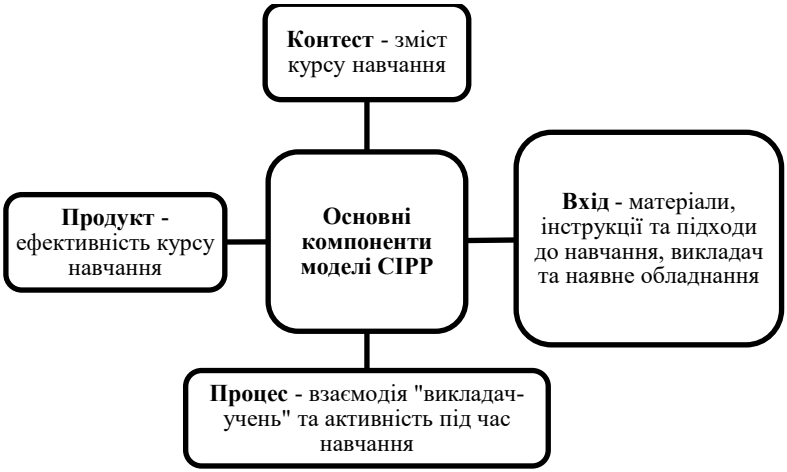

Рис. 1. Характеристика основних компонентів моделі CIPP

Виходячи з такого контексту моделі CIPP «вхід», «процес» і «продукт» характеризуються як цілі аналізу, а програма - як система. Модель CIPP дозволяє з достатньою деталізацією оцінити навчальну програму та розробити рекомендації для підвищення її ефективності. Для цього аудитор аналізує кожен з основних компонентів моделі, розділяючи його на складові [2]. «Контекст» корпоративного навчання розглядають через призму його цілей та завдань. Аналіз «входу» процесу здійснюють через матеріали, час та ресурси для освітнього середовища. Процесний вимір включає дослідження процесів викладання та навчання на основі їх реалізації, якості, ефективності та корисності. Нарешті, «продукт» розглядається на основі здобутих переваг компанією після реалізації освітньої програми.

Незважаючи на те, що процес корпоративного навчання є ефективним інструментом для підвищення загальної конкурентоздатності компанії його організація не завжди найкраще підходить для цих цілей, іноді необхідні інші багатогранні заходи. Для перевірки ефективності навчання підходить CIPP-модель, яка повинна бути адаптована і впроваджена на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Литовченко І.М. Корпоративна освіта у Сполучених Штатах Америки: теорія і практика:монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститутпедагогічної освіти і освіти дорослих. Київ: Б.А.Сладкевич. 2017. 399 с.
2. Kamsurya R. Learning evaluation of mathematics during the pandemic period COVID-19 in jakarta. *International Journal of Pedagogical Development and Lifelong Learning.* 2020. Vol. 1(2). P. 1-5.
3. Stufflebeam D.L. The CIPP model for evaluation. In: The international handbook of educational evaluation. New York: Kluwer Academic Publishers. 2003. P. 34.
4. Worthern B. Program evaluation. In: The international encyclopedia of educational evaluation (Eds. Walberg H., Haertel G.). NY: Pergammon Press. 1990. P. 42-47.

Р.Ю. Агакерімова, здобувач вищої
освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

В тих умовах, яких знаходиться Україна в даний час, досить гостро виникає проблема нестабільного функціонування економіки та ризикозахищеності підприємств. Підприємства для досягнення своїх цілей з мінімальними затратами на ресурси та ефективної діяльності своєї роботи повинні враховувати низку ризиків пов’язаних з зовнішнім та внутрішнім середовищем.

В сучасній теорії поняття ризику розглядають як одну з характеристик, що перешкоджають процесу прийняття рішень. Для успішного організаційно-економічного розвитку підприємства необхідно враховувати всі ризики, що супроводжують його діяльність.

Визначення поняття ризик-менеджменту досить обґрунтовано дають А. Старостіної та В. Кравченко, «…управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів»

[1, с. 10]. Для повноцінного функціонування на підприємстві ризик-менеджменту необхідне втручання та ініціатива вищої ланки керівництва.

Аналізуючи наукову літературу відповідно якій ризикозахищеність підприємства – це забезпеченість його життєво важливих інтересів і потреб та захист від негативного впливу всього спектра різних за своєю природою зовнішніх і внутрішніх загроз [4, с. 56]. Отже, чим вищий рівень ризикозахищеності від негативних агресивних впливів ризиків, тим вищим ступенем життєздатності володіє система підприємства [3, с. 153].

Розглядаючи стан діяльність підприємства, особливу роль приділяють його підвищеним рівням ризиковості. Особливо коли роль йде про ризикосахищеність підприємства необхідно враховувати ефективність управління ризиками в діяльності підприємства. Стійкість підприємства та протистояння несприятливим ситуаціям чи форс-мажорам забезпечить вірне управління ризиками.

Вищезазначене дає змогу стверджувати, що управління ризикозахищеністю – це багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати підприємства, що виникають унаслідок одержання шкоди або негативного результату в ризикових ситуаціях [2].

Досить актуальною на даний час є проблема управління ризикозахищеністю та конкурентоспроможністю в умовах військового стану. Адже зовнішні чинники в даній ситуації є важливим фактором діяльності підприємства. У процесі господарської діяльності визначальним фактором є адаптивність підприємства до ризиків та прийняття виважених та правильних рішень які виникли в даній ситуації.

Отже, необхідно зазначити, що кожному підприємству необхідно впроваджувати в життя схеми ризик-менеджменту, які будуть ініційованими від топ-менеджерів підприємства, для повноцінного функціонування його. Пошук та організація роботи зі зниження ризику є основою для управління ризикозахищенністю.

Рішення щодо ризикозахищеності підприємства мають базуватися на таких принципах: не можна ризикувати більше,

ніж це може дозволити власний капітал; необхідно завжди враховувати наслідки ризику; не можна ризикувати великим заради малого; позитивне рішення приймається тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є, то потрібно приймати превентивні заходи щодо зниження ризиків [2].

Список використаних джерел:

1. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Політехніка, 2004. 200 с.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480с.
3. Артищук І.В. Управління ризикозахищеністю торговельного підприємства: Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України. Львів: 2011. с.153–159.
4. Семенова К.Д. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с.

А.В. Андрущенко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

БАЗОВІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СВІТІ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ЧАСТКОВОЇ РІВНОВАГИ

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин стає очевидним, що досягнення прогресивних результатів вимагає проведення фундаментальних досліджень щодо проблем конкуренції. Конкуренція, яка виступає об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, має глибокі, стійкі та суттєві зв'язки між окремими виробниками, які борються за досягнення найвищої результативності, та споживачами їхньої продукції. Конкуренція виступає внутрішнім механізмом, що забезпечує ефективний та динамічний розвиток. Вона стимулює виробників до впровадження нових технологій, постійного покращення якості продукції та зниження витрат. Така конкурентна боротьба сприяє інноваціям, розширенню асортименту та поліпшенню обслуговування, що в результаті приводить до зростання ефективності та конкурентоспроможності господарського сектора. У сучасних умовах формування конкурентного

середовища в економіці України стикається з певними викликами та обмеженнями, що походять з минулого періоду. Відсутність необхідної бази, такої як інституціональна структура, інструменти, кваліфіковані фахівці, накопичений досвід та інші компоненти, ускладнює процес розвитку конкуренції. У зв'язку з цим, велика вага має приділятися дослідженню досвіду функціонування конкурентного механізму, який був успішно застосований в країнах з ринковою економікою. Аналізуючи цей досвід, можна виявити принципи, інструменти та практики, що допоможуть побудувати ефективну систему конкуренції в Україні. Однак варто зауважити, що кожна країна має свої унікальні особливості, і необхідно враховувати контекст та специфіку української економіки при адаптації зарубіжного досвіду. Саме тому важливо розробляти стратегії, що відповідають національним потребам та забезпечують збалансований розвиток конкурентного середовища для розвитку галузей в глобальному конкурентному світі.

Посилення конкуренції в економіці України має великий потенціал для стимулювання інновацій в аквакультурі, підвищення якості продукції на продукцію аквакультури, зниження цін та поліпшення життя громадян. Інтеграція відповідних елементів конкурентного механізму в українську економічну систему є важливим завданням для досягнення стабільного та сталого розвитку. Адам Сміт, один з видатних економістів, у своїй теорії наголошував на тому, що конкуренція в економіці є суперництвом між учасниками. Чим більше конкурентів на ринку і чим активніше вони протистоять один одному, тим краще для споживачів. Конкуренція позбавляє учасників ринку влади над цінами і спонукає їх працювати ефективніше. Також Адам Сміт вніс значний внесок у формулювання умов існування конкуренції та розвинув теорію абсолютних переваг. Інший видатний економіст Девід Рікардо також доклав зусиль у розвиток теорії конкуренції. Він вважав, що основою конкурентоспроможності продукції є порівняльні переваги, які базуються на використанні менших затрат праці та ресурсів для виробництва певного товару порівняно з іншими товарами, що виробляються. Рікардо розглядав вигідність

зовнішньоекономічних операцій через різницю вартості виробництва в різних країнах, коли виробники порівнюють пропорції обміну одного товару на інший як в межах країни, так і при зовнішньому експорті. Для розуміння конкурентоспроможності на світовому ринку можна використовувати елементарну модель часткової рівноваги, де розглядаються дві країни, що виробляють однакові товари, але з різними витратами. Ця модель допомагає проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність товарів та обмін між країнами. Проте в теорії Девіда Рікардо не вдається пояснити, чому однаковий ресурс, такий як робочий час або питома заробітна плата, має різну продуктивність у різних галузях. Тобто ідея про якісну однорідність витрат виявляється обманливою. Рікардо базувався на припущенні, що різниця в порівняльних витратах залежить в основному від природних та географічних умов. Однак з часом стало очевидним, що витрати формуються не лише природними факторами, а й іншими передумовами, особливо у зовнішній торгівлі, де значну роль відіграють товари переробної промисловості та послуги. Так, класики політичної економії, такі як Адам Сміт і Девід Рікардо, визнавали, що конкуренція полягає у змаганні за прибуток. Вони відрізняли галузеву та міжгалузеву конкуренцію, але основну увагу приділяли конкуренції між капіталами та розробили теорії абсолютної та порівняльної переваги, які є базовими поняттями в економічній науці.

Список використаних джерел:

1. Vdovenko N. M. Mechanisms of regulatory policy application in agriculture. Economic Annals-XXI. 2015. № 5–6. С. 53–56.

А.С. Загородня, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У стратегічному плані, відкритість економіки України може бути правильним політичним кроком, але водночас цей крок може нести значні ризики для економічної безпеки країни, її

регіонів та підприємств. Для забезпечення економічної безпеки країни, її регіонів та підприємств необхідні додаткові витрати на збереження конфіденційності логістичних підприємств. Із розумним підходом, відкритість економіки може допомогти підвищити її ефективність, мобільність та конкурентоспроможність. При вході країни на міжнародний ринок праці, необхідно враховувати незрілість ринкових відносин та кризовий стан економіки, і приділяти особливу увагу цьому питанню.

У теорії та практиці, терміни "загроза" та "небезпека" використовуються для опису загроз економічній безпеці, але в наукових працях вчених ці терміни використовуються без явної семантичної різниці. Таким чином, "небезпека" використовується для опису можливості загроз, біди, нещастя або катастрофи.

Згідно з законом України «Про основи національної безпеки», «загрози» національній безпеці включають наявні та потенційні явища та чинники, які створюють небезпеку для життєво важливих національних інтересів України [2].

Термін «загрози» описує сукупність наявних та потенційно можливих явищ та чинників, які можуть нашкодити національним інтересам у економічній сфері. У цьому визначенні поняття «небезпека» є ключовим для розуміння терміну «загроза».

Нормативно-законодавчі акти України, які регулюють питання національної безпеки, не містять чіткого критерію, за яким можна класифікувати загрози як реальні чи потенційні. Крім того, на законодавчому рівні немає єдиного чіткого визначення для понять «небезпека» та «загроза», які часто використовуються в цьому контексті.

За змістом термін «загроза» щодо економічної безпеки вітчизняного підприємства слід розуміти наявні або потенційні дії, які ускладнюють або навіть призводять до неможливості реалізації економічних інтересів підприємства, а також створюють ризик для його господарської діяльності та життєзабезпечення колективу [1].

Для підвищення економічної безпеки підприємства можна ідентифікувати та розподілити загрози згідно їх функціональних

складових. Оскільки кожне підприємство може мати власний набір загроз, то дуже важливо систематично виконувати моніторинг та діагностику рівня економічної безпеки та її окремих компонентів.

У випадку, якщо на підприємстві немає фахівців з питань економічної безпеки, економічна служба може взятися за вирішення цієї задачі.

Запобігання або передбачення загроз у своєчасний спосіб можуть допомогти уникнути збитків для підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства: сутність та класифікація. Ефективна економіка № 10, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4372

2. Про основи національної безпеки України. Закон України № 964 – IV від 10.06.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text

А.Г. Івченко, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ УМОВ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Через війну проти України українська економіка зазнала неймовірних збитків. За оцінками Київської школи економіки [4] збитки тільки інфраструктурі України за рік війни склали 143,8 млрд доларів США. За рік війни проти України пошкоджено або зруйновано більш ніж 150 тис. житлових будинків, 25 тис. км доріг, майже 350 мостів, майже 1500 закладів середньої освіти, зруйновано або істотно пошкоджено 223 тис. автівок, близько 9,5 тис автобусів, майже 500 трамваїв та тролейбусів тощо [1]. За оцінками НБУ (цит. за [3]), у 2022 році ВВП України скоротився на 29,1% . МВФ оцінив падіння ВВП України у 2022 році у 35% [5].

Очевидно, що внаслідок війни можна говорити про системну кризу української економіки, яка зумовлює кричущу необхідність розвитку вітчизняних підприємств. Зрозуміло, що

повоєнне відновлення української економіки може відбуватися тільки за рахунок розвитку українського бізнесу. Держава може створити необхідні умови, може сприяти суб'єктам бізнеса, але відновлення вітчизняного ВВП, подолання безробіття, вирівнювання національного платіжного балансу є можливим тільки завдяки розвитку українських підприємств.

За поточних умов очевидно, що розвиток підприємств в Україні має бути безпекоорієнтованим. Такий розвиток за своєю сутністю (як і будь-який розвиток) спрямований на набуття незворотних позитивних змін та підвищення життєздатності підприємства. Безпекоорієнтованість розвитку передбачає його орієнтацію на забезпечення економічної безпеки підприємства та подолання ризиків та загроз, рівень яких для вітчизняного бізнесу через війну об'єктивно збільшився. Питання зв'язку розвитку підприємства та його безпеки не є принципово новим, воно розглянуто ще у [2], але особливої уваги такий зв'язок набув за умов війни.

Забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні потребує попереднього аналізу умов такого розвитку, адже очевидно, що будь-яке підприємство розвивається у певних умовах зовнішнього середовища. І врахування таких умов є обов'язковим для забезпечення успішного та результативного безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Для аналізу умови безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні розділено на дві групи: інституційні та фактичні. Інституційні умови характеризують функціонування державних інституцій та інститутів в контексті їхнього впливу на розвиток підприємств, фактичні – описують реальні явища та тенденції у зовнішньому середовищі підприємств, які здійснюють вплив на їхній розвиток.

Інституційні умови безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні запропоновано аналізувати шляхом опосередкованої ідентифікації та оцінювання на основі індексно-рейтингового підходу. Це дозволяє забезпечити необхідно узагальнений підхід до аналізу впливу інституційних умов й акцентувати увагу не на окремих явищах та показниках, а одразу на їхньому впливі на безпекоорієнтованого розвиток підприємств в Україні. Фактичні умови безпекоорієнтованого

розвитку підприємства в Україні запропоновано аналізувати шляхом прямої ідентифікації на засадах феноменологічного підходу.

Для аналізу інституційних умов безпекоорієнтованого розвитку підприємства в Україні запропоновано використовувати сукупність міжнародних та національних індексів. Зокрема, з числа міжнародних індексів запропоновано використовувати Індекс верховенства права, Індекс захисту прав власності, Індекс конкурентоспроможності, Індекс економічної свободи, Індекс легкості ведення бізнесу, Індекс людського розвитку, Індекс неспроможності держави та Індекс сприйняття корупції. З числа національних індексів запропоновано використовувати Індекс активності бізнесу (Ukrainian Business Index). перевагами використання індексів є те, що порядок їхнього розрахунку та вхідні дані є відомими, а сама процедура індексування та рейтингування — транспарентною та верифікованою.

До складу найбільш вагомих фактичних умов безпекоорієнтованого розвитку підприємства в Україні за результатами аналізу віднесено масштабні руйнування інфраструктури в Україні, масову еміграцію з України, перебої у постачанні електроенергії, падіння внутрішнього попиту, зростання навантаження на державний бюджет, зростання безробіття, інфляція, забруднення території, критичне падіння інвестиційної привабливості українських підприємств та падіння їхньої інтеракційної привабливості. Більш докладний аналіз таких умов може бути проведений з використанням специфічних кількісних показників.

Як напрям подальших досліджень слід визначити формування управлінських реакцій з боку українських підприємств з урахуванням індивідуальних особливосте їхньої діяльності для забезпечення їхнього безпекоорієнтованого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Загальна сума прямих збитків інфраструктури України від війни зросла до $114,5 млрд. URL: https://smida.gov.ua/news/allnews/zagalnasumapramih zbitkivinfrastrukturiukrainividvijnizroslado1145mlrd (дата звернення 10.05.2023).

2. Ляшенко О.М., Погорелов Ю.С. Взаимообусловленность и взаимозависимость экономической безопасности и развития предприятия. Вісник Донецького державного університету управління. 2008. №3 (45).

С. 162–171.
3. Перун В. Торік реальний ВВП України скоротився на 29,1%, - НБУ. Лівий берег. URL: https://lb.ua/economics/2023/04/15/552090_torik_realniy_vvp_ukraini.html (дата звернення 10.05.2023).
4. У KSE назвали суму збитків інфраструктурі України за рік повномасштабної війни. Слово і діло. URL: https://www.slovoidilo.ua/2023/03/22/novyna/ekonomika/kse-nazvaly-sumu-zbytkiv-infrastrukturi-ukrayiny-rik-povnomasshtabnoyi-vijny (дата звернення: 01.05.2023).
5. Ukraine: Request for Purchase Under the Rapid Financing Instrument-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2022/10/19/Ukraine-Request-for-Purchase-Under-the-Rapid-Financing-Instrument-Press-Release-Staff-524913?cid=em-COM-123-45549 (дата звернення 14.04.2023).

О.П. Кузнецов, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Екологічно необґрунтовані підходи до використання земельних ресурсів у сільськогосподарських цілях з метою одержання високих економічних показників призвели до зниження екологічної стійкості агроландшафтів, деградації сільськогосподарських земель, втрати родючості ґрунту, як одного із компонентів природного середовища і незамінного ресурсу у сільському господарстві. Захист сільськогосподарських земель від деградаційних процесів, спричинених антропогенною діяльністю є надзвичайно актуальним питанням сьогодення і вимагає нових підходів на вирішення цієї проблеми в контексті раціонального землекористування.

Необхідною умовою екологічно безпечного розвитку сільського господарства є науково обґрунтована організація території на усіх рівнях, а особливо – впорядкування використання земель у сільськогосподарських підприємствах [1].

Сучасний стан соціально-економічної системи потребує запровадження нових підходів до управління стратегією

територіального розвитку можлива за умови оцінки його базису на комплексній основі з урахуванням усіх особливостей землекористування. Оцінка землекористування передбачає визначення низки показників (натуральних, абсолютних, граничних, кількісних та якісних), які узагальнено поділяються на: показники, які характеризують землю як просторовий ресурс; показники оцінки екологічного стану земельних ресурсів і порівняльного аналізу ефективності їх використання; а також прогнозні показники. Оцінка землекористування є окремим етапом процесу формування стратегії використання території. Сутність цього процесу полягає у збалансуванні екологічних, економічних і соціальних цілей на основі врахування властивостей сільськогосподарських угідь, їх цінності та особливостей використання. Отже, оцінка землекористування повинна бути невід'ємною складовою стратегії територіального розвитку.

За розрахунками І. Риторські та Е. Гойке, коефіцієнт екологічної стабільності окремих угідь становить: забудована територія і дороги – 0,00; рілля – 0,14; лісосмуги – 0,38; фруктові сади, чагарники – 0,43; городи – 0,50; сіножаті – 0,62; пасовища – 0,68; ставки і болота природного походження – 0,79; ліси природного походження – 1,00 [2].

Для обґрунтування того чи іншого способу землекористування у ряді розвинутих країн світу використовують класифікації землепридатності, які є основою якісної оцінки земельних ресурсів. Для території України, яка характеризується надзвичайно високим рівнем сільськогосподарського освоєння, особливо важливою є класифікація придатності земель для використання саме у сільському господарстві. Така класифікація дозволить виявити економічно нерентабельні та екологічно нестійкі угіддя, які варто вивести із сільськогосподарського використання, що в свою чергу сприятиме оптимізації структури угідь. В Україні подібні класифікації розроблені недостатньо, бо не враховують усього комплексу ознак, що впливають на землепридатність.

Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є стратегічне управління у сфері формування раціонального землекористування. Доцільно

розглядати землекористування у тривимірній системі: економічна система (економічні потреби використання земельних ресурсів і ґрунтів, характер використання землі, ринок продуктів, розміщення виробництва, рівень інтенсифікації, розвиток інфраструктури тощо); соціальна (соціальні інституції землекористування) і землеволодіння, комплекс розпоряджень та обов'язків особи по відношенню до землі, земельний устрій, право власності на землю, соціальна інфраструктура); екологічна (природно-ресурсний потенціал, агроекологічні особливості використання ґрунтів, якість продукції, екологічний стан ґрунтів, екологічні обмеження) [3].

У сучасних умовах розміри новостворених агроформувань визначаються: формою власності, прийнятим уставом, кількістю і якістю земельних і майнових паїв, потребою ринку. Оптимальне землекористування ґрунтується на загальних принципах природокористування: єдності використання й охорони природних ресурсів; урахування законів природи; застосуванні досягнень науки й техніки в землекористуванні [4].

Раціональне землекористування в аграрній сфері – така система відносин у процесі сільськогосподарського відтворення, при якій досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану земельних ресурсів, задоволенням матеріальних і соціальних потреб населення. Одним із дієвих інструментів забезпечення раціонального землекористування є система управління, яка спирається на визнання землі джерелом багатства, основним капіталом сільськогосподарського виробництва.

Список використаних джерел:

1. Балян А. В. Земельні реформи у постсоціалістичних країнах Східної Європи. *Економіка АПК.* 2011. № 11. С. 115-118.

2. Болгарова Н. К. Розвиток земельних відносин на сучасному етапі. *Економіка АПК.* 2010. № 2. С. 29-33.

3. Ганганов В. М. Проблеми відродження продуктивності сільськогосподарських земель в Україні. *Економіка АПК.* 2003. № 9. С. 37-42.

4. Український аграрний сектор [Електронний ресурс]. URL: http://www.agroua.net/

V. Prus, PhD student
Poltava State Agrarian University

POSSIBILITIES OF ISO 31000 STANDARDS APPLICATION IN THE COURSE OF CORPORATE RISK MANAGEMENT

The current state of the world economy can be featured as not just volatile or uncertain, but rapidly volatile and completely uncertain. Accordingly, the activities of economic entities under such conditions, are absolutely unpredictable and completely unforseen. Such problems arise in all economic entities of all economic spheres, regardless of the form of ownership, organizational and legal form, or size. At this, enterprises of strategic (e.g. agrarian) spheres are traditionally recognized as particularly risky.

The instability of the global economy stimulates the development and implementation of international, national and corporate risk management standards. Thus, ISO standards have been adopted as national in more than 60 countries of the world [1]. At the same time, considering the EU integration perspective of Ukraine, there is insufficient harmonization of such regulations in Ukraine. In order to solve this problem, it is necessary to adopt regulatory acts regarding the methodology of risk management, which will help to settle controversial issues.

The issues of risk management methodology have been investigated by the foreign and Ukrainian scientists, such as N. Strelbitska, N. Ovander, O. Prylypko, O. Filippov, A. Yepifanov, O. Derkach, N. Blackmore, G. Oneil, and others. Special attention in this regard should be paid to the analysis and assessment of international regulatory support for the risk management process.

Basing on a unified approach to understanding the methodology of risk management, the updated ISO 31000:2018 standard “Risk management - Guidelines”, is considered to be the most complete universal one as it can be applied by any economic entity regardless of the form of organization, kind of activity, size, sector of industry or type of risk. The standard can be used at all strategical and operational levels and applied to all functions, in all areas, throughout the life cycle of an organization and specifies the principles, structures and processes on which the risk management is based. A significant advantage of this particular standard is the

description of the 31 methods of risk assessment. Hence, ISO 31000:2018 is a basic document that can help organizations develop their own approach to the risk management. By implementing this standard, the economic entity can compare its risk management experience with international practice and find the best option.

The principles of risk management and the components of a risk management framework based on the internationally standartized approach are shown in Table 1 and Figure 1.

According to the survey conducted by the Federation of European Risk Management Associations, 79% of surveyed enterprises abroad carry out risk mapping, while 44% of them singled out risk management as a separate subsystem of enterprise management [2]. Ukraine joined the ISO standartization process from 2009. Despite that, up today the methodological approaches to risk management are not duly developed.

Table 1

Principles of risk management

Principle	Description
Proportionate	Risk management activities must be proportionate to the level of risk faced by organization
Aligned	Risk management activities must be aligned with the other activities of organization
Comprehensive	To be fully effective, the risk management approach must be comprehensive
Embedded	Risk management activities must be embedded within the organization
Dynamic	Risk management activities must be dynamic and responsive to emerging and changing risks

Source: author's development

For example, ISO 31000:2018 standard was adopted in Ukraine in "as-is conditions", i.e. in English unchanged, by the national standard DSTU ISO 31000:2018 "Risk management. Principles and guidelines". The practice of applying the risk management system at the enterprises of Ukraine, regardless their size, is still insignificant.

Among the influencing factors are: the lack of risk management traditions; insufficient personnel training and qualification; weak public awareness; the lack or unavailability of clear methodological recommendations; insufficient regulatory

support from the state. The impact of these shortcomings can be reduced by implementing risk management standards in the management activities of business entities of Ukraine.

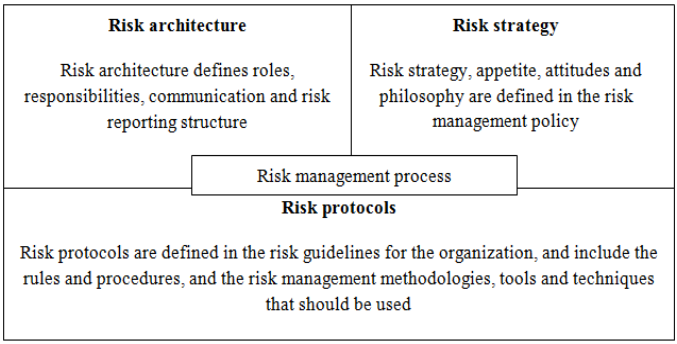

Fig.1. Components of risk management framework [author's development]

In the absence of risk assessment traditions, the value of ISO 31000 standards for the Ukrainian economy lies in their universality and basicity for all sectors of economy. In order to face global challenges and threats, Ukrainian legislation should be carefully harmonized, at least with European risk management standards and other risk regulatory acts. It should also be adapted to Ukrainian economic realities by developing and adopting the relevant national standards on the basis of international requirements (and not mechanically copying those ones), including methodological guidelines for different industries, especially for medium and small businesses.

References:

1. Fazzino, L., Jones, B. (2021). Risk Analysis: National and International Standards. Retrieved from: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-70488-3_237

2. Federation of European Risk Management Associations. Retrieved from: https://www.ferma.eu/

3. Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy [Risk Management – Principles and guidelines] (2018). DSTU ISO 31000:2018 valid 01 Jan 2019. Retrieved from: https://www.iso.org/obp/ui/#iso: std:iso:31000:ed-2:v1:en

К.В. Коваленко, здобувачка вищої освіти СВО «Магістр»
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

КОНЦЕПЦІЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний стан світової економіки в умовах діджиталізації бізнес-процесів диктує нові реалії функціонування підприємств спонукаючи їх, до переходу на принципово новий рівень управління та організації бізнесових процесів. Саме зараз, в умовах посилення конкуренції традиційні методи менеджменту, вже не можуть гарантувати успішного розвитку підприємствам, і навіть в певних ситуаціях не можуть навіть забезпечити їх діяльність на вже досягнутому рівні. Тому підприємства з метою збереження їх конкурентних позицій почали активно впроваджувати світові тенденції управління. У цьому контексті, діджиталізація, з огляду на досвід провідних світових компаній виступає конкурентною перевагою та ефективним інструментом щодо переформатування управлінської та бізнесової діяльності з метою підвищення рівня прибутковості та забезпечення достатньо високої конкурентоспроможності за рахунок розумного застосування перспективних цифрових технологій і побудови ефективних та чітких комунікаційних ланцюгів [1, с. 18].

Впровадження інструментів діджиталізації створює низку конкурентних переваг підприємства в призмі управління операційними процесами, а саме підвищуючи їх рівень успішності, вчасно прийняти управлінське рішення, забезпечити миттєвий обмін інформацією між компетентними співробітниками всіх служб та рівнів, здійснення предикативних маркетингових досліджень та створення системних підходів до реагування на мінливості економічного середовища [2, с. 36-37].

В умовах активної діджиталізації, проаналізувавши потенціал підприємства доречно виокремити такий інструмент підвищення ефективності діяльності компанії як холістичний маркетинг.

Холістичний маркетинг – це модель цілісного планування,

розроблення і впровадження маркетингових програм, процесів і заходів, позбавлена міцної централізації керування, яка надає можливість для властивої їй рухомості та зважаючи на реалізацію її внутрішнього креативного потенціалу. Кожна складова холістичного маркетингу повинна за своєю значимістю та функціями розглядатися як ціле, коли кожен елемент системи дорівнює всій системі [3, с. 221-222].

Засади холістичного маркетингу мають на меті розширення меж впливу та певне зрушення акцентів. В рамках даної концепції головними об'єктами стають не продукт та продажі, а клієнт та задоволення його потреб. Цей сучасний вид маркетингу спрямований на побудову цілісної та комплексної системи з партнерів, працівників та споживачів. Ключовим елементом, очевидно, що виступає споживач, а всі маркетингові інструменти використовуються з метою поєднання усіх цих складових спільними цілями та інтересами. За умов, що будь-який з елементів системи перестає бути зацікавленим у загальному успіху, можуть виникнути серйозні проблеми в успішній діяльності компанії.

Концепція холістичного маркетингу побудована на впровадженні маркетингових заходів в усі сфери функціонування бізнесу. Це дає змогу зміцнити позиції підприємства на ринку, за допомогою певних аспектів: розуміння цільової аудиторії та аналіз її поведінки, донесення до кожного споживача цінностей продукту, формування ефективної корпоративної культури.

Дана концепція є підходом маркетингового управління, який заснований на синтезі чотирьох інших маркетингових концепцій [4]:

інтегрованого маркетингу – стратегії, яка спрямована на поєднання різних маркетингових методів: масового, персонального і директ-маркетингу. Що має на меті доповнення й посилення маркетингового впливу кожного методу, а також уміле застосування накопиченої ринкової інформації та даних, необхідних для розробки продукту, ціноутворенні, формуванні каналів збуту тощо;

внутрішнього маркетингу – управлінської концепції просування підприємства і його політики працівникам як

внутрішнім споживачам організації. Основними положеннями даного елементу концепції холістичного маркетингу є засвоєння працівниками ключових цінностей організації, покращення відносин у колективі, підвищення ступеня важливості працівників як членів організації;

маркетингу взаємовідносин – концепції, спрямованої на розвиток відкритих та чесних довгострокових взаємовідносин із широким колом споживачів та управління ними. Останнє проводиться за рахунок формування бази даних із анкетами покупців, враховуючи їхні переваги й історію контактування із підприємством, поділу споживачів на сегменти за певними характерними ознаками з метою більш повного задоволення їхніх потреб і підтримки міцних взаємовідносин;

соціально-відповідального маркетингу – концепції, що заснована на положенні про те, що діяльність підприємства направлена на визначення вимог і потреб цільової аудиторії та забезпечення необхідної задоволеності ефективними способами повинна супроводжуватися одночасним збереженням і зміцненням добробуту споживача й суспільства в цілому.

Отже, холістичний маркетинг є кроком на шляху переформатування всієї структури підприємства з метою впровадження на практиці концепції співпраці споживача і компанії. Що в кінцевому рахунку стане рушійною силою подальшого ефективного розвитку. Маркетинг не може бути ефективним, якщо не є цілісним.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3. С. 18-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_3_5

2. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33-39.

3. Карпенко, Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс [та 21 інших] ; за загальною редакцією Н.В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 251 с. URL: http://surl.li/bqnjg

4. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К. : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition

СЕКЦІЯ 7
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

О.А. Галич, к.е.н., професор, перший проректор
Полтавський державний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ В ОСВІТІ

На сьогоднішній день основні принципи реформування сфери вищої освіти орієнтовані на посилення практико-орієнтованої складової. Це пов’язано з тим, що спостерігається зростання вимог споживачів освітніх послуг до практичної спрямованості отриманих знань [1]. Абітурієнти, здобувачі або будь-які студенти, які бажають здобути освіту, підвищити кваліфікацію, придбати другу спеціальність, додаткову освіту, а також особи, які займаються самоосвітою в тій чи іншій сфері професійної діяльності, виявляють бажання мати можливість не тільки придбати глибокі і повні знання, а й отримати конкретні навички практичного застосування цих знань.

Значною мірою підвищення якості освіти пов'язане з використанням інноваційних освітніх технологій. У свою чергу, розробка і впровадження інноваційних освітніх технологій в освітню діяльність базуються на розумному використанні інноваційних інструментів маркетингу.

На нашу думку, доцільно виділити основні принципи системи управління якістю освітнього процесу у вищому навчальному закладі (табл. 1).

На перший погляд, роботодавці в сучасних умовах часто пред'являють до вузів завищені вимоги (для підвищення якості підготовки випускників). Однак часто самі роботодавці не прагнуть активно брати участь в освітньому процесі. Вони не надають майбутньому випускнику хорошу практику, посилаючись на «працевлаштування» своїх співробітників. При цьому, часто самі здобувачі не зацікавлені в придбанні додаткових навичок і знань, вони пасивно сприймають надану викладачами інформацію.

Таблиця 1

Принципи системи управління якістю освітнього процесу

Принципи	Зміст
Орієнтація на інтереси потенційних споживачів	для підвищення якості освітнього процесу необхідно вивчити потреби підприємств – потенційних роботодавців, виконати їх вимоги і прагнути перевершити їх очікування, щоб підвищити свою зацікавленість у прийомі на роботу випускників даного закладу
Лідерство керівника	керівник навчального закладу має забезпечувати єдність мети і діяльності цього закладу
Зацікавленість працівників навчального закладу	всіх учасників освітнього процесу потрібно мотивувати до якісної роботи, тим самим залучаючи їх до процесу вдосконалення навчальної діяльності
Процесний підхід	будь-які види навчальної діяльності (як окремі види занять, так і весь освітній процес в цілому) слід розглядати як логічно впорядковані етапи, що визначають зміст і структуру освітньої програми
Системний підхід	завдання, що стоять перед навчальним закладом, повинні визначатися його місією, цілями і політикою в області якості підготовки здобувачів
Постійне підвищення якості освітніх послуг	першочерговим кроком на шляху до підвищення якості освіти є поліпшення особистісних і професійних характеристик, накопичених знань, набутих умінь і навичок науково-педагогічного персоналу
Прийняття рішень на основі аналізу фактів	моніторинг успіхів і невдач навчального процесу знижує втрати від неефективних управлінських рішень

Тому важливою умовою якісної підготовки випускників університетів є забезпечення ефективної взаємодії та співпраці університетів з підприємствами-роботодавцями на основі договорів, які передбачають стажування здобувачів за певною програмою, погодженою з викладачами та представниками підприємств, зацікавленими у майбутньому прийнятті на роботу якісно підготовлених випускників.

Вважаємо, що в ситуації, коли інноваційна освітня система має протиріччя і проблеми в процесі просування послуг, керівники організацій, в першу чергу, повинні знаходити рішення, засновані на використанні інноваційних маркетингових технологій, що формують імідж освітніх установ, які здійснюють підготовку здобувачів в рамках

конкретної спеціальності або напряму.

Також, сьогодні на базі навчальних закладів потрібно створювати науково-інноваційні парки, які мали б на меті здійснювати інтеграцію освіти, науки й виробництва. Для їхнього успішного функціонування необхідно стимулювати викладачів до ефективної роботи, що дасть змогу доповнити освітню систему підготовки динамічною системою виробництва інноваційних продуктів. А це, природно, посилює роль менеджменту та маркетингу діяльності навчального закладу.

Інноваційні інструменти маркетингу мають бути орієнтовані на підвищення позиціонування університету в цілому та окремих його підрозділів на ринку освітніх послуг. Орієнтир має бути спрямований на конкретний регіональний сегмент з урахуванням конкретної соціально-демографічної ситуації. Сама освітня система має функціонувати з урахуванням можливих напрямів покращення максимально більшої кількості соціально-економічних показників [2, с. 38].

Отже, інноваційний характер політики освіти, забезпечення її ефективності полягають у створенні та підтримці взаємозв'язку освітнього процесу, науки та бізнесу. При цьому, в процесі підготовки професійних кадрів необхідним є повноцінне використання нових інформаційних технологій, що є ще одним напрямом реалізації інноваційного маркетингу в діяльності освітнього комплексу. З метою реалізації цього напряму необхідна розробка та реалізація перспективних програм модернізації інформаційних технологій підготовки здобувачів на основі застосування технологій розвитку особистості. Дані напрямки сприятимуть реалізації мобільності навчального процесу, використанню технологій дистанційного навчання.

Список використаних джерел:

1. Вороніна В. Л., Шабельник С. С. Формування системи управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах: *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 трав. 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 1201-1203.

2. Ілляшенко С. М., Рудь М. П., Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24. С. 38-42.

П.І. Коренюк, д.е.н., професор,
Д.О. Непийвода, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний технічний університет

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Освітній менеджмент - це процес з цілеспрямованою метою, циклічний за своєю природою і функціями: він формується через специфічні види управлінської діяльності, що забезпечують формування способів і засобів управлінського впливу на освітню сферу. Розуміння управління освітньою сферою принципово не відрізняється від аналогічних підходів, розроблених у традиційному менеджменті.

Одним з найважливіших аспектів освітньої реформи є впровадження сучасних підходів управління для досягнення таких цілей, як забезпечення соціальної справедливості та демократичних норм, економічне зростання та міжнародне співробітництво, забезпечення соціальної справедливості та демократичних норм, економічне зростання та міжнародне співробітництво, забезпечення полягає у використанні сучасних форм управління для досягнення таких цілей. У сучасних освітніх реформах особливу роль відіграє реформа управління освітою як механізм подолання труднощів у досягненні цілей модернізації. Відповідно до європейських та міжнародних критеріям. Подолання суперечності між масовою та індивідуальною орієнтацією освіти і змістом індивідуальної орієнтації. Подолання суперечності між самовираженням майбутніх випускників у самореалізації та їх конкурентоспроможністю на ринку праці.

Сучасні підходи неможливі без залучення інноваційного оновлення, впровадження нових технологій, апробації та адаптації до змісту освіти.

Для цього необхідно зробити наступне: основними напрямами реалізації інноваційного потенціалу закладів вищої освіти є світове впровадження інноваційних управлінських практик. Це інновації в освітніх технологіях, розробці освітніх продуктів і послуг, бізнес-моделей та управлінських практик. Використання ресурсів та активів закладів вищої освіти,

конкурентні переваги в галузі, використання управлінських ресурсів та активів закладів вищої освіти.

Реформа освіти, державне фінансування системи вищої освіти та посилення вимог до науково-дослідницької та інноваційної діяльності вимагають інновацій у роботі закладів.

В умовах посилення процесів глобалізаційних доречним і необхідним є застосування інноваційних форм менеджменту в процесі управління системою вищої освіти. Сталість соціально-економічного розвитку багато в чому залежить від реалізації державної політики у сфері управління вищою освітою, яка гарантує підтримку наукового потенціалу країни [1, с. 136].

Застосування нових управлінських підходів, у тому числі інноваційних форм управління, сприятиме не лише розвитку освітньої галузі, а й дозволить Україні інтегруватися у світовий простір наукового розвитку, досліджень та інновацій. Одним із ключових аспектів реформування освітньої галузі є використання сучасних форм управління для досягнення цілей забезпечення соціальної справедливості та демократичних норм, економічного зростання та міжнародного співробітництва. Комплексний і системний підхід до запровадження нових форм управління має ґрунтуватися на повноцінній економічній та правовій базі, адаптованій до швидких змін у суспільстві [2, с. 168].

Змінив суспільних відносинах викликають певний опір для нових нововведень характерний повільний темп адаптації, особливо якщо вони пов'язані з інноваційними підходами та формами впровадження.

Вивчили інновації в управлінні закладами вищої освіти, і варто зазначити, що вони є винаходом. Нові розробки на найвищому рівні в секторі, що сприяють досягненню організаційних цілей, може розглядатися як винахід і впровадження нових практик, структур, технічних і технологічних інструментів і процесів управління, розроблених на найвищому рівні в галузі для сприяння досягненню цілей організації.

У порівнянні збудь-яким іншим типом інновацій управлінські інновації мають унікальну здатність в проваджувати фундаментальні та довготривалі зміни, посилити

конкурентоспроможність. Управлінські інновації вимагають володіння та розвитку управлінських навичок, таких як рішучість, розсудливість, судження, здатність діяти та почуття відповідальності., досягнення прогресу та ефективності [3, с. 238].

Таким чином підхід інноваційного менеджменту в управлінні вищими закладами розглядається як система управління. Інноваційно розвиватися з мінімальними ресурсами досягати максимальних результатів, важливо на бути оволодіння інноваційним менеджментом є важливим в управлінні установами. Необхідність структурної перебудови системи управління інноваційною діяльністю, формування кадрової системи менеджерів, здатних приймати обґрунтовані рішення.

Список використаних джерел:

1. Соколова Е. Т. Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти. Modern Economics. 2021. № 25(2021). С. 136–141.

2. Семез А.А. Менеджмент освіти: Навчальний посібник / А.А. Семез. – Кіровоград: ФО – П Александрова М.В., 2011. – 168 с.

3. Грень Л. М. Сучасна освіта України : державно-управлінський аспект : монографія. Харків : Іванченко І. С., 2021. 238 с

Н.В. Баган, PhD з економіки, ст. викладач,
І.С. Пилипенко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СВІДОМІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту [1].

Особливості розвитку менеджменту – як багатогранної розвиваючої професії [2; 3; 4; 5; 6]:

1. Менеджмент як наука досліджує та розвиває методи та техніки управління, що допомагають досягати поставлених цілей організації.
2. Науковий підхід до менеджменту передбачає

застосування методів дослідження, аналізу та випробування управлінських ідей та практик.

3. Менеджмент базується на теорії організації, яка вивчає процеси та структури, що відбуваються в організації, та допомагає встановити ефективний контроль над ними.

4. Системний підхід у менеджменті передбачає розгляд організації як системи зі взаємопов'язаними елементами, що дозволяє управляти організацією в цілому, а не окремими її складовими.

5. Технологічний підхід у менеджменті базується на використанні наукових методів для вивчення процесів в організації та їх покращення.

6. Еволюція менеджменту передбачає постійне вдосконалення управлінських практик та засобів відповідно до змін в організаційному середовищі.

7. Менеджмент як наука досліджує та розвиває стратегічне управління, що дозволяє організації досягати успіху на ринку.

8. Менеджмент - це система знань, методів та інструментів, яка допомагає керівникам досягати мети організації.

9. Ефективний менеджмент передбачає застосування системного підходу до управління.

10. Менеджмент повинен бути підтриманий науковими дослідженнями та аналізом даних для досягнення кращих результатів.

11. Досвід та знання керівника відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності організації.

12. Використання новітніх технологій може покращити результати управління.

Отже, будь-якій організації для ефективної та успішної роботи необхідними є менеджмент та менеджери. Менеджмент пронизує всю організацію, торкаючись і зачіпаючи практично всі сфери діяльності організації. Менеджери приймають рішення, розміщують ресурси та спрямовують активність інших для досягнення цілей організації, тобто досягнення цілей будь-якого суб’єкта господарювання напряму залежить від управлінської діяльності його менеджерів [1].

Список використаних джерел:

1. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. Менеджмент: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка».

Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
2. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.
3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1998.
4. Taylor F. W. «The Principles of Scientific Management». New York, London, Harper & Brothers. 1911.
5. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. Harper & Row. 1979.
6. Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.

О.А. Власюк, к.с.-г.н., с.н.с.,
Т.П. Дараган, завідувач сектору
Державна наукова установа
«Інститут модернізації змісту освіти»

МОДЕРНІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ

Освіта є однією з найважливіших загальнолюдських цінностей. В останні десятиліття в Україні кардинально змінилася соціально-економічна ситуація, спостерігається інтенсивний розвиток ринкових відносин та інтеграційних процесів, що вплинуло і на сферу освіти. В сучасних складних умовах глобального середовища активно відбувається входження вітчизняної вищої освіти в європейський та світовий освітній простір, здійснюється модернізація освітньої діяльності щодо європейських вимог. Тому сьогодні основним змістом освітньої діяльності закладу вищої освіти є створення інноваційного освітнього середовища, впровадження в освітній процес новітніх технологій, підвищення якості надання освітніх послуг, забезпечення мобільності та конкурентоспроможності на ринку праці. А головне завдання вищої освіти полягає у формуванні не тільки гармонійно розвиненої особистості, а й підготовці висококваліфікованого компетентного фахівця.

Модернізація вітчизняної системи вищої освіти потребує трансформаційних процесів державного регулювання діяльності закладів вищої освіти. Одним із важливих етапів цього є надання університетської автономії. Саме автономія закладів вищої освіти забезпечить їх ефективний розвиток та сприятиме посиленню їхньої конкурентоспроможності у світовому

освітньому просторі.

Виходячи із принципів Болонського процесу, автономія закладів вищої освіти передбачає самостійність у прийнятті власних рішень щодо розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, внутрішнього управління, самостійного добору кадрів. При цьому держава повинна гарантувати необхідні умови для оптимального виконання університетами своєї місії.

В умовах надзвичайно мінливого суспільного середовища розширення автономії дозволить університету швидко реагувати на ринок праці, краще відчувати запити споживачів, формувати гнучкі стратегії розвитку та забезпечувати якісну підготовку професіоналів.

Закони України «Про вищу освіту» та «Про освіту» підтвердили право закладів освіти на автономію [1, ст.1], при цьому розширення автономії регулюється спеціальними законами та документами. Доведено, що збільшення автономії призведе до покращення економічного розвитку самих закладів вищої освіти. Однак, обмеження автономії обумовлюється специфікою державного управління та системою фінансування [2, с. 97].

Реалізація автономії закладів вищої освіти полягає у самостійності вирішення управлінських питань при розумному співвідношенні державних механізмів та освітньої діяльності [3, с. 115]. Вітчизняні дослідники стверджують, що саме університетська автономія покликана сформувати сильне, конкурентоспроможне освітнє середовище, здатне оперативно реагувати на нові виклики суспільства, та забезпечить підвищення якості надання освітніх послуг [4].

Впровадження принципу автономії закладів вищої освіти є ключовою концепцією запозичення європейських правил в українську освітню модель. При цьому необхідним є одночасне впровадження всіх видів автономії, а саме:

- академічної, що має ґрунтуватись на оптимальному співробітництві держави та закладів вищої освіти і передбачає університетську самостійність у питаннях набору здобувачів вищої освіти, провадження освітніх програм, забезпечення якості освітньої діяльності;

- організаційної, що ґрунтується на визначенні закладом вищої освіти моделі управління, академічних та адміністративних структур, виборі процедури та критеріїв щодо призначення ректора;

- кадрової, яка полягає у визначенні порядку прийому та звільнення персоналу, встановлення заробітної плати науково-педагогічним працівникам, забезпечення їх професійного та наукового розвитку;

- фінансової, яка ґрунтується на можливості закладом вищої освіти залучати кошти, визначати модель фінансування та збереження залишків фінансової субвенції, встановлювати плату за надання освітніх послуг.

Отже, розширення університетської автономії є необхідною умовою модернізації вітчизняної вищої освіти задля успішного розвитку закладів вищої освіти, що стануть сильними конкурентоспроможними автономними університетами світового значення та забезпечать різні сфери економіки висококваліфікованими фахівцями.

Список використаних джерел:

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/

2. Половченя А. Забезпечення принципу автономії закладів вищої освіти: адміністративно-правовий аспект. *Адміністративне право і процес*. 2019. №8. С.96-99. DOI https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.8.18

3. Верденхофа О., Каленюк І., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів. *Міжнародна економічна політика*. № 1 (28). 2018. С.110-129.

4. Квіт С. «Міністерство має посилювати свою роль як розумного модератора». 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: https: //theukrainians. org/sergiy-kvit/

С.В. Красножон, к.е.н., доцент,
І.Ю. Гайченя, здобувач вищої освіти
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Менеджмент вищої освіти є ключовим елементом, який визначає ефективність та конкурентоспроможність установ вищої освіти.

Одним з основних підходів до менеджменту вищої освіти є

стратегічний менеджмент. Стратегічний менеджмент спрямований на розробку та реалізацію довгострокових планів та стратегій розвитку вищої освіти. Його головним завданням є досягнення максимальних результатів у роботі закладу вищої освіти, а також забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності на ринку [2].

Іншим важливим підходом до менеджменту вищої освіти є якість управління. Якість управління вищою освітою передбачає забезпечення високого рівня організації та координації роботи закладу вищої освіти, а також виконання завдань та функцій, передбачених законодавством та стандартами якості. Важливими елементами якості управління є організаційна культура, ефективне використання ресурсів, забезпечення стійкості фінансових показників та відповідність освітніх послуг потребам суспільства.

Також важливим підходом є інноваційний менеджмент. Інноваційний менеджмент орієнтується на пошук та впровадження нових технологій та ідей у процес навчання та дослідження [1]. Він сприяє розвитку твор чих здібностей та залученню до участі в наукових та інноваційних проектах, що дозволяє вищим навчальним закладам забезпечувати якісну та актуальну освіту. Інноваційний менеджмент також включає в себе розробку та впровадження програм підвищення кваліфікації викладачів та науковців, що сприяє покращенню якості освіти.

Одним з важливих напрямків у менеджменті вищої освіти є також соціальний менеджмент. Соціальний менеджмент вищої освіти спрямований на розвиток соціально-орієнтованих підходів до управління вищою освітою. Його головним завданням є забезпечення соціальної відповідальності вищих навчальних закладів, що дозволяє забезпечувати не тільки якість освіти, але й задоволення соціальних потреб різних груп населення [3].

У свою чергу, важливим напрямком у менеджменті вищої освіти є також ефективне використання інформаційних технологій. Він включає в себе розробку та впровадження програм електронного навчання, використання інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки взаємодії між

учасниками освітнього процесу та розвитку віртуальних навчальних середовищ.

Отже, сучасні підходи до менеджменту вищої освіти спрямовані на забезпечення якісної та конкурентоспроможної освіти, а також врахування соціальної відповідальності вищих навчальних закладів та використання новітніх технологій. Враховуючи ці аспекти, вищі навчальні заклади можуть досягати успіху в управлінні своїми ресурсами та забезпеченні належного рівня освіти для своїх студентів. Сучасні інформаційні технології дають змогу підвищити та вдосконалити ефективність освітнього процесу. Під час реформування освіти у вищих навчальних закладах прогресивно розробляється концепція дистанційної освіти, у тому числі технології змішаного навчання. Тому сучасні тенденції дозволяють отримувати освіту не тільки класичним методом, а такими як асинхронне навчання, дуальна освіта.При цьому важливо також враховувати міжнародні стандарти та тенденції у сфері вищої освіти, що дозволить університетам бути конкурентоспроможними та здійснювати ефективну міжнародну співпрацю.

Список використаних джерел:

1. Лаврентьєва І. В. Сучасні підходи до управління вищою освітою в Україні: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка*, 291(1). 2019. С. 18-26.

2. Ковальчук І. М., Гіллєвич Р. С., & Кучер М. В. Сучасні тенденції менеджменту вищої освіти в Україні. *Підприємництво, господарство і право*, 4(1). 2020. С. 76-82.

3. Костогриз Т. І. Перспективи розвитку управління вищою освітою в Україні в умовах інтеграції зі світовою науково-освітньою спільнотою. *Вісник Чернігівського національного технологічного університету*, 99(1). 2021. С. 40-46.

Л.В. Кузнецова, к.ю.н., доцент,
А.В. Новак, к.і.н.
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

ЩОДО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ

За сучасних умов заклад вищої освіти можна розглядати як комплекс ресурсів по збереженню надання традиційних освітніх послуг із запровадженням інноваційної освітньої діяльності,

функціонуванням наукових шкіл (кінцевим результатом яких є наукові дослідження), поєднанням навчальної, наукової та дозвільної функції та вирішенням проблеми соціального забезпечення.

На сучасних умовах освітній заклад для ефективного функціонування в освітній процес запроваджує відповідну стратегію управління, яка є унікальною, що має завдання позиціонування себе на ринку освітніх послуг, динаміки його розвитку, потенціалу та багатьох інших чинників. Водночас сучасна організаційна структура управління – це сукупність відносин співпідпорядкованості між керівниками різних рівнів, що забезпечують ефективне досягнення цілей освітнього закладу.

Тривалість функціонування та успіх на ринку освітніх послуг актуалізує перехід до стратегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських нововведень в освіті.

Відповідно до зобов'язань, взятих Україною в рамках Угоди про асоціацію, реформування системи вищої освіти повинно узгоджуватися з такими ключовими документами Європейського Союзу та Болонського процесу, як рішеннями конференцій міністрів, відповідальних за вищу освіту, країн Європейського простору вищої освіти (зокрема, Римським міністерським комюніке від 19 листопада 2020 р.), Європейською рамкою кваліфікацій для навчання впродовж життя (2017 рік), Рамкою кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (2018 рік), стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (2015 рік). Динамічні зміни у сфері вищої освіти сприяють розбудові Європейського освітнього простору, зокрема Цифрова стратегія Європейської Комісії (European Commission Digital Strategy), Європейська програма розвитку навичок, формування Європейського дослідницького простору [2].

Таким чином управління в освіті являє собою показник успішної діяльності та ефективної організації освітнього закладу, що здійснює ефективну підготовку фахівців відповідної галузі, які будуть конкурентоспроможними на ринку праці. Завдання сучасного управлінця в галузі освіти полягає в першу чергу в якісному надання освітніх, окрім цього ці послуги мають

бути доступними, сучасними та мобільними.

Ефективність функціонування навчального закладу зумовлюється досконалістю внутрішнього середовища, що знаходить прояв у раціонально-оптимальній взаємодії всіх його елементів. Здатність закладу освіти до стабільно результативної роботи – це його діяльнісний потенціал. Водночас у навчального закладу є певний інноваційний потенціал, який доцільно розглядати як сукупність умов, ресурсів, готовність і здатність до інноваційного розвитку. Управління сучасним навчальним закладом має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку. Інноваційний менеджмент являє собою стійку сукупність дій з визначення цілей розвитку закладу, обґрунтування та прийняття рішень щодо впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу.

Ефективність системи управління закладом освіти неможлива без розвитку корпоративної культури тих, хто працює в ньому. Корпоративна культура, тобто організаційна культура, прийнята в кожній організації. Вона впливає на різні сторони діяльності, зокрема на відносини управління, відносини контролю; ставлення до трудової діяльності; міжособистісні стосунки працівників; міжгрупові відносини; відносини із зовнішнім оточенням. Розвиток корпоративної культури ЗВО є одним із найкращих показників, які ведуть до досягнення високого рівня освіти та її якості. Корпоративна культура - це нематеріальний бік діяльності ЗВО, який часто не враховують. Її важливість відчувається, коли виникає потреба в переході до нової стратегії діяльності, при проведенні реорганізації чи реструктуризації, тобто таких змін, які не завжди узгоджуються з основними культурними нормами і цінностями [1-2.]

Список використаних джерел:

1. Кондур О. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах модернізації. URL: Users/mjvg2/Downloads/2977-Текст%20статті-5852-1-10-20200322.pdf

2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2023 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022р. № 286-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80

3. Черниш О.В. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/

Ю.В. Лінник, к.філос.н.
КЗВО «Рівненська медична академія»

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Вища освіта є важливим елементом розвитку суспільства та економіки, тому забезпечення якості вищої освіти стає деталі важливішим завданням для урядів, вищих навчальних закладів та інших зацікавлених сторін. Оцінювання якості вищої освіти є одним з ключових інструментів для забезпечення високого рівня навчання та забезпечення випускників якісною освітою, що відповідає потребам праці.

Критерії та показники для оцінювання якості вищої освіти можуть відрізнятися в різних країнах та регіонах, залежно від особливостей систем вищої освіти та їхньої культури оцінювання.

Одним з загальноприйнятних критеріїв є якість освітнього процесу, яка оцінюється на основі таких показників, як якість викладання, рівень знань та навичок студентів, рівень забезпечення навчального процесу сучасними технічними та інформаційними засобами, наукова активність викладачів та студентів [2, с.6].

Іншим критерієм може бути науковий потенціал університету, який включає наукові досягнення викладачів, рівень дослідницької активності студентів, наявність лабораторій та центрів, активна участь в конференціях. Також важливим критерієм є взаємодія з бізнесомтта ринком праці, який оцінюється на основі показників, таких як рівень працевлаштування випускників, наявність співпраці з роботодавцями, наявність практик та стажувань у реальних компаніях. Зазначені критерії та показники є лише деякими з можливих варіантів для оцінювання якості вищої освіти, і вони можуть змінюватися в залежності від місцевих потреб та вимог [1, с.92].

За останні роки у сфері оцінювання якості вищої освіти можна виділити декілька основних тенденцій. По – перше, зростає значення використання новітніх технологій для оцінювання якості вищої освіти. Це може включати використання інформаційних технологій для збору та аналізу

даних про студентів та викладачів, а також використання технологій штучного інтелекту для оцінювання якості навчання. По – друге, все більше уваги приділяється забезпеченню якості навчальних програм та їх адаптації до вимог сучасного ринку праці. Відповідно, критерії оцінювання якості вищої освіти можуть включати показники, пов'язані з підготовкою студентів до роботи в конкретних галузях та професіях. По – третє, зростає роль зовнішнього оцінювання якості вищої освіти. У деяких країнах проводяться національні тестування для оцінювання рівня знань студентів та якості навчання, а також для порівняння результатів між різними університетами та країнами. По – четверте, зростає значення оцінювання якості вищої освіти з точки зору студентів та їхніх потреб. Ці тенденції можуть впливати на розвиток вищої освіти, сприяючи її модернізації [4, с.704].

Для забезпечення достовірності та об'єктивності оцінювання якості вищої освіти необхідно враховувати кілька ключових питань при розробці системи оцінювання.

По – перше, необхідно визначити чіткі критерії та показники якості, які повинні бути виміряні. Ці критерії та показники повинні бути якісною та кількісною мірою, щоб забезпечити об'єктивність оцінювання.

По – друге, система оцінювання повинна бути незалежною та безприбутковою. Це означає, що оцінювання якості не повинно залежати від будь – яких інтересів або бажань сторін, які працюють у вищому навчальному закладі.

По – третє, важливо забезпечити прозорість та доступність інформації про процес та результати оцінювання. Це допоможе збільшити довіру до системи оцінювання та забезпечити можливість порівняння результатів між різними вищими навчальними закладами.

По – четверте, необхідно використовувати різноманітні методи оцінювання, які можуть включати аналіз документів, інтерв'ю, спостереження та оцінювання результатів студентів.

У залежності від контексту та специфіки країни або регіону, можуть існувати різні підходи до забезпечення достовірності та об'єктивності оцінювання якості вищої освіти. Однак, використання цих основних підходів може допомогти

забезпечити більш об’єктивне та достовірне оцінювання якості вищої освіти [3, с.92].

Система оцінювання якості вищої освіти є важливою складовою розробки стратегії вищої освіти та забезпечення якості навчання. Оцінювання якості дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно функціонує система вищої освіти, які її переваги та недоліки, і відповідно до цього розробляти стратегію розвитку вищої освіти.

Забезпечення якості навчання також пов’язано з системою оцінювання якості вищої освіти. Оцінювання навчання дозволяє визначити, які курси та програми є найбільш ефективними, а які потребують покращення. Це дозволяє викладачам та адміністрації вищих навчальних закладів вдосконалювати навчальні плани, методи навчання та організацію навчального процесу в цілому.

Отже, система оцінювання якості вищої освіти є необхідною складовою розвитку вищої освіти та забезпечити якості навчання. Вона допомагає визначити ефективність системи вищої освіти та розробити стратегію розвитку, а також дозволяє покращувати навчання та організацію навчального процесу в цілому. Система оцінювання якості вищої освіти грає важливу роль у виборі професійної діяльності для випускників. Висока якість освіти забезпечує необхідні знання та навички для успішної роботи в обраній галузі. При виборі професії, випускник повинен враховувати вимоги до якості вищої освіти в даній галузі, оскільки вони можуть бути різними залежно від сфери діяльності та регіону. Наприклад, у деяких професійних галузях, таких як медицина, інженерія та право, вимоги до якості вищої освіти є дуже високими. У цих галузях вимагається високий рівень теоретичних знань, практичних навичок та досвіду роботи зі складними завданнями. У інших галузях, таких як мистецтво та дизайн, вимоги до якості вищої освіти можуть менш строгими, але все ж не менш важливими.

Таким чином, система оцінювання якості вищої освіти має безпосередній вплив на вибір професії випускником та визначення його подальшого успіху в обраній галузі. Важливо враховувати вимоги до якості освіти пр виборі професії та забезпечити достатній рівень підготовки для майбутньої

професійної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Назаренко О. М. Система оцінювання якості вищої освіти в Україні та її сутність / О. М. Назаренко // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. - № 1 (17). - 2016. – С. 64-68.
2. Проскура О. Є. Система оцінювання якості вищої освіти в контексті європейських стандартів / О. Є. Проскура, Н. В. Сергєєва // Ефективна економіка. - №7. – 2018. – С. 1-7.
3. Савченко О. О. Система оцінювання якості вищої освіти: проблеми та перспективи розвитку / О. О. Савченко // Науковий вісник Чернівецького університету. - № 84. – 2017. – С. 90 – 95.
4. Томашевська І. М. Особливості впровадження системи оцінювання якості вищої освіти в Україні / І. М. Томашевська // Молодий вчений. - № 8 (68). - 2019. – С. 703 – 706.

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,
Г.О. Куліш, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Луцький національний технічний університет

РЕАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ПАРАДИГМИ НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

На сучасному етапі модернізації вищої освіти формується нова освітня система, яка вимагає розроблення таких технологій навчання, які сприяють реальному становленню, формуванню й розвитку компетентного фахівця, його особистісної комунікативної компетентності, системи поглядів і переконань, духовних цінностей та життєво важливих ціннісних орієнтацій, оскільки менеджмент освіти має бути спрямований саме на якісне формування людських ресурсів. Тому технологія особистісно-орієнтованого навчання є однією із перспективних технологій і визначальних моделей сучасної освіти. За допомогою цієї технології забезпечується ефективність освітнього процесу.

Означена парадигма освіти ґрунтується на комплементарній орієнтації навчально-вихованих чинників на особистість учня, студента та інших учасників освітньо-виховних процесів у різних ланках освітнього простору, визнання кожного із них рівноправним суб’єктом навчально-виховної взаємодії; на діалог як основну визначальну організаційно-педагогічну форму

розвиваючого, особистісного спілкування. Згідно з новою парадигмою освіти, дидактичні принципи розглядаються у невід'ємному структурно-функціональному зв'язку із загально педагогічними та спрямовані на персоніфікований розвиток суб'єкта освітньо-виховного середовища школи, технічного навчального закладу, вищого навчального закладу [1; 2].

Особистісно-орієнтована технологія – це така освітня технологія, головною метою якої є активна взаємодія викладачів і студентів на основі рівності в спілкуванні й партнерства в спільній діяльності задля розвитку особистості кожного із учасників освітнього процесу, формування у них високої культури.

Підґрунтям особистісно-орієнтованого підходу в педагогіці, вважав А. Маслоу, є гуманізм, що спрямований на виховання вільної особистості і розвиток її самостійності; передбачає індивідуалізацію виховання і визнання пріоритету особистісного перед суспільним; організацію виховання на основі єдності соціального, психічного і біологічного; всебічне задоволення пізнавальних потреб особистості; виявлення і реалізацію особистісного потенціалу учнів; розвиток внутрішнього світу дитини [3].

Для побудови сучасної особистісно-орієнтованої системи навчання у закладі вищої освіти важливим є:

– пріоритет індивідуальності, самоцінності, самобутності студента як активного носія суб'єктивного досвіду;

– особлива робота викладача з виявлення суб'єктного досвіду кожного учня при конструюванні та реалізації освітнього процесу;

– формування пізнавальних здібностей на основі оволодіння відповідними знаннями та уміннями;

– формування у суб'єктів освітнього процесу знань, навичок, умінь, особистісна оцінка яких буде актуалізувати опорні знання;

– розвиток студента як особистості на основі постійного збагачення життєвого досвіду, перетворення особистісного життєвого та навчально-виховного досвіду в аспекті виховання ціннісних акмеологічних, духовних та світоглядних орієнтацій.

– систематичне оцінювання та постійна самооцінка

суб'єктами освітньо-виховного процесу та професійно-педагогічної підготовки не тільки результатів своєї діяльності, а й педагогічної системи у досягненні цілей навчання, виховання, фахової підготовки, акмеологічних перспектив майбутніх випускників закладів вищої освіти.

Отож, майбутній фахівець має бути компетентною особистістю, потрібною для розбудови сучасного суспільства, конкурентоспроможною на як на вітчизняному, так і міжнародному ринку праці. Тому сьогодні у вищій освіті першочерговим завданням є створення сприятливих умов для особистісного зростання кожного студента, які адаптуючись до мінливих умов життя, мають досягати високої соціальної взаємодії і духовного самовдосконалення; задоволення інтересів та потреб студента, розвитку його навчально-пізнавальної активності та творчої самостійності.

Для успішного вирішення цього завдання важливим також є чітке переосмислення і усвідомлення ролі студента в освітньому процесі як активного суб'єкта навчання, здатного до вирішення важливих завдань у майбутній професійній діяльності та адаптації у складних соціальних і професійних умовах.

Щодо кінцевих результатів реалізації особистісно-орієнтованого навчання, то вони мають передбачати:

– особливості зростання рівня внутрішньої мотивації студентів;

– поступове зниження рівня тривожності студентів;

– невпинне зростання у студентів впевненості у власних силах;

– розвиток творчого мислення, самостійності та самобутності студентів;

– формування у студентів позитивної Я-концепції;

– оволодіння студентів усіма етапами освітньої діяльності;

– формування у майбутнього фахівця необхідних компетенцій, які сприяють підвищенню успішності у різних сферах професійної діяльності.

Таким чином, особистісно-орієнтована парадигма навчання в закладах вищої освіти є одним із головних пріоритетів професійної підготовки майбутніх фахівців, яка передбачає орієнтацію на особистість студента, його цілі, мотиви,

уподобання; урахування індивідуального досвіду тощо.

Список використаних джерел:

1. Баханов К. Організація особистісно-орієнтованого навчання. Вид. група Основа, 2008. 159 с.
2. Бех І.Д. Виховання особистості : У 2. Кн. 1: Особистісно-орієнтований підхід : Теоретико-технологічні засади : Наук. видання. К. : Лебідь, 2003. 280 с.
3. Maslow A. Self-actualizing and Beyond. In : Challenges of Humanistic Psychology. N. Y., 1967. P. 305.

Ю.І. Сеник, к.біол.н., докторант, ст. викладач, начальник
Західноукраїнський національний університет,
фізико-хімічна лабораторія ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

СІРР МОДЕЛЬ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

За останні тридцять років спостерігається зміна парадигми корпоративного навчання, яка виражається в перегляді обсягу наданої інформації, переосмисленні функцій навчання, і критеріїв його успішності та методів проведення навчання. Причинами таких змін у навчальному процесі персоналу підприємства є ряд об'єктивних причин. Незважаючи на те, що процес корпоративного навчання є ефективним інструментом для підвищення загальної конкурентоздатності компанії його організація не завжди найкраще підходить для цих цілей, іноді необхідні інші багатогранні заходи. Для перевірки ефективності навчання необхідно розробити механізм цього процесу та впровадити його на підприємстві.

Результатом корпоративного навчання персоналу виступає актуалізована або сформована нова загальнопрофесійна /спеціалізована компетенція, що підвищує ефективність реалізації працівником трудових функцій та вирішення ним професійних завдань після навчання відповідно до запланованих в освітній програмі цільових значень, що відповідають корпоративним потребам та стандартам діяльності. Виходячи з цього, результативність визначається ступенем реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих

результатів. Отримані результати можуть носити різновекторний характер [1]:

- фактичні результати нижче запланованих - негативна результативність корпоративного навчання;
- фактичні результати відповідають або вище запланованим - позитивний результат.

Найбільш поширеним якісним методом оцінки ефективності корпоративного навчання є модель CIPP Д.Л. Стафлебіма. На початку сімдесятих Даніел Л. Стафлебім розробив модель CIPP, згідно з якою «оцінка – це процес визначення, отримання, надання та застосування описової та оцінювальної інформації про переваги та цінність обраних цілей, розробки, реалізації та результатів процесу навчання» [3]. Автор цієї моделі визначає її як «всеохоплюючу структуру для керівництва оцінювання програм, проектів, персоналу, результатів навчання та самої системи оцінки» [3]. Абревіатура CIPP означає чотири різні виміри моделі, а саме: контекст («Context»), вхід («Input»), процес («Process») і продукт («Product») (рис. 1).

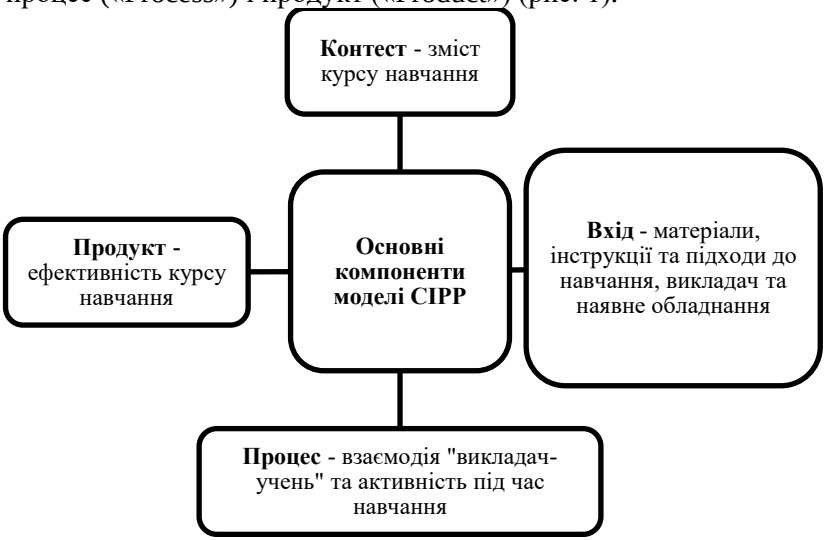

Рис. 1. Характеристика основних компонентів моделі CIPP

Модель CIPP розглядається в рамках підходів, орієнтованих на прийняття рішень, що ґрунтується на результатах експериментальних даних. В даній методології керівник

програми обирає незалежного експерта, який забезпечить процес збору необхідної інформації, сформує на її основі об'єктивні висновки та розробить ефективні рішення для покращення наявної ситуації. Окрім сформованих рекомендацій, експерт надасть короткий опис відносних переваг та недоліків кожного альтернативного рішення, що дозволить особі, яка приймає рішення, обрати найкращий варіант з точки зору визначених параметрів [4].

Виходячи з такого контексту моделі CIPP «вхід», «процес» і «продукт» характеризуються як цілі аналізу, а програма - як система. Модель CIPP дозволяє з достатньою деталізацією оцінити навчальну програму та розробити рекомендації для підвищення її ефективності. Для цього аудитор аналізує кожен з основних компонентів моделі, розділяючи його на складові [2]. «Контекст» корпоративного навчання розглядають через призму його цілей та завдань. Аналіз «входу» процесу здійснюють через матеріали, час та ресурси для освітнього середовища. Процесний вимір включає дослідження процесів викладання та навчання на основі їх реалізації, якості, ефективності та корисності. Нарешті, «продукт» розглядається на основі здобутих переваг компанією після реалізації освітньої програми.

Незважаючи на те, що процес корпоративного навчання є ефективним інструментом для підвищення загальної конкурентоздатності компанії його організація не завжди найкраще підходить для цих цілей, іноді необхідні інші багатогранні заходи. Для перевірки ефективності навчання підходить CIPP-модель, яка повинна бути адаптована і впроваджена на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Литовченко І.М. Корпоративна освіта у Сполучених Штатах Америки: теорія і практика:монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститутпедагогічної освіти і освіти дорослих. – Київ: Б.А.Сладкевич. 2017. 399 с.

2. Kamsurya R. Learning evaluation of mathematics during the pandemic period COVID-19 in jakarta. *International Journal of Pedagogical Development and Lifelong Learning.* 2020. Vol. 1(2). P. 1-5.

3. Stufflebeam D.L. The CIPP model for evaluation. In: The

international handbook of educational evaluation. New York: Kluwer Academic Publishers. 2003. P. 34.

4. Worthern B. Program evaluation. In: The international encyclopedia of educational evaluation (Eds. Walberg H., Haertel G.). NY: Pergammon Press. 1990. P. 42-47.

І.Г. Сновидович, асистент,
І.Р. Рахвал, здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет ім. Івана Франка

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сьогодні, в умовах соціально-економічної невідворотність впливу глобалізації на всі сфери життя, вища освіта є одним із найважливіших аспектів розвитку суспільства 21 століття. Нові реалії висувають актуальні вимоги і ставлять нові виклики сформованим системам і практикам освіти в Україні. Тому постає потреба ефективного управління вищими навчальними закладами в аспекті публічного управління задля досягнення високих стандартів у цій сфері [1].

З точки зору публічного управління можна розглядати декілька інституцій, які дають змогу оцінювати вищу освіту в Україні, а саме: децентралізація управління системою освіти та розширення механізмів інституційної автономії; державна підтримка розвитку освіти; державно-приватне співробітництво; інституційне нормотворення; відкритість і загальнодоступність; рентоорієнтованість поведінки учасників освітнього процесу; динамічність і висока адаптованість освіти до вимог сьогодення (умови війни); широка мережа суб'єктів приватного підприємництва для надання освітніх послуг; різноманітні форми та види освітніх послуг; орієнтація на потреби ринку праці; поглиблення вибіркових освітніх функцій [2].

Публічне управління у сфері вищої освіти це інструмент для виконання законів, політики та програм вищої освіти; це засіб соціальної трансформації та економічного розвитку, особливо в країнах, що розвиваються, залучених до вищої освіти та національного будівництва; це інструмент національної

інтеграції через розробку навчальних програм вищої освіти [1].

Одним із шляхів модернізації управління українською освітою є розробка унікальної стратегічної концепції управління в Україні. Концепція публічного управління у сфері освіти має узгоджуватися з концепцією державного публічного управління та ґрунтуватися на справжніх демократичних цінностях верховенства права, запровадженні нової ідеології, основними завданнями якої є: реалізація прав і свобод громадянина у спільній діяльності з державними установами [2].

Аспект публічного управління в навчальних закладах допоможе урядам, регуляторним органам, іншим зацікавленим сторонам та їхньому власному керівництву підтримувати якість освіти і ставати більш відповідальними, прозорими та підзвітними [1].

Так, сьогодні у сфері вищої освіти закріплюється нова модель публічного нагляду та стимулювання, яка повинна бути імплементована в Україні. Модель, зокрема, проявляється в наступному: 1)об'єднана система управління формується на основі детального аналізу потреб ринку праці та тенденцій у світовій системі освіти; 2)децентралізація публічного та громадського управління системою вищої освіти [4].

Також пріоритетним вектором удосконалення адміністративних механізмів в українській освітній сфері є вдосконалення цифровізації. Останніми роками окремі аспекти української системи освіти відзначаються зростанням ролі цифрових технологій, але особливо це стосується навчального процесу (з 2020 року університети перейшли на змішаний формат навчання, тому деякі документи перевели в електронний формат, сюди відносяться електронні журнали) [2].

Публічне управління у сфері вищої освіти є одночасно проявом управлінського впливу держави та соціального партнерства, що визначає публічний характер і відкритість як державних установ, так і організацій та є важливим ресурсом для вироблення оптимальних рішень. Тому варто застосовувати методи проектного менеджменту, які підвищують ефективність, системність, ієрархічність та рефлексію прийняття політичних та управлінських рішень. Пріоритетами проектного менеджменту є гармонізація організаційно-економічних

механізмів, удосконалення внутрішньої організаційної структури вищих навчальних закладів та підвищення професійного розвитку науково-педагогічних працівників [3].

Серед елементів адміністративної модернізації української вищої освіти варто виокремити наближення до європейських стандартів та досвіду країн-лідерів у цій сфері: нова парадигма взаємовідносин держави та системи вищої освіти на основі принципів субсидіарності та децентралізації [4].

Отже, публічне управління модернізацією освіти має охоплювати всі заклади української системи освіти, від спеціальних навчальних інституцій до вищих навчальних закладів. Ефективне управління освітою вимагає сучасних процедур, політики та навичок. Тому уряд має підтримувати ініціативи вдосконалення у відповідній сфері та забезпечувати дотримання сучасних стандартів освітнього процесу, що дозволить створити комплексну та інтегровану систему для аналізу та порівняння діяльності вищих навчальних закладів між собою.

Список використаних джерел:

1. Doorwar V., Meraj Q. F., Hassan M. Impact of Public Administration and Its Role in Higher Education. *In Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, 2019. pp. 465-468 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3308681 (дата звернення: 28.04.2023)

2. Огороднік М. Шляхи удосконалення механізму публічного управління у сфері освіти України. *Грааль науки*. (24). С. 113–118. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/848 (дата звернення: 28.04.2023)

3. Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Упровадження підходів проєктного менеджменту в процесі реформування системи управління вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування.* № 2 (33), 2022. С. 34-39. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/2/6.pdf (дата звернення 28.04.2023)

4. Чубінська Н. Б. Аналіз міжнародного досвіду публічного управління вищою освітою: [Польща, Німеччина, США]. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 238-244. URL: http://surl.li/grsbv (дата звернення 28.04.2023)

Лу Цзічжоу, аспірант
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ АПК

Незважаючи на зростання вітчизняного агропродовольчого сектору, суттєвого покращення життя сільського населення так і не сталося. Доходи більшості селян на порядок відстають від доходів міських мешканців, рівень бідності та безробіття на селі значно вищі, ніж у містах.

Тому необхідний перехід до територіальної моделі сільського розвитку на основі принципів інклюзивності. Модель інклюзивного зростання економіки отримала своє розвиток за кордоном наприкінці XX – на початку XXI ст. як результат зростаючої нерівності та високої розшарування суспільства,

За визначенням R. Ranieri та R. Ramos «інклюзивне зростання – це концепція, яка забезпечує справедливі можливості та рівноправ'я для економічних учасників, що супроводжується вигодами, принесеними кожному сектору економіки та різним верствам суспільства» [1].

Світовий банк визначає інклюзивний розвиток як «зростання швидкими темпами, стале, поширене по всім секторам економіки, що залучає значну частину трудових ресурсів країни і характеризується рівністю можливостей в доступі до ринку праці і ресурсів» [2].

Одним із головних принципів інклюзивного розвитку є розвиток знизу вгору, коли не держава є двигуном перетворень на сільських територіях, а розвиток сільських територій відбувається на основі саморозвитку громад. Система інклюзивного розвитку має сприяти не залученню бідного сільського населення до економічних процесів, а формуванню таких умов економічної діяльності, коли громадянин стає активним учасником та має механізми для підвищення власного доходу.

Формування інклюзивної системи розвитку АПК неможливе без усунення екстрактивних інститутів та механізмів у цій сфері.

Створення агропродовольчих холдингів відбувалося на основі саме екстрактивних інститутів, коли частина суб'єктів АПК мала доступ до дешевших кредитних ресурсів, користувалася підтримкою держави, а інші учасники ринку знаходились у менш вигідних умовах і не були задіяні у становленні агроринку на ринкових засадах [3]

Інклюзивний розвиток передбачає рівні можливості сільського населення до вибору освіти і професії, надає можливості використовувати набуті знання для відкриття власного бізнесу і його ефективного ведення. Поряд із традиційними моделями економічного зростання робиться акцент на рівності людського капіталу, економічного стану довкілля, соціального захисту та продовольчої безпеки [4].

Практика останніх років з очевидністю переконує – ефективність інклюзивного розвитку аграрної сільської сфери буде досягнена лише за умови конструктивного консенсусу між найважливішими інституційними суб'єктами – державою, великими агрохолдингами, малими формами господарювання, місцевими територіальними громадами, навчальними і науководослідними установами та споживачами. Це означає, що стратегічне прогнозування функціонування аграрної сфери має здійснюватися на основі продуманої науково обґрунтованої інституційної моделі інклюзивного розвитку, підпорядковуватися завданням модернізації суспільства та формуванню нових раціональних стандартів життя, поведінки, добробуту і загалом можливості користуватися всіма благами цивілізації [5].

Інклюзивне зростання – це підвищення темпів зростання та збільшення розмірів економіки шляхом забезпечення рівних умов для інвестицій та розширення можливостей продуктивної зайнятості. Для його досягнення важливі як економічне аграрне зростання, так і справедливість. Він дозволяє рівномірно розподіляти вигоди від економічного зростання між різними учасниками економічної діяльності та створює можливості для включення у процес створення ВВП якомога більшої кількості зацікавлених осіб.

Інклюзивність як принцип проведення державної сільської політики дозволить знизити негативні наслідки нерівності

«місто-село», «село-село» за рівнем та якістю життя за рахунок розумного та комплексного використання соціальних, ресурсно-екологічних та конкурентних складових.

Список використаних джерел:

1. Ranieri R., Ramos A.R. Inclusive growth: Building up a concept. Working Paper No. 104 / International Policy Centre for Inclusive Growth. Washington DC, 2013. URL: https://ideas.repec.org/p/ipc/wpaper/104.html
2. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development /The World Bank, 2015. 240 p. URL: http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report.
3. Дідух С. М. Державне регулювання інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 18-25.
4. Інклюзивний вимір розвитку міст – центрів ділової активності України: тенденції та перспективи: наукова доповідь. Наук. редактор М. Мельник. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. Долішнього НАН України», 2019. 55 с. URL: http://ird.gov.ua/irdp/p20190301.pdf
5. Новий курс: реформи в Україні. 2010 – 2015: нац. доп.; за заг. ред. В. Гейця та ін. Київ: НВЦ НБУВ, 2010. 232 с.

В.В. Ковальчук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»
Луцький національний технічний університет

ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

З метою забезпечення рівних прав і можливостей осіб з інвалідністю на отримання якісних освітніх послуг сьогодні активно впроваджується інклюзивна освіта, яка є одним із пріоритетних напрямів в контексті євроінтеграційних процесів.

Статистичні дані Державної служби якості освіти України показують, що у нашій державі щорічно зростають темпи впровадження інклюзії в закладах загальної середньої освіти: інклюзивне навчання організовано майже у 43 % закладах освіти, що складає 18 тисяч класів [1]. У в результаті розвитку інклюзивного навчання у 2022/2023 н. р. кількість учнів з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах ЗЗСО збільшилась на 1175 осіб і становить 33861 учнів (у 2021/2022 – 32686 учнів). Кількість інклюзивних класів зросла на 1779

одиниць і становить 24995 таких класів (було 23216 класів) [5].

«Упровадження інклюзії демонструє прагнення нашої держави орієнтуватися на міжнародні стандарти та загальні цінності з метою створення системи допомоги особам з особливими можливостями, забезпечення для них рівних прав і можливостей, визнання цінності кожної особистості на засадах взаєморозуміння, поваги та гуманності. Саме ці зміни констатують про те, що розширення розуміння поняття інклюзії на теренах освітнього простору свідчить про серйозні соціальні зрушення, а проблема інклюзивної освіти набуває все більшої актуальності»і [4, с. 119].

Однак, цей процес неможливий без фундаментальних змін процесу підготовки майбутніх педагогів, оскільки саме від них залежить результат реформи щодо впровадження інклюзії в суспільство та моделі формування інклюзивного освітнього середовища.

Перед закладами вищої освіти України також постає проблема підготовки майбутніх фахівців, зокрема формування у них інклюзивної компетентності, що забезпечить професійну готовність до роботи в нових реаліях життя.

Тому інклюзивне навчання потребує від педагогів іншого рівня підготовки: високого професіоналізму, творчості, володіння не тільки знаннями в галузі інклюзивної освіти, але і здатністю застосовувати їх у нестандартних ситуаціях.

Особливий акцент ставиться на підготовку педагогів у роботі з дітьми з особливими потребами, оскільки наявність в останніх функціональних обмежень унеможливлює застосування стандартних методів навчання.

Тому, з одного боку, діти з особливими потребами повинні на рівні з ровесниками засвоїти знання, уміння й навички, необхідні для повноцінної соціальної адаптації; з іншого боку, безперервність і доступність освіти осіб з ООП має забезпечуватися «активним введенням в освітнє середовище технологій дистанційного навчання, які поряд зі звичними формами, є формою отримання освіти; поєднує в собі традиційні та інноваційні методи навчання (в тому числі, інтерактивні), які ґрунтуються на комп’ютерних і телекомунікаційних технологіях» [3, с. 101].

Реалізація можливостей сучасних інформаційних технологій розширює спектр видів освітньої діяльності, дозволяє удосконалювати існуючі і створювати нові організаційні форми і методи навчання при роботі з дітьми з особливими потребами, застосовувати допоміжні засоби навчання.

Використання допоміжних (асистивних) технологій в роботі з дітьми з особливими освітніми потребами в цілому позитивно впливає на особистість і є ефективним способом корекції того чи іншого порушення. Асистивні технології допомагають краще бачити, чути, використовувати комп'ютер, компенсувати функціональні обмеження; стають ефективним інструментом, який закладає основу для розвитку особистості й полегшує їй процес навчання, а отже, й самореалізацію у суспільстві [2, с. 16].

Електронні технології збагачують процес навчання, дозволяють організувати його більш ефективно, сприяють творчому розвитку і самореалізації власного потенціалу студентів, вдосконаленню комунікативних навичок.

Тому педагоги освітніх закладів повинні створити для майбутніх фахівців усі необхідні можливості для ефективного формування у них інклюзивної компетентності, особистісного зростання з метою реалізації технологій освітньої інтеграції..

Електронні технології збагачують процес навчання, дозволяють організувати його більш ефективно, сприяють творчому розвитку студентів.

Отож, професійна готовність майбутніх педагогів має включати в себе систему необхідних компетенцій. До них відносимо:

– інформаційну обізнаність про законодавство в галузі інклюзивної освіти; володіння педагогічними технологіями;

– знання основ психології та корекційної педагогіки;

– знання індивідуальних особливостей дітей;

– готовність педагогів моделювати заняття, використовуючи різноваріантні диференційовані завдання;

– готовність до професійної взаємодії, самоосвіти;

– інклюзивну готовність.

Інклюзивна компетентність є спеціальною професійною компетентністю педагога, необхідною для виконання

професійних функцій в умовах інклюзивного підходу до освітньої діяльності та створення умов для успішної адаптації та соціалізації молоді.

Список використаних джерел:

1. За останні п’ять років в Україні кількість учнів в інклюзивних класах зросла вдесятеро. Міністерство соціальної політики України : веб-сайт. 2021. URL: https://www.msp.gov.ua/news/20668.html (дата звернення: 15.04.2023).

2. Потапюк Л.М., Димарчук О.В. Асистивні технології як допоміжні засоби організації навчання осіб з вадами зору. *Інженерні та освітні технології*: електронний щоквартальний науково-практичний журнал. Кременчук : КрНУ, 2021. Том 9 . № 1. С. 8-18.

3. Потапюк Л.М., Димарчук О.В. Інформаційно-комунікаційні технології як допоміжний засіб навчання осіб з порушеннями зору. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 24–25 березня, 2021 р. / М-во освіти і науки України; Київ. ун-т культури, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021, Част. 1. с. 101-103.

4. Потапюк Л.М. Організація інклюзивної освіти у вітчизняному просторі. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. № 2 (16). 2021. Дніпро. С. 119-126.

5. Статистичні дані. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/inklyuzivne-navchannya/statistichni-dani (дата звернення: 15.04.2023).

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В.І. Аранчій
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МІГРАЦІЯ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ 5
Н.М. Вдовенко
РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СВІТІ 8
О.М. Таран-Лала, А.Р. Одуд
ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 10
О.М. Таран-Лала, А.С. Шкицька
РОЗВИТОК НАВИЧОК КЕРІВНИКА ЧЕРЕЗ ПОСТІЙНЕ ПРОФЕСІЙНЕ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ ТА УЧАСТЬ У ТРЕНІНГАХ І СЕМІНАРАХ 13
В.М. Білявський, А.В. Дига
СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ТА ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ 15
В.В. Благой, Я.С. Гуща
СУТНІСТЬ ОЦІНКИ ПРОЄКТУ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ 18
В.В. Благой, А.М. Дзюба
ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТІВ..... 21
В.В. Благой, Д.А. Кієнко
ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ 23
М.В. Замроз, В.Ю. Петльована
РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ У МОТИВАЦІЙНОМУ МЕХАНІЗМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА…..... 26
Я.В. Кобушко, С.В. Лишенко, Р.В. Шубенко
АДАПТАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 27
О.М. Кубецька, А.С. Колесник
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ 30
О. Кубецька, К. Перетятько
ПРОГНОЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ 32
О. Кубецька, Д. Савчук
РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 35

О. Кубецька, Ю. Шаповалов
ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ ВИРІШЕННЯ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ 37
С.В. Леськова, М.В. Петрушенко
МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ 40
М.П. Мартіянова, К.В. Момот
ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ CANVAS НА ПІДПРИЄМСТВІ 42
Т.М. Остапенко, К.О. Перетятько
МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ 45
Т. Остапенко, Д. Савчук
РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 48
В.І. Панасюк, Н.І. Баліцька
ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 50
І.П. Потапюк, В.В. Волощук
СТРУКТУРА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 54
А.В. Світлична, К.А. Сурнін
ДЛЯ ЧОГО ОРГАНІЗАЦІЇ МІСІЯ ТА ВІЗІЯ 55
Н.М. Чернікова, М.С. Єрмак, Н.Р. Вертелецька
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 58
М.О. Вовк, В.М. Корнієнко
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 60
Л.П. Мураховська, В.В. Шалухіна, А.М. Ващиленко
РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ 62
В.С. Гудзь
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 65
Д.Є. Корольков, О.О. Кондратенко, Р.В. Корольов
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 68
В.В. Ніщеретов, В.А. Шер
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ 70

О.А. Стрільчук
ВАЖЛИВІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ…..... 76

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Д.В. Дячков, О.Ю. Плескач
НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 79
І.Г. Миколенко, С.Р. Хохотва
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ В ЕПОХУ РОЗРУХИ: ПОДОЛАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ..... 81
В.П. Петренко, Б.В. Гречаник
3-Ін – МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ..... 85
В.В. Благой, А.М. Гнатів
ПРИЗНАЧЕННЯ ТА ВИДИ КОНТРОЛЮ В ПРОЄКТІ..... 88
В.В. Благой, Я.С. Гуща
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ..... 90
Л.В. Бражник, І.В. Донцов
АНАЛІТИКА ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА МЕТОДИ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ... 93
О.В. Вараксіна, Є.В. Боцула, Н.І. Дем'яненко
ПРОБЛЕМАТИКА РИЗИКІВ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ..... 95
В.Л. Вороніна
НАУКОВО-ТЕХНІЧНА ПОЛІТИКА ТА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД..... 97
В.Л. Вороніна, В.Р. Завгородній
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ..... 100
О.М. Кубецька, Д.В. Андрейчук
ГРОШОВИЙ ОБІГ І ГРОШОВА МАСА..... 103
О.М. Кубецька, О.К. Лісковський
СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ... 106
О.М. Кубецька, І.А. Матвєєва
КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ..... 109

О.М. Кубецька, К.О. Перетятько
УЗГОДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОСТІ І СПРАВЕДЛИВОСТІ В ОПОДАТКУВАННІ 112
О.М. Кубецька, Д.Ю. Савчук
ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ 114
О.М. Кубецька, К.А. Сойко
ЗАКОН ГРОШОВОГО ОБМІНУ 117
І.М. Куліш
ІННОВАЦІЙНІСТЬ – ЗАПОРУКА УСПІХУ 120
Т.М. Остапенко, Д.В. Андрейчук
СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ГРОШЕЙ 122
Т.М. Остапенко, К.О. Перетятько
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ 124
Т.М. Остапенко, І.Г. Рудь
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФІНАНСІВ З ІНШИМИ ЕКОНОМІЧНИМИ КАТЕГОРІЯМИ ПІД ЧАС ВАРТІСНОГО РОЗПОДІЛУ 126
Т. Остапенко, Д. Савчук
ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ 128
Т.М. Остапенко, Д.Р. Толочко
СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВА 131
А.А. Пакуліна, А.К. Дідик
ОПЕРАЦІЇ ВІДДАЛЕНОГО ДОСТУПУ ДЛЯ КЛІЄНТІВ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ 134
А.А. Пакуліна, В.М. Степаненко
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ 136
Т.О. Сазонова, Д.В. Лютий
КЛАСИФІКАЦІЯ БАЗОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ 140
Л.Д. Тулуш, О.А. Самошкіна
ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВПЛИВУ МІЛІТАРНИХ ЧИННИКІВ 143
Н.М. Чернікова, К.Г. Чеботарьов, М.С. Єрмак
ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІТ-ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 148
О.М. Юркевич, М.Д. Веремієць, Б.І. Леонова
ПРОБЛЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 151

О.С. Іртищев, А.В. Гарагуля, В.О. Христофоров, Г.І. Черкаський
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 155
В.С. Дібров
ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КАНВАС 159
Yu. Zaiats
STRATEGIC AND OPERATIONAL FINANCIAL PLANNING
OF THE INSURANCE ORGANIZATION 162

СЕКЦІЯ 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В.Є. Момот, О.М. Литвиненко
ВНУТРІШНЯ МОТИВАЦІЯ ТА ПОВЕДІНКОВІ ЕФЕКТИ
СПІВРОБІТНИКІВ В КОМПАНІЯХ-РОЗРОБНИКАХ
ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 165
О.М. Таран-Лала, А.С. Майстренко
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МАТЕРІАЛЬНОГО
СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВПРОВАДЖЕННЯ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА КРЕАТИВНИХ ПІДХОДІВ 168
О.М. Таран-Лала, В.В. Прийма, С.В. Резвіцова
АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 171
Н.В. Баган, А.О. Дробязко
РОЛЬ ЕТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА У СТВОРЕННІ ДОВІРИ ТА
МОРАЛЬНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ 173
А.С. Бензарь, Н.Д. Площенко
ПОШУК ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ 175
В.В. Благой, А.М. Гнатів
КОНТРАКТИ ТА ЇХ ВИДИ 177
В.В. Благой, А.М. Дзюба
КОМАНДА ПРОЄКТУ 180
В.В. Благой, Д.А. Кієнко
ТЕХНОЛОГІЧНЕ МАЙБУТНЄ РИНКУ ПРАЦІ 183
В.В. Благой, М.О. Лобачова
ДОКУМЕНТИ ПРОЕКТУ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ 187
Є.Л. Большакова, А.О. Гродзинська, А.В. Ільченко
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 189

Є.Л. Большакова, А.О. Гродзинська, А.В. Ільченко
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....191
Т.В. Воронько-Невіднича, А.Р. Мохова (Чекаліна)
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ.....193
М.В. Замроз, М.М. Іванюк
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 195
М.В. Коваленко, Т.О. Сазонова
КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА.....197
Г.І. Капінос, А.А. Нетреба
ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ 199
О.С. Михайлова, Р.О. Кириленко
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....202
О.М. Овчарук, О.С. Переверзєв
ПІДСИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЯК ЦЕНТРАЛЬНА ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛАДОВА ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....204
О.М. Овчарук, В.В. Петін
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ 207
Т.М. Остапенко, Д.Ю. Савчук
КАНАЛИ ВПЛИВУ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА РИНОК ПРАЦІ.....211
А.А. Пакуліна, О.С. Сєдих
ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 214
І.П. Потапюк, В.В. Волощук
КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 217
Т.О. Сазонова, С.М. Капітан
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 218
Т.О. Сазонова, А.Д. Курченко
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....221
Т.О. Сазонова, Т.В. Солодчук
УПРАВЛІННЯ ТВОРЧОЮ АКТИВНІСТЮ КЕРІВНИКА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....223

К.В. Смірнова, Г.В. Білоус
АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ДЕМОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 225
Н. Тубальцева, Д. Бринза
ПИТАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 228
Н.М. Чернікова, С.В. Долгов
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТЮТЮНОВОЇ ГАЛУЗІ 231
Н.М. Чернікова, Ю.В. Сацюк, Є.Ю. Шийко
HR-МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ 235
Н.М. Чернікова, О.В. Трохимчук, С.В. Горбатко
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 237
Ю.В. Роїк
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 240
В.В. Селезньова
СУЧАСНІ ФОРМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ 242
О.О. Волинко, А.Ю. Калашникова, А.М. Кісіль
СИСТЕМА СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 245
М.С. Герляк
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 247
А.М. Даценко
КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРА ЯК СКЛАДОВА ЙОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА ОСОБИСТОСТІ 250
Р.А. Дмитришин, Т.Ю. Кот, Л.К. Зуєв
ПРОГРЕСИВНІ ПРАВОВІ ПІДХОДИ ДО ЕКОЛОГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ 253
В.О. Савченко
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 255

СЕКЦІЯ 4. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Д.В. Дячков, В.А. Синенко
ПЕРЕДУМОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 258

А.О. Касич
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....260
І.С. Крамаренко, В.М. Ляшенко, А.О. Сумара
ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНИХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ 263
А.С. Бензарь, Т.С. Степаненко
ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ 266
І.В. Білецький
ОЦІНКА ВТРАТ ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ ВІД ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ.....269
В.В. Благой, Д.А. Кієнко
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 272
В.В. Гришко
ПЕРЕВАГИ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....275
К.В. Завгородній
ОЦІНЮВАННЯ СУКУПНИХ ВТРАТ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ 279
О.М. Кубецька, О.Г. Векленко
ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ 282
О.М. Кубецька, Д.Ю. Савчук
ВПЛИВ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....284
О.М. Кубецька, М.О. Торопов
ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВИ.....287
О.М. Кубецька, Ю.М. Шаповалова
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ 290
Т.М. Остапенко, І.Г. Рудь
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ.....293
Т.М. Остапенко, М.О. Соловйова
ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ 295
Т.М. Остапенко, Г.В. Соха
РОЛЬ КРЕДИТУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....297
Т.М. Остапенко, О.О. Хмара
ДО ПРОБЛЕМ В ЕКОНОМІЦІ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ.....300
Н.Л. Панасенко, К.Ю. Орехівська
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ 302

О.А. Пєстова, М.О. Трофімовський
ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ З ВРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 305
О.М. Помаз
СОЦІАЛЬНО-ІСТОРИЧНІ ТА ЕМПІРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ «ВЛАДА-БІЗНЕС-ГРОМАДА» 308
О.О. Дубинська
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ 311
Є.О. Клецов
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 314
А.В. Тишечко
РЕГУЛЮВАННЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ ЗАКОННОСТІ ПОХОДЖЕННЯ ВОДНИХ БІОРЕСУРСІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ 317
О. Томак
АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРУКТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СИЛАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В РАМКАХ ЄДИНОГО МЕДИЧНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ 319
С.Л. Шостак
СРУКТУРНА ОРГАНІЗАЦІЯ РЕАБАІЛТАЦІЇ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ В РАМКАХ ЄДИНОГО МЕДИЧНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ 321
А.В. Коробка, А.В. Кулєшов, А.О. Маслова
ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ 322
А.О. Харлан
ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 325

СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

M. Sporek
ZARZĄDZANIE POPULACJĄ JELENIA SZLACHETNEGO (CERVUS ELAPHUS L) W KONTEKŚCIE STRAT EKONOMICZNYCH WYNIKAJĄCYCH Z USZKODZEŃ DRZEWOSTANÓW SOSNOWYCH 328

P. Włodarczyk, B. Włodarczyk
POWERING THE FUEL CELLS WITH CRUDE OIL.....331
О.В. Аверчев, М.П. Нікітенко
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ
АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 335
О.П. Зоря, І.О. Яснолоб, Д.Р. Мауер
НЕОБХІДНІСТЬ ІНВЕСТУВАННЯ В РОЗВИТОК
АГРОЕКОТУРИЗМУ.....338
М.В. Ільїна
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ
ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ 340
O.S. Senyshyn
UKRAINE'S ORGANIC POTENTIAL OF IN THE SYSTEM
OF ORGANIC PRODUCTION
OF THE EUROPEAN COUNTRIES 343
O. Khodakivska, M. Zos-Kior, M. Somych
ADMINISTRATIVE AND LEGAL BASES OF RESOURCE
CONSERVATION AT AGRO-FOOD ENTERPRISES 347
Л.М. Шимановська-Діанич, Т.Є. Іщейкін, А.С. Малашенко
ПЕРСПЕКТИВИ НА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗЕД УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 349
Л.М. Шимановська-Діанич, Т.Є. Іщейкін, А.О. Оливенко
ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ЗЕД УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ 352
Н.В. Баган, Н.О. Прокопенко
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....354
І.М. Беженар
ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ.....356
Т.В. Воронько-Невіднича, Є.І. Бурий, О.В. Черних
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....359
Л.І. Дідковська
ВІДНОВЛЮВАНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ ДЛЯ
ЗРОШУВАНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА 361
Т.Є. Іщейкін
СПЕЦИФІКА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....364

Т.Є. Іщейкін, М.О. Бобровський
СПЕЦИФІКА ЕКСПОРТУ АГРОПРОМИСЛОВОЇ
ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ 368
Н.В. Колодненко, Д.І. Голобородько
СІЛЬСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ
НАПРЯМ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ 370
І.В. Космідайло, С.О. Блощенко
РЕІНЖИНІРИНГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 374
І.В. Космідайло, Н.І. Діденко
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ..... 377
В.Є. Крупін
АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ: ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ 380
Н.О. Лисенко, В.В. Циганенко
СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВАХ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА 383
С.І. Міненко
«ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА»: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ 387
А.А. Пакуліна, Б.Л. Шумаков
СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 389
В.С. Постригань
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ 392
О.А. Савенко
АНТРОПОГЕННИЙ ВПЛИВ НА ДОВКІЛЛЯ
ТА ЙОГО НАСЛІДКИ..... 394
І.О. Шарко, К.В. Зонова
ПРОБЛЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ 397
В.О. Кім
РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ
АГРАРНОЇ СФЕРИ..... 400
Пен Янь
РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ 403
Хуан Бінжу
ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 406
Guohe Qin
INVESTMENT AND INNOVATION PROVISION OF

AGRICULTURE INDUSTRIES 408
Е.Д. Малініна
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 410
А.О. Бугаєнко, О.Л. Редченко, В.В. Редченко
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 413
А.С. Постольна
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА 415

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

B. Włodarczyk
PRODUCTION MANAGEMENT – CIRCULAR ECONOMY 418
Д.В. Дячков, В.В. Бурик
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 420
В.В. Микитенко
РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГОСИСТЕМ 423
В.В. Благой, Д.А. Кієнко
ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДЛЯ ОНЛАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ 428
В.В. Благой, М.О. Лобачова
ПЛАН ЗАКРИТТЯ ПРОЄКТУ 431
О.В. Вараксіна, К.О. Голуб
ОСНОВНІ ДОМІНАНТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ... 432
О.В. Вараксіна, К.І. Лях
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ 434
О.В. Вараксіна, В.С. Субочева
СТІЙКІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК БАЗИС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 437
О.В. Вараксіна, В.С. Субочева, В.Ю. Шульга
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ 438
В.Л. Вороніна, С.Р. Сердюк
ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ 441
N.P. Levkovets, M.O. Semenova
TRADE SECRET GUARANTEE OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE 444

О.М. Овчарук, С.С. Переверзєв
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 446
Т.М. Остапенко, Д.Р. Толочко
ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ 449
Т.М. Остапенко, М.О. Торопов
ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ: ВПЛИВ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ 451
А.А. Пакуліна, Д.А. Кієнко
ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ: ЗАВДАННЯ І ОСОБЛИВОСТІ 453
А.А. Пакуліна, В.О. Кірєєва
ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ОНЛАЙН-СФЕРІ 457
А.А. Пакуліна, О.В. Крайник
СУТНІСТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ 459
A.A. Pakulina, V.O. Levchenko
LEGISLATIVE FRAMEWORK FOR THE PROTECTION OF PERSONAL DATA 462
А.А. Пакуліна, І.О. Морозов
ОБЛІК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА 465
А.А. Пакуліна, Д.П. Рева
РОЗРОБКА ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА 467
А.А. Пакуліна, Д.П. Рева
ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФОРМА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З РИНКОМ 470
Л.А. Перетятко, О.М. Мартин
РОЛЬ ДЕРЖАВИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ 473
Т.О. Сазонова, Ю.В. Вовковінський, А.О. Бут
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА МІКРОРІВНІ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 476
Т.О. Сазонова, А.В. Кузьменко
КОМАНДНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ 480
Ю.І. Сеник
СІРР МОДЕЛЬ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ 482

Р.Ю. Агакерімова
УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ 485
А.В. Андрущенко
БАЗОВІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СВІТІ ТА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ЧАСТКОВОЇ РІВНОВАГИ..... 487
А.С. Загородня
ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 489
А.Г. Івченко
ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ УМОВ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ 491
О.П. Кузнецов
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ 494
V. Prus
POSSIBILITIES OF ISO 31000 STANDARDS APPLICATION IN THE COURSE OF CORPORATE RISK MANAGEMENT..... 497
К.В. Коваленко
КОНЦЕПЦІЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 500

СЕКЦІЯ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

О.А. Галич
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ В ОСВІТІ..... 503
П.І. Коренюк, Д.О. Непийвода
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ 506
Н.В. Баган, І.С. Пилипенко
СУТНІСТЬ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СВІДОМІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ..... 508
О.А. Власюк, Т.П. Дараган
МОДЕРНІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ АВТОНОМІЇ 510
С.В. Красножон, І.Ю. Гайченя
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ 512

Л.В. Кузнецова, А.В. Новак
ЩОДО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ 514
Ю.В. Ліннік
СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ 517
Л.М. Потапюк, Г.О. Куліш
РЕАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ
ПАРАДИГМИ НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 520
Ю.І. Сеник
СІРР МОДЕЛЬ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ОЦІНКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ 523
І.Г. Сновидович, І.Р. Рахвал
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ 526
Лу Цзічжоу
ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ АПК..... 529
В.В. Ковальчук
ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО
ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 531