

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО -МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА БІЗНЕС ОСВІТИ
COMRAT STATE UNIVERSITY
UNIVERSITY OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN KATOWICE
SCIENCE AND RESEARCH INSTITUTE OF SOCIAL
AND ECONOMIC DEVELOPMENT**



**МАТЕРІАЛИ ІІ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**

17 -19 квітня 2024 р.

Київ – 2024

УДК 005+139.138+658.8](477)(06)(0.034)

Рекомендовано до друку
Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
(протокол № 3 від 22 квітня 2024 року)

Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. – 632 с.

У виданні представлені тези доповідей учасників II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка відбулася 17-19 квітня 2024 року, підготовлені за такою науковою проблематикою: новітні парадигми розвитку менеджменту та маркетингу; стратегічний менеджмент і маркетинг в умовах змін; інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни; сучасні стратегії та інструментарій управління персоналом; тренди інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення; корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформацій; логістичний та проєктний менеджмент: інструментарій сучасності; менеджмент міжнародного бізнесу в умовах економіки відновлення; Digital-маркетинг; цифрові інструменти ефективного функціонування бізнесу.

Матеріали друкуються в авторській редакції. У матеріалах максимально зменшено втручання в обсяг та структуру матеріалів. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації.

ISBN 978-966-518-845-2

© Національний університет
«Києво-Могилянська академія», 2024 р.

СЕКЦІЯ 1. НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

<i>Артюхіна М. В., Задорожна Н.П.</i> Якість медичних послуг	33
<i>Бочарова Н.А., Дорош А.Г., Полана К.Р.</i> Тайм-менеджмент: сучасний та ефективний інструмент для оптимізації управління часом	35
<i>Vulyk O. V.</i> The development tendencies of modern marketing in the conditions of digitalization	38
<i>Бурашнікова О.С.</i> Формування новітньої парадигми податкової системи у країнах ЄС	40
<i>Бурбело Н.О.</i> Передумови впровадження гібридного підходу до управління компанією	44
<i>Вараксіна О.В., Малащенко А.С.</i> Створення стійких конкурентних переваг: підходи до управління в умовах економічних криз	46
<i>Горохова Л.П.</i> Тренди розвитку освітнього простору України в умовах еколого-інформаційного прогресу	48
<i>Гудзь П.В., Кузякін А.</i> Вектори впливу діджиталізації на управлінську діяльність організацій	51
<i>Гужавіна І.В.</i> Напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства	54
<i>Гуменна О.В.</i> Сучасні економічні моделі в управлінні сталим розвитком	56
<i>Гусаковська Т.О., Войт Б.Р.</i> Система комунікацій організації та її основні складові	59
<i>Дейнега І.О., Карпач Р. А.</i> Концепт конкурентоздатності підприємств пивоварної промисловості	62

Дідковська Л.І. Водний менеджмент під час війни	65
Жолонко Т.В. Практичні аспекти реалізації лідерства як служіння	68
Жукова Л.М., Лобач І.С. Роль інформаційних технологій в системі менеджменту підприємства	70
Закорко Ю.В., Лиса С.С. Маркетингові комунікації майбутнього: інновації та тренди	73
Зінченко О.А. Зелений контекст міжнародного менеджменту	75
Kejia Feng The cooperative component of enterprise interoperability in the manufacturing sphere	77
Коваленко О.В., Дробишева О.О. Перспективи інтелектуалізації бізнесу як одного із засобів переходу до industry 4.0	80
Ковшова І.О., Кирилюк А.В. Ключові етапи історичного розвитку маркетингового менеджменту	83
Козаченко А.І., Порфіренко В.І. Інтенсивний маркетинг як запорука вдалого розвитку підприємства	85
Korshak Yu.S. The influence of martial status on the transformation of modern management practices at ukrainian enterprises	87
Коровіна О.В., Довгань А.О. Подієвий маркетинг: нові перспективи	90
Крисько Ж.Л. Впровадження нових підходів до управління медичними закладами	91
Лазоренко Т.В., Філоненко Д.В. Удосконалена модель «подвійного алмазу»	94
Леньова К.В. Складові ефективної системи performance management	97
Лінькова О.Ю. Новітні парадигми розвитку менеджменту	99

Ляшенко-Щербакова В.В. Ефективність діяльності фармацевтичних підприємств: сучасні виклики та механізми вирішення	102
Метеленко Н.Г., Сіліна І.В., Ткаченко Є.Ю. Зарубіжний досвід повоєнної відбудови України: вироблення стратегічної візії	104
Мещенко Н.О., Ус М.І. Маркетингова товарна політика сучасного підприємства	107
Миськів П.С., Моголова М.М. Управління збутом продукції	109
Нестеренко Т.С. Тайм-менеджмент: шлях до ефективності	113
Нікітенко В.О., Воронкова В.Г. Нові теорії впливу інформаційно-проривних технологій на людину, освіту, культуру і туризм	115
Нікіфоренко А.А. Значення soft skills для бізнесу у 21 столітті	119
Пасічник Ю.В. Концептуальні основи менеджменту трудовими ресурсами у сільських територіальних громадах	122
Поляк К.Ю. Симбіоз традиційного менеджменту та штучного інтелекту як відповідь на виклики сучасності	124
Попова Г.В., Танська О.О. Інструменти формування ділової онлайн-репутації організації	127
Петрова Я.С. Особливості формування маркетингової комунікаційної політики неприбуткових організацій	129
Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л., Загуба А.А. Most-аналіз як інструмент менеджменту сучасної організації	132
Рішняк О.Р. Аутсорсинг як інструмент удосконалення маркетингової діяльності підприємства	133
Росоха В.В. Поведінка виробників і споживачів на ринку молока та молочної продукції	135

<i>Tarasovych L.V.</i>	
Marketing management as a tool to affect business performance	138
<i>Терещенко І.О., Артеменко О.Ю.</i>	
Формування антикризової маркетингової стратегії підприємств	141
<i>Терещенко І.О., Комар В.П.</i>	
Оцінка маркетингового механізму антикризового управління збутовою діяльністю підприємств АПК	143
<i>Ткаченко І.П., Ковтун-Брагар М.В.</i>	
Управління інноваційними процесами на АТ «Гідросила»: удосконалення систем	146
<i>Трояновська З.А.</i>	
Пріоритетні фактори впливу на поведінку споживача в умовах воєнного стану	149
<i>Тума С.Г., Яковенко Я.Ю.</i>	
Трансформація управлінських підходів у реалізації експортного потенціалу в умовах післявоєнної економіки України	152
<i>Устік Т.В.</i>	
Особливості креативного маркетингу в сфері готельно-ресторанного бізнесу	154
<i>Чеботарьов В.А., Чеботарьова Н.М.</i>	
Крос-культурний маркетинг-менеджмент: основи формування, зміст і верифікація наукової гіпотези	157
<i>Чигрін В.В.</i>	
Концепція життєвого циклу як інструмент управління інвестиційним розвитком транспортного підприємства	160
<i>Шаломова А.О. Ігнат'єва І.А.</i>	
Дослідження ролі інноваційного лідерства у формуванні інноваційної культури та інноваційної діяльності в організації	162
<i>Шевченко О.О.</i>	
Новітні парадигми розвитку сільського господарства України	164
<i>Юрик Н.Є., Мучинська Ю.В., Юрик Ю.І.</i>	
Базові емоції в управлінській роботі менеджера	167

Якобчук В.П., Ходаківський Є.І.	
Родові поселення – інноваційний досвід публічного управління та адміністративного менеджменту територіальних громад	169
Яковенко Р.В., Болгаров І.С.	
Управління організаційним розвитком ТОВ «Астра Косметик» на основі інновацій	171
Яковенко Р.В., Круценко Д. А.	
Управління якістю продукції ТОВ «ЮГОС»	173

СЕКЦІЯ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Алексеева Л.М.	
Аналіз конкурентного середовища промислового підприємства	176
Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Боярчук Н. А.	
Особливості розвитку системної інтеграції в управлінні суб'єктами господарювання у воєнний та повоєнний періоди	179
Близнюк А. О., Ковальова М.В.	
Обґрунтування виробничої програми підприємства з позиції маркетингу	181
Буряк О.М.	
Формування маркетингових стратегій управління збутовою діяльністю підприємств апк	183
Вернюк Н.О., Григорян Р.Х.	
Оцінка ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності	185
Вольська О.М.	
Механізми публічного управління соціальним розвитком міста	189
Ганущак Т.В.	
Ризик-менеджмент у ритейлі: досвід країн ЄС та України	191
Гончар Л.В., Єрмак Є.С.	
Оцінка конкурентоспроможності підприємства	193

Грищук Р.О.	
Планування нового виробництва як напрям реалізації маркетингової стратегії підприємства	197
Завербний А.С., Псуй М.С., Завербний С.А.	
Значення системи управління репутаційними ризиками за умов стабільного економічного розвитку	199
Zozulov O. V.	
Determination of consumer motives using the algebra of expressions during marketing research of innovative goods	202
Yang Yingbin	
Patterns of the enterprise's organizational transformations under increasing market environment volatility conditions	205
Карпінська К.О.	
Формування стратегії управління ризиками на підприємстві	207
Козир О.В., Філіппова В.Д.	
Стратегія соціального розвитку сучасного міста	210
Крамської Д.Ю., Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г.	
Управління міжнародними проектами на основі наукових досліджень	212
Куц О.С., Гончар Л.В.	
Особливості визначення економічної сутності активів підприємства	215
Кучіна С.Е., Перерва П.Г., Дівенок Б.К.	
Особливості бізнес -планування зовнішньо-економічної діяльності	218
Lazarenko Y.O.	
The role of strategic open innovation capabilities in achieving sustainable competitive advantage of a company	221
Лаціннікова Д.В.	
Особливості збутової політики у сфері послуг	224
Лисенко М.В., Гавриленко Т.В.	
Сучасні інструменти управління маркетинговою діяльністю	226
Лозов'ягін С.І.	
Стратегічні заходи з удосконалення збутової діяльності підприємства	229
Максимов М.С.	
Принципи та інструменти створення позитивного іміджу підприємства	232

<i>Махаммедова К. Ж.</i>	
Маркетингові заходи стимулювання збуту	235
<i>Медвідь В.Ю., Єгорова О.В.</i>	
Загальна характеристика емпіричних методів дослідження в стратегічному плануванні розвитку громад	237
<i>Метеленко Н.Г. Баженов Є.В., Скидін П.В.</i>	
Повоєнна реструктуризація галузей промисловості в контексті нарощування доданої вартості	240
<i>Молдаван Л.В.</i>	
Управління ринком сільськогосподарських земель в контексті сталого розвитку.	242
<i>Муштай В.А.</i>	
Ринкові тренди в формуванні поведінки споживачів	247
<i>Немченко В.В., Немченко Г.В.</i>	
Маркетинг у соціальних мережах для України: особливості в умовах повномасштабного вторгнення	250
<i>Oleksiienko Roman</i>	
Some ways of applying the sustainable development approach in the strategic management of the company	251
<i>Орабіна Т. М., Марічереда В. Г.</i>	
Управління демографічним розвитком: шляхи подолання демографічної кризи в Україні	254
<i>Павлова О.В., Педь І.В.</i>	
Стратегічний аналіз основних факторів макросередовища промислового підприємства	257
<i>Попко О.В., Філатов В.В.</i>	
Застосування сегментації клієнтської бази для оптимізації стратегій лояльності у електротехнічних компаніях	260
<i>Pugachov M.I., Hutorov A.O.</i>	
Functional resilience characteristics of agro-economic systems	263
<i>Ратушняк В.В.</i>	
Шляхи активізації громадянського суспільства	265
<i>Резніченко А.О., Близнюк А.</i>	
Товарна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	267
<i>Родіонов Є.О.</i>	
Соціальна взаємодія влади і суспільства в умовах трансформації	270

Сенелюк А.С., Храпкіна В.В.	
Управління відносинами з клієнтами: сучасні тенденції B2B моделі	271
Сидоренко І.І.	
Маркетинговий потенціал як складова сталого розвитку підприємства	274
Сліпецький О.Є., Попко О.В.	
Визначення перспективних постачальників: маркетинговий аспект	276
Теренчук Р.В.	
Вплив трансформацій телевізійного контенту на функціонування суб'єктів медіаринку в умовах війни	279
Терещенко В.В.	
Життєвий цикл товару то його зв'язки з маркетинговими стратегіями	283
Ткаченко І.П., Марченко В.М.	
Удосконалення управління впровадженням інноваційних технологій на АТ «Ельворті»	286
Хилько І.І., Славська О.Ю.	
Системи та методи прийняття управлінських рішень в менеджменті	289
Цвілий С.М., Мамотенко Д.Ю., Корнієнко О.М.	
Стратегічний аналіз в антикризовому менеджменті компаній індустрії туризму	291
Церковнюк О.Е.	
Роль контент-маркетингу у просуванні ІТ-послуг в цифровому середовищі	294
Чукурна О.П., Лісецька Н.В.	
Вплив концепції смарт-спеціалізації на економічний розвиток	297
Шиян Н.І., Сітак І.Л.	
Проблеми інвестування у сферу клінічних досліджень України	299
Юр'єв Д.Ю.	
Стратегічний напрям маркетингової діяльності підприємства як важливий компонент розвитку бізнесу	302

Якимчук С.С.	
Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільної ситуації в країні	305
Яковенко Р.В., Круценко Д.А.	
Оцінка конкурентів ТОВ «ЮГОС» у контексті управління якістю	308
Якубовський Я.С., Кухарчук П.М.	
Роль громадських організацій у прийнятті управлінських рішень	310
Ярмоленко М.В.	
Умови та чинники формування стратегії маркетингу підприємства	312

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

Балашова О.В.	
Застосування сучасних методів прогнозування інноваційної діяльності в організації підприємництва	315
Бикова Н.Е.	
Проблеми застосування методів менеджменту в організації	318
Бутенко Д.С., Пузач Є. В.	
Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства	320
Височин І.В.	
Структурні параметри діяльності суб'єктів торговельного бізнесу в умовах воєнного стану	323
Вітряна Є.В.	
Формування ефективних комунікаційних процесів в організації	326
Грабовська І.В.	
Контролінг як інструмент реалізації стратегії стабільності підприємства в умовах кризи	329
Євтушенко Ю.В.	
Розвиток житлового будівництва як основа економічного відновлення країни	331

Кіндзерський Ю.В.	
Потенціал підприємницької держави для зеленого переходу в контексті повоєнного розвитку України	334
Клюс Ю.І., Фоменко Д.В.	
Необхідність підвищення інноваційної активності як фактору резистентності в умовах кризових ситуацій	337
Кобилінський О.Ю.	
Роль логістичного управління в торгівлі	340
Кобєлєва А.В., Климентова М.В., Перерва П.Г.	
Особливості оцінки комерційного потенціалу інноваційної технології	342
Коверга С.В., Згоденко Р.О.	
Особливості інвестування в інноваційні проекти в одиничному виробництві машинобудівних підприємств	345
Колотюк О.І., Перерва П.Г., Зеленьк І.С.	
Оцінка впливу інтелектуальної власності на ефективність бізнес-процесів	349
Комнатний Є.І.	
Підходи до визначення поняття комерційної діяльності	352
Кириченко Л.О.	
Тенденції впливу маркетингових інновацій на конкурентоспроможність автомобільної індустрії	356
Куклінова Т.В., Куклінова С.І.	
Штучний інтелект у підвищенні прибутковості підприємницьких структур	358
Кулько Н.А.	
Конкурентоспроможність підприємств: сутність, види, методи оцінки	360
Куць Б.С., Чала Н.Д.	
Вплив війни на агропідприємства та потенційні шляхи розвитку	363
Литвиненко А.О., Пугач А.Ю.	
Визначення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності	366
Матукова Г.І, Шкварок А.К., Лісовенко Є.С.	
Соціальне підприємництво: актуальні питання розвитку	369

Медвідь В.Ю., Коломієць А.М.	
Кластери та ланцюжки доданої вартості громад: визначення та основні результати	371
Мельник В.В.	
Організація та захист комерційної таємниці у системі франчайзингу	373
Мірошник А.В.	
Життєвий цикл технологій: зміни та тренди	376
Павлюк С.І., Антикало К.В.	
Конкурентоспроможність потенціалу підприємства як чинник сталого розвитку	379
Паскаль Л.В.	
Економіка міст України: повоєнні сценарії відбудови в системі заходів влади	381
Петровська О. М.	
Соціальне підприємництво: поняття, типологія та чинники формування	383
Пилипенко В.А.	
Особливості конкурентоспроможності компанії на вітчизняному ринку послуг таксі	385
Підоричева І.Ю., Ляшенко В.І.	
Удосконалення інституціонального базису адаптації державної статистики у сфері інноваційної діяльності підприємств до вимог європейських стандартів	387
Пічкара А.В., Гавриленко Т.В.	
Підходи до управління асортиментною політикою підприємства	390
Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф.	
Родова садиба – інноваційний механізм відновлення та тренд розвитку країни	393
Сафонов І.В., Білявська Ю.В.	
Інновації та підприємництво як основа економічного відновлення країни	396
Сербенівська А.Ю., Гільд В.І.,	
Особливості функціонування видавничих підприємств України під час військової агресії	398

Станьковська І.М., Шуніна О.І.	
Управління інноваціями як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства	401
Syaska Olena	404
Strategic directions development of PJSC “Kyivstar”	
Ткачук А.І.	
Розробка механізму антикризового управління підприємством	407
Тюхтенко Н.А.	
Інноваційне мислення як запорука успіху стратегічного управління бізнес-екосистемами	410
Удова Л. О.	
Вплив біоенергетики на розвиток аграрного сектору України	413
Уманець С.В.	
Розвиток відновлюваних джерел енергії як пріоритетний вектор енергетичної безпеки України	415
Цвілий С.М.	
Франчайзинг в системі маркетингового управління туристичним бізнесом	418
Цикулова А.Е.	
Інновації та підприємництво в умовах війни	420
Чернявська І.М., Трофименко В.Є.	
Застосування технологій інтерактивного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю організації	424
Шапаров В.С., Метеленко Н.Г.	
Роль підприємництва у стимулюванні економічного зростання в умовах війни та повоєнного відновлення	426
Шкуропадська Д.Б., Ситник А.О.	
Роль інновацій у повоєнному розвитку економіки України	429
Шулик В.О.	
Вживання бізнесу в умовах війни – на межі коригування пріоритетів	430
Юрик Н.Є. Величко А.В., Петришин М.П.	
Вплив організаційних змін на удосконалення виробничої системи підприємства	433
Яковенко О.С.	
Просторовий розвиток територій у становленні будівельної галузі	435

Яковенко Р.В., Ткаченко Б.І.

Управлінські рішення у структурі управління конкурентоспроможністю компанії «Genie Sp» 437

СЕКЦІЯ 4. ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Бондарчук В.І., Лойко В.В.

Вплив операцій злиття та поглинань на інвестиційний розвиток міжнародного бізнесу 440

Вітер В.А.

Ідентифікація чинників активізації іноземного інвестування 443

Грінченко Р.В., Орленко О.М.

Енергоефективність як невід'ємний тренд розвитку сучасних компаній 446

Кожемякіна О.М.

Використання світового досвіду до стимулювання інвестицій в економіку України 448

Кучеренко В.М.

Основні ризики при створенні стартапів: сутність і класифікація 451

Литвиненко А.О., Жернова П.Р.

Формування основних аспектів конкурентоспроможності бізнесу 454

Линник О.І., Перерва П.Г., Бударіна Л.Г.

Стартап проектування в сфері міжнародного інноваційного підприємництва 458

Матросова В.О., Перерва П.Г., Курінний Д.О.

Венчурний капітал як міжнародна інвестиція 461

Матукова Г.І., Матукова - Ярига Д.Г., Конюшенко Д.Ю

Інновації в управлінні закладами охорони здоров'я : збалансована стратегія розвитку 464

Мельник Л.М., Будна Ю.А., Янч О.В.,

Харчові відходи у ресторанній галузі: підходи до управління та важливість екологічно відповідальної практики 466

Тітова О.В., Яковенко Р.В.	
Управління структурою та динамікою реалізації продукції ТОВ «КІЗ «ЛЕЗО»	469
Чукурна О.П., Сорочат Т.	
Вплив штучного інтелекту на ринок праці	471
Яковенко Д.В., Яковенко Р.В.	
Фактори успіху та конкурентні характеристики підприємства ТОВ «ДАБЛ-ДЕККЕР»	474
Яковенко Р.В., Болгаров І.С.	
Система пропозицій в управлінні організаційним розвитком ТОВ «Астра Косметик»	477
Янч О.В., Будна Ю.А., Островська Г. Й.	
Ghost kitchens як сучасний феномен у громадському харчуванні та конкуренція з традиційними ресторанами	480

СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Балабаш О.С., Лазебний В.О.	
Сучасні інструменти управління розвитком людських ресурсів ІТ-компанії	483
Barda K. V., Rozniak O. V.	
Effective staff motivation in times of crisis	486
Борщ В.І., Данилко М.	
Сучасні тренди в управлінні персоналом сфери охорони здоров'я України	488
Бочарова Н.А., Яровий І.О.	
Аналіз та визначення концепту "людський ресурс" у наукових дослідженнях	492
Варіс І.О., Потоскуєва А.Д.	
Сучасні тренди HR брендингу в світі та в Україні	495
Волков О.О.	
Сучасні стратегії та інструментарій управління персоналом для ефективного масштабування бізнесу	498

<i>Герасименко Ю.С.</i>	
Стратегічне управління кваліфікованими робітниками у період повоєнного відновлення як один з ключових аспектів успішного економічного розвитку України	500
<i>Глушчевський В.В., Петухова О.В., Замахасєва К.О.</i>	
Стратегічний кадровий менеджмент: ситуаційне моделювання кадрової політики промислового підприємства	503
<i>Головніна О.Г., Сьомкіна Т.В.</i>	
Маркетинг цінностей: поняття, чинники формування, оцінка впливу на людський капітал	506
<i>Данилевич Н.С., Наумець З. О.</i>	
Роль корпоративного тайм-менеджменту в організації	509
<i>Дражнер Д.В.</i>	
Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах війни	512
<i>Єдинак В.Ю., Животова А.О., Масленникова А.А.</i>	
Вплив підбору персоналу на конкурентоспроможність неприбуткових організацій	514
<i>Заставний М.А.</i>	
Особливості трансформування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування	517
<i>Іваненко В.С.</i>	
Управління персоналом як фактор конкурентоспроможності бізнесу	519
<i>Ізбаиш В.М., Кучмійова Т.С.</i>	
Розвиток моделей лідерства для ефективного керівництва в глобальному бізнесі	522
<i>Кармінська-Бєлоброва М.В., Бєлянїнова А. І.</i>	
Використання цифрових технологій на основі штучного інтелекту в управлінні персоналом	525
<i>Костюк Є.Р.</i>	
Управління продуктивністю праці на підприємстві	527
<i>Магас Н.В., Федишин Г.В.</i>	
Індикатори оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства	531
<i>Markovych Iryna</i>	
Relationship between competence and skills in the context of the digital economy	534

<i>Морозова М.Е.</i>	
Формування професійної компетентності майбутніх викладачів вищої школи	536
<i>Пастухов О.С.</i>	
Управління лояльністю персоналу компанії	538
<i>Пелех О.Б., Главацька О.Г.</i>	
Ключові аспекти управління персоналом організації	541
<i>Пономарьов О.В.</i>	
Онбординг інструмент адміністративного менеджменту залучення та адаптації співробітників під час війни	544
<i>Поплавська О.М.</i>	
Пріоритети соціально відповідального управління персоналом	546
<i>Рагуліна А.О.</i>	
Управління людськими ресурсами: сучасні підходи та методи	549
<i>Сорока О.В.</i>	
Феномен токсичного HR-менеджменту в організації	552
<i>Феденко Д.О.</i>	
Використання візуальних конфігураторів як активного інструменту управління персоналом	554
<i>Шерстюк Р.П., Островська Г. Й.</i>	
Інтелектуальне лідерство як інструмент ефективного управління інноваційно-орієнтованим підприємством	556
<i>Яковенко Р.В., Болгаров І.С.</i>	
Навчання працівників у системі кадрового менеджменту ТОВ «Астра Косметик»	559

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

<i>Борисова С.Є., Ільїн В.О.</i>	
Антикризова стратегія управління фінансовим станом підприємства: сутність та особливості	562
<i>Дячук О.Ф.</i>	
Управління підприємством на основі вартісних індикаторів	565

Зайцева Т.А. Теоретико-методичні аспекти оцінки фінансової стійкості підприємства	567
Жорнова А. О. Управління фінансовим станом підприємства в умовах воєнного стану	570
Коваленко О.В., Козак О.О. Бюджетування та інформаційне забезпечення антикризового управління металургійної компанії	573
Кожемякіна Т.В., Романченко Н.В., Кожемякін М. О. Проблема фінансування сфери охорони здоров'я та оцінка перспектив подальшого розвитку галузі	576
Литвин Ю.В. Дослідження ролі фінансової стратегії на підприємстві	578
Матукова Г.І., Кривешко Л.С. Проблеми фінансування закладів охорони здоров'я: шляхи вирішення	580
Метеленко Н.Г., Глущевський В.В., Попова А.О. Державні ініціативи фінансової підтримки розвитку підприємств переробної промисловості в умовах повоєнного відновлення України	583
Мороз Ю.Ю. Система показників для оцінювання кредитоспроможності бізнесу	586
Mukan Andrii The impact of financial market regulators on transfer pricing strategies of corporations	588
Нагірняк М.Ф. Податкова та облікова політика в сфері оподаткування прибутку	592
Нечипоренко А.В. Управління фінансами страхових компаній в контексті сучасних викликів	594
Новік І.О., Перерва П.Г., Томілін І.О. Визначення наслідків злитті та поглинання міжнародних бізнес-структур	597

Панічук О.В. Інформаційне забезпечення управління кредитоспроможністю	600
Петренко О.П., Терзман Т.В. Управління фінансовими ресурсами підприємства	602
Решетняк Т.В. Використання моделювання для удосконалення оцінки фінансового стану підприємств	605
Сіренко В.В., Шаповалова І.В. Вплив корпоративного управління на фінансові показники підприємства	608
Ситник Г.В., Малько Д.Д. Фінансове планування у забезпеченні сталого розвитку підприємства	610
Ситник О. О. Проблеми забезпечення кредитоспроможності підприємств в умовах воєнного стану	613
Стойко Г.В., Магас Д.О., Стойко В.В. Етапи управління процесом ціноутворення на підприємстві	614
Тютюнник Ю.М. Розробка стратегії управління активами підприємства	617
Цаль-Цалко Ю.С. Додана вартість в бізнесі: проблеми формування як об'єкту бухгалтерського обліку і оподаткування	619
Цегельник Н.І. Податковий контроль об'єктів оподаткування і бухгалтерського обліку податку на додану вартість	622
Черемісіна С.Г. Фінансово-кредитне забезпечення підприємств аграрного сектору економіки України в умовах війни	624
Яковенко Р.В., Овчінніков С.С. Управління фінансами ТОВ «Торговельний дім «Гідросила»	628
Yan Le Enhancing methodological aspects of evaluation, monitoring, and control systems for enterprise investment activities	630

ТОМ 2.**СЕКЦІЯ 7.****КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ*****Бедій Н.***

Імпакт-підприємництво як противага КСВ і відповідь на
глобальні виклики 15

Борщ Т.С., Бурбело Н.О.

Методи та інструменти формування соціальної
відповідальності підприємства 18

Бочарова Н.А., Даниленко К.О., Самойлова В.С.

Корпоративний світ України: види господарських товариств
та аспекти ефективного управління 20

Варава В.С., Білявська Ю.В.

Етапи становлення соціальної відповідальності в
міжнародному менеджменті та її сучасний стан 24

Волишуква А.Є., Єдинак В.Ю.

Місце корпоративної культури в системі управління
персоналом бізнес-організації 27

Даниленко О.А.

Корпоративна культура в умовах трансформацій: ключові
аспекти та оцінювання ефективності 30

Дюжев В.Г., Подрез О.І., Коваленко В.В.

Особливості соціального партнерства в сфері міжнародної
економіки 33

Леонтенко О.М.

Види соціальної відповідальності в управлінні персоналом 36

Лозова О.В., Пертель І.С., Конотопов І.С.

Вплив конфліктів на рівень корпоративної культури
компанії 38

Мороз В.О., Шаповалова І.В.

Трансформація корпоративної культури в закладах
ресторанного господарства 40

Микитенко В.В. Забезпечення стійкості національної енергосистеми - соціальна відповідальність енергетичних бізнес корпорацій і розподіленої генерації	43
Ольховська А.Б. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я як складова управління якістю медичного обслуговування	47
Пилипенко О.С. Становлення соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу	50
Резніченко Ю.О., Шаповалова І.В. Трансформація корпоративної культури та соціальної відповідальності в корпоративну соціальну відповідальність	53
Сметанська І.О. Соціальна відповідальність підприємства як чинник його стійкого розвитку	55
Солярник Я.М. Корпоративна культура, як спосіб управління сучасним підприємством	58
Стефанишин О.Б. Потенціал покращення управління освітньою організацією на основі корпоративної культури	60
Толкачова Г.В., Зубенко Л.О. Особливості формування корпоративної культури підприємств сфери електронних комунікацій	63
Цимарно Г.В., Пилипенко О.С. Втілення принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність вітчизняного бізнесу	65
Швець П.А. Соціальна відповідальність бізнесу як механізм розвитку соціально-трудових відносин в Україні	69
Яковенко Р.В., Іванченко М.Р. Корпоративна культура у системі управління ТОВ «Онікс- Системз»	72

СЕКЦІЯ 8.
ЛОГІСТИЧНИЙ ТА ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ІНСТРУМЕНТАРІЙ СУЧАСНОСТІ

<i>Белінський М.О., Кавун-Мошковська О.О.</i> Оmnіканальність як інструмент сучасного логістичного менеджменту	75
<i>Безверхий І.А.</i> Ефективний менеджмент гнучких процесів у розробці, впровадженні та супроводі програмного забезпечення	77
<i>Болдирєва Л.М.</i> Вплив цифрових технологій на розвиток логістичного менеджменту	80
<i>Вернигородський І.Д.</i> Сучасні методи управління проєктами	82
<i>Горошкова Л.А., Меньшов О.І.</i> Логістична інфраструктура в умовах війни та повоєнного відновлення України	86
<i>Деренська Я.М.</i> Особливості використання матриці RACI в проєктному менеджменті	88
<i>Дромашко О.А.</i> Роль штучного інтелекту в модернізації управління проєктами та логістики	91
<i>Коверга С.В., Краснокутський О.А.</i> Особливості організації логістичної діяльності машинобудівних підприємств одиничного виробництва в районах, наближених до лінії зіткнення в Україні	94
<i>Кордяк М.О., Смерічевська С.В., Гречковська А.І.</i> Бюджетне планування в логістиці: фактори впливу та методи	98
<i>Курбанов Д.С., Сумець О.М.</i> Алгоритм впровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління підприємствами будівельної галузі	102
<i>Максименко К.О., Могилова М.М.</i> Формування основних засобів у логістичній сфері на прикладі нової пошти	105

<i>Metelenko N.G., Ogloblina V.O., Reva V.O.</i>	
Operational and financial aspects of logistics business	108
<i>Микитас А.С., Серєда Н.М.</i>	
Роль цифровізації у вдосконаленні логістичних та проєктних процесів	110
<i>Огієнко С.О., Сумець О.М.</i>	
Обґрунтування важливості застосування логістичного менеджменту в діяльності підприємств	113
<i>Оглобліна В.О., Метеленко Н.Г., Селезньов К.О.</i>	
Маркетингове управління каналами розподілу торговельного підприємства	116
<i>Sobchyshyn V. M.</i>	
Interconnection of logistics strategy with functional strategies of the enterprise	119
<i>Снівакова Н.О., Сумець О.М.</i>	
Об'єкт, суб'єкт і детермінанти логістичного менеджменту	121
<i>Ткаченко І.П., Ільгевичус Р.Г.</i>	
Механізм управління матеріально-технічним забезпеченням в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства	124
<i>Фрунза С.А.</i>	
Аутсорсинг як інструмент логістики для ефективного управління	127
<i>Чернявська І.М., Голуб О.В.</i>	
Проведення передпроектних досліджень та експертизи проєкту	129
<i>Школьний О.О.</i>	
Управління глобальними ланцюгами постачання в контексті сталого розвитку	132

СЕКЦІЯ 9.

МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ

<i>Дейнега І.О., Бенчук С.О.</i>	
Ринок цементу України: торговельні потоки та тенденції розвитку	135
<i>Кудлай В. Г.</i>	
Розвиток міжнародної економічної інтеграції в умовах цифровізації	138

Кужелєв М.О. Фінансові аспекти розвитку агропромислового комплексу України в умовах воєнної логістики	140
Кучмійова Т.С., Яблуновська А.С. Виклики та стратегії залучення іноземних інвестицій в умовах геополітичних турбулентностей: досвід та перспективи України	142
Литвишко Л.О. Цвік В.Г., Волинець Я.Є. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	145
Новік І.О. Роль дипломатичних служб та лобіювання в переговорному процесі	147
Отенко І.П., Кулієв Р.В. Логістична діяльність машинобудівних підприємств у міжнародному бізнес-середовищі: ключові тенденції та проблеми розвитку	150
Перерва П.Г., Токар Р.О., Грибова А.С. Переваги та недоліки аутсорсингу багатонаціональних підприємств	154
Проскурня О.М., Перерва П.Г., Стогній А.В. Дослідження інструментів і програм європейської регіональної політики	157
Синіговець О.М., Перерва П.Г., Прийменко І.В. Підходи до проведення компаративного аналізу міжнародної конкурентоспроможності	160
Синіговець О.М., Перерва П.Г., Андрущенко К.В. Формування складових інформаційно-аналітичного забезпечення міжнародних економічних відносин	163
Сусліков С.В., Перерва П.Г., Нестеров Д.О. Дослідження особливостей торгівлі з європейськими компаніями	166
Трухачова К.В. Ракурс "проблематики" в питаннях світової продовольчої безпеки на всіх рівнях управління людським життям в умовах економіки відновлення	168

<i>Черепанова В.О., Романов В.С., Гузе С.К.</i>	
Базові стратегії міжнародного економічного розвитку країн	171
<i>Яворський К.А.</i>	
Міжнародна фінансова допомога в бюджет України: фактор війни	174

СЕКЦІЯ 10. DIGITAL-МАРКЕТИНГ: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

<i>Ажжжа М.А., Венгер О.М., Фурсін О.О.</i>	
Digital-маркетинг: тренди штучного інтелекту та машинного навчання	178
<i>Безугла А.І., Боднар О.В.</i>	
Інструменти диджитал-маркетингу в роздрібній торгівлі	182
<i>Богачук С.А.</i>	
Базові технології нейромаркетингу в діяльності компаній	186
<i>Волобоєв В.</i>	
Інноваційні підходи використання штучного інтелекту на рекламних платформах техногігантів	187
<i>Воробйов К.І.</i>	
Регулювання криптовалюти в Україні та його вплив на маркетинг криптовалют	190
<i>Горик З.І.</i>	
Тренди аналізу ефективності digital-маркетингу	193
<i>Горська К.Ю.</i>	
Використання відео-контенту для просування сучасних підприємств	195
<i>Душко А.В., Коровіна О.В.</i>	
Сучасні тренди контент-маркетингу	198
<i>Ключник Е.Ю.</i>	
Використання штучного інтелекту як тренд у розвитку digital-маркетингу	200
<i>Коваленко М.В., Каневська І.М.</i>	
Пріоритетні напрямки розвитку вищої освіти в Україні в умовах діджиталізації	202
<i>Kohut M. V.</i>	
Using internet marketing in business	205

Коровіна О.В., Якіна Н.О.	
Соціальні мережі як спосіб просування бренду	207
Костенко А.С.	
Сучасний інструментарій цифрового маркетингу та його значення для розвитку підприємства	209
Котляренко В.А.	
Роль інтернет-маркетингу на IT-ринку	213
Кустов В.П.	
Штучний інтелект у маркетингових опитуваннях населення щодо розвитку фондового ринку	215
Кухрівський Д.В., Лиса С.С.	
Сучасні тренди розвитку digital-маркетингу	218
Мазур С.Д.	
Digital-маркетинг. сучасні тренди органічного контенту у соціальних мережах	220
Макаревська В.В.	
Підходи до сегментації цільової аудиторії як складова стратегії digital-маркетингу бізнесу	223
Малиш Д.В.	
Сучасні інструменти digital-маркетингу	226
Москаленко П.С.	
Вплив штучного інтелекту на персоналізацію та поведінку споживачів у контексті цифрового маркетингу	231
Попова Н.В.	
Діджитал маркетинг у компаніях транспортно-логістичної системи	234
Savkiv U. S., Moniuk B. R., Morytsan M.O.	
The role of digital technologies in the formation of the enterprise marketing strategy	237
Сошко М.О.	
Оптимізація SMM-стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства	240
Тардаскіна Т.М., Єфимчук К.	
Ефективне просування бренду через performance-маркетинг	242
Терещенко І.О.	
Функції таргетингу і напрями їх реалізації	243
Тромса В.О.	
Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства	246

Храпкіна В.В., Трушкіна Н.В., Прокопишин О.С.	
Digital-маркетинг як інструмент ефективного функціонування аграрного бізнесу	249
Чорномаз С.О.	
Адаптація діджитал маркетингової стратегії компаній в умовах війни	252
Чухліб В.С.	
Використання соціальних мереж, як інструменту просування бренду	254
Яковенко Р.В., Овчінніков С.С.	
Перспективи розвитку інтернет-маркетингу в Україні	257

СЕКЦІЯ 11. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА БРЕНДИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ РИНКОВИХ СУБ'ЄКТІВ

Вашунська О.	
Modern brand promotion technologies of higher education institutions	260
Бігдай В.П.	
Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції	262
Білодід А.В.	
Визначення сутності та складових бренду	265
Белоусов В.В.	
Стейкхолдер-менеджмент як інструмент маркетингової комунікації	268
Боклан К.В.	
Поняття брендингу та його класифікація	271
Vysotchenko S., Sytnyk A.	
English language in marketing communications	275
Волохатюк Д.О.	
Оцінка ефективності використання influence-marketing та його вплив на маркетингову діяльність підприємства	276
Дейнега І.О., Рій І.	
Детермінанти побудови сильного бренду кав'ярні	278

Древницька Ю.М.	
Брендинг як один з факторів формування ціноутворення	281
Кацан В.Є.	
Роль івент-маркетингу у просуванні бренду	283
Кокарєв І.І.	
Бренд кондитерської компанії як фактор її конкурентоспроможності	286
Коровіна О.В., Жук Т.А.	
Етика у просуванні івент заходів на цифрових каналах комунікації	288
Онопрієнко І.М., Могилевська О.В.	
Маркетингові технології просування товарів в інтернеті	291
Прозоровська В.Т.	
Переваги використання одно-сторінкової маркетингової стратегії в сучасному бізнесі	293
Рогоман Д.С.	
Формування бренд-стратегії для бізнесу як фактор посилення конкурентних переваг	296
Родіонов І.В.	
Новітні інструменти маркетингових комунікацій	299
Роснко А.В.	
Сучасні тренди в маркетингових комунікаціях	301
Токарєв В.В.	
Формування «культового» бренду в умовах сучасного світу	304
Тульнєва Є.О.	
PR як елемент системи маркетингових комунікацій	307
Федорас С.Л.	
Концепція формування та просування бренду в інтернет-середовищі	310
Чилібійська А.Д., Лиса С.С.	
Відображення споживчої поведінки в рекламних кампаніях Nike	312
Чорна Д.О., Фісун Ю.В.	
Особливості сегментації споживачів органічних продуктів на українському ринку	315
Швалюк Н.В.	
Актуальність бренду роботодавця у воєнних умовах	317

СЕКЦІЯ 12
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО
ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

<i>Бедер Д.А.</i>	
Інформаційне забезпечення управління бізнесом на основі програмного реєстратора розрахункових операцій	320
<i>Біловодська О.А., Пічик К.В., Некрасова О.С.</i>	
Впровадження штучного інтелекту в Україні: здобутки і напрямки розвитку	322
<i>Білуха М.А.</i>	
Використання аналітики даних у системі дистрибуції традиційних та інноваційних товарів	325
<i>Бугайчук О.В.</i>	
Управління змінами в інформаційно-інноваційній сфері підприємства в епоху цифрової трансформації	328
<i>Будзін Д.В.</i>	
Соціальні мережі як ключовий фактор формування уподобань споживачів	331
<i>Вальковець А.С., Вальковець В.І.</i>	
Використання цифрових інструментів у веденні бізнесу	334
<i>Вовчанська О.М., Іванова Л.О., Шамов А.О.</i>	
Використання ChatGPT для підвищення стійкості в індустрії гостинності та туризму	336
<i>Воронкова В.Г.</i>	
Напрями упровадження цифрових інструментів ефективного функціонування бізнесу	340
<i>Глущевський В.В., Федорінов Р.Д., Глущевська В.В.</i>	
Ефективний менеджмент на ринку будівельно-монтажних послуг: моделювання та цифровізація бізнесу	344
<i>Жарінова Н.П.</i>	
Виклики бренд-менеджменту в цифрову епоху: побудова довіри та лояльності в онлайн-середовищі	347
<i>Заячківська Г. А.</i>	
Штучний інтелект в маркетингу ритейлу	349
<i>Ivchuk V.V.</i>	
Investigating moral quandaries: incorporating artificial intelligence into business administration	352

Клопов І.О.	
Цифрова трансформація бізнесу: виклики та можливості	355
Козісь М.А.	
Інтернет-маркетинг у діяльності підприємств	357
Крупа А.Г.	
Стратегії оптимізації цифрової трансформації: зарубіжний досвід використання ікт у сучасних організаціях	359
Крутогорський Я.В., Стецик Я.В.	
Деякі аспекти впливу цифрової валюти на оподаткування	362
Куліш Д.В.	
Цифрова трансформація як передумова інноваційного розвитку соціально-економічних систем	365
Лойко Є.М.	
Методичний інструментарій оцінки рівня ефективності комунікацій суб'єкта господарювання	368
Малахова Ю.А., Смітюх Ю.Є.	
Розвиток професії бухгалтера в умовах діджиталізації	371
Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г.	
Новітня парадигма Agile-менеджменту за доби цифровізації: теоретичні і практичні аспекти	373
Осліковський В.В., Шульжик Ю.О.	
Програмне забезпечення як інструмент цифрового розвитку бізнесу	377
Павлова О.А.	
Роль цифрового маркетингу у сталому розвитку ІТ-сектору України	379
Паршин Ю.І., Метеленко Н.Г. Оглобліна В.О.	
Цифрова трансформація та стратегічні напрями відбудови галузей промисловості України	382
Потюк Ю.Б.	
Особливості застосування цифрових інструментів у процесі масштабування бізнесу	384
Разумова Г.В., Юдін Д.І.	
Основні аспекти розвитку електронних платіжних систем	387
Слюсарь М.Ю.	
Використання мережевих платформ: виклики та можливості	388
Хилько І.І., Битко Д.К.	
Штучний інтелект як фактор розвитку економіки	391

Храпкін О.М. Технології віддаленого доступу і комунікації в управлінні ІТ-проєктами	394
Череп А.В., Воронкова В.Г. Європейські практики діджиталізації як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки	396
Чирченко М.Д. Основні цифрові інструменти для ефективного функціонування бізнесу	400
Шаповал С.О., Ковшова І.О. Використання категорійними менеджерами цифрового інструментарію power bi	402
Шевченко А.С. Оцінка впливу впровадження CRM-системи на конкурентоспроможність компанії	405
Шматько Н.М., Яковенко С.В. Штучний інтелект як цифровий інструмент ефективного функціонування бізнесу	407
Шульжик Ю.О., Данилюк М.М. Вплив інновацій в програмному забезпеченні на ефективність бізнесу	410
Яковенко Р.В., Овчінніков С.С. Управління збутовою діяльністю інтернет-магазину ТОВ «ТД Гідросила»	412
Яскевич А.А., Курило Л.І. Токенізація реальних активів на прикладі токенізації нерухомості: переваги і недоліки	415
Яцишина І.В. Використання криптовалютних розрахунків корпораціями	419

СЕКЦІЯ 1. НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

УДК: 339.138:61

*Artiukhina M.V.,
kandydat nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny (docent),
profesor nadzwyczajny (docent) Katedry Zarządzania i Administracji,
Zadorożna N.P.,
student I roku studiów magisterskich na kierunku „Zarządzanie”
DVNZ „Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny w Donbasie”*

JAKOŚĆ USŁUG MEDYCZNYCH

Zdrowie ludności jest jednym z podstawowych czynników rozwoju każdego państwa. Zarówno na Ukrainie, jak i na świecie, problematyka doskonalenia systemu opieki zdrowotnej pozostaje aktualna, toczą się procesy poszerzania zakresu usług prywatnych zakładów opieki zdrowotnej, zwiększania konkurencji między placówkami i w efekcie podnoszenia jakości usług medycznych. Niezbędnym elementem reformy krajowego przemysłu medycznego pozostaje doskonalenie systemu wskaźników jakości pracy placówek medycznych oraz tworzenie ośrodków oceny jakości usług medycznych.

Zagadnieniu efektywnego zarządzania zakładami opieki zdrowotnej poświęcone są prace wielu autorów, takich jak: Vynogradov O.V., Zelenevich V.O., Kryzyna N.P., Lekhan V.M., Nadyuk Z.O., Pavlyuk K.V., Słabky G.O., Shevchenko M.V. Jednakże problematyka określania jakości usług medycznych z punktu widzenia marketingu pozostaje praktycznie niezbadana.

Zgodnie z definicją Światowa Organizacja Zdrowia (WHO): «Wysoka jakość opieki medycznej to usługa, w ramach której zasoby są zorganizowane w taki sposób, aby z maksymalną skutecznością i bezpieczeństwem zaspokoić potrzeby medyczne i sanitarne osób najbardziej potrzebujących pomocy, w celu prowadzenia profilaktyki i leczenia» bez zbędnych kosztów i zgodnie z wymogami najwyższego poziomu».

Jednym ze sposobów zapewnienia i określenia jakości usług medycznych przez organy państwowe jest wdrażanie procedur

licencyjnych i akredytacyjnych. Warunki licencyjne i akredytacyjne określają minimalne standardy wyposażenia zakładów opieki zdrowotnej w zasoby i skupiają się głównie na zapewnieniu im odpowiedniego zaplecza materialno-technicznego oraz personelu. Akredytację placówek medycznych w kraju rozpoczęto w 1999 roku. Zgodnie z decyzją rządu wszystkie zakłady opieki zdrowotnej, niezależnie od formy własności, podlegają obowiązkowej akredytacji raz na trzy lata. Licencjonowanie wykonywania zawodu lekarza stało się obowiązkowe od 2001 roku zgodnie z ustawą „O licencjonowaniu”.

Innym podejściem do zapewnienia i określenia jakości usług medycznych jest opracowywanie i stosowanie standardów medycznych. Proces opracowywania tych standardów w naszym kraju rozpoczął się pod koniec lat 90-tych XX wieku. Przez dziesięć lat (od 1999 r. do 2008 r.) stworzono standardy w postaci protokołów klinicznych dla niemal wszystkich specjalności medycznych. Protokół kliniczny składa się z następujących elementów: oznak i kryteriów rozpoznania choroby; warunki udzielania pomocy medycznej (na jakim oddziale); programy diagnostyczne i lecznicze; charakterystyka końcowego oczekiwanego rezultatu leczenia; czas trwania leczenia; możliwe skutki uboczne i powikłania; zalecenia dotyczące dalszej opieki medycznej; wymagania i ograniczenia dietetyczne. Według opinii wielu naukowców-praktyków, takich jak V.M. Lekhan, G.O. Slabky, M.V. Szewczenki te standardy medyczne nie są wysokiej jakości, gdyż większość z nich opracowywana jest metodą ekspercką bez wykorzystania danych medycyny opartej na faktach, a ich wdrażanie nie jest poparte odpowiednimi zachętami, nie monitoruje się efektywności ich stosowania, część lekarzy nie stosuje ich lub w ogóle nie zna tych standardów. W ostatnim czasie na Ukrainie można zaobserwować proces podnoszenia standardów medycznych. Opracowano sektorowy program standaryzacji opieki medycznej. Został stworzony z wykorzystaniem międzynarodowego narzędzia oceny jakości rekomendacji klinicznych AGREE (Appraisal of Guidelines, Research and Evaluation) i zatwierdził ujednoliconą metodykę opracowywania rekomendacji klinicznych, standardów medycznych i ujednoliconych protokołów klinicznych. W celu organizacji oraz wsparcia naukowego i metodologicznego procesów normalizacyjnych na bazie Ukraińskiego Instytutu Badań Strategicznych Ministerstwa Zdrowia Ukrainy otwarto państwowe centrum rozwoju i monitorowania zgodności ze standardami medycznymi. Obecnie powstają i szkolą się grupy robocze, które opracują

рекoмeндaцiє клiнiчнiє i в рaзiє пoтрeбiє дoкoнaюч прeгляду iстнiєючiєх прoтoкoлoв клiнiчнiєх.

Na Ukrainie процес doskonalenia i oceny jakości usług medycznych koncentruje się tylko na dwóch obszarach. Pierwszym z nich jest wyposażenie zakładu opieki zdrowotnej w niezbędne minimum zasobów (zaplecze rzeczowo-techniczne i kadrowe). Drugim jest zgodność z technologią leczenia. Natomiast badania dotyczące oceny jakości usług pokazują, że konsumenci oceniają jakość usługi (usług) według następujących kryteriów: istotność; niezawodność; wrażliwość; przekonanie i współczucie. Podobne wymagania dotyczące jakości usług określa międzynarodowa norma ISO 9004.2. Dlatego tworząc metodologię oceny jakości usług medycznych należy przede wszystkim zastosować podejście systemowe, które polega na uwzględnianiu wielu czynników zarówno na poziomie zakładu opieki zdrowotnej, jak i na poziomie innych podmiotów – pacjenci, ich otoczenie itp., a drugim – dotychczasowe doświadczenia w zakresie oceny jakości dóbr i usług, zgromadzone w różnych gałęziach gospodarki narodowej.

Bibliografia:

1. Артюхіна М.В. Сутність поняття "медична послуга" з позицій маркетингу. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. Вип. 10, Ч. 2. С. 194-196.

2. Зеленевиц В.О. Шляхи вдосконалення фінансування охорони здоров'я в Україні URL: <http://intkonf.org/zelenevich>).

УДК: 65.012.32

Бочарова Н.А.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Дорош А.Г., Полапа К.Р.,

здобувач вищої освіти,

Харківській національній автомобільно-дорожній університет

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНИЙ ТА ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Актуальність теми тайм-менеджменту не можна недооцінювати в умовах сучасного динамічного світу. Швидкість змін, збільшення обсягу інформації, яку потрібно обробляти, та високі вимоги до

продуктивності в професійній та особистій сферах змушують людей шукати ефективні способи управління своїм часом. Тайм-менеджмент виступає не лише як набір технік та інструментів для планування та контролю часу, а й як філософія, що дозволяє досягати вищої особистої ефективності, знижувати рівень стресу, покращувати якість життя та досягати балансу між роботою і особистим життям. У сучасному світі, де відбувається безперервне зростання конкуренції та вимог до професійних навичок, здатність ефективно управляти своїм часом стає ключовою компетенцією, яка може впливати на успіх у кар'єрі та особисте задоволення. Тайм-менеджмент допомагає людям визначати свої пріоритети, ставити реалістичні цілі та досягати їх шляхом ефективного планування та делегування завдань, а також мінімізації витрат часу на непродуктивні дії. Особливу актуальність тема тайм-менеджменту набуває в контексті зростаючого поширення віддаленої роботи та гнучких графіків. У таких умовах відповідальність за ефективне використання робочого часу лягає безпосередньо на плечі працівників, що вимагає від них високого рівня самодисципліни та вміння самостійно організовувати свій робочий процес.

Розуміння принципів тайм-менеджменту та володіння відповідними інструментами стає необхідною умовою для успішної адаптації до викликів сучасного робочого середовища та досягнення професійних та особистих цілей.

Питаннями тайм-менеджменту займаються багато видатних українських вчених, серед них виділимо праці наступних: Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. [1], Губар О., Якушев О. [2], Любченко Н.В. [3], Примак Т.Ю., Васильчук О.В. [4], Хитра О.В. [5], Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. [6].

Тайм-менеджмент дозволяє досягати кількох ключових цілей, які впливають на ефективність, продуктивність, якість життя та загальне відчуття задоволеності. Ефективне планування та управління часом допомагають оптимізувати робочий процес, мінімізувати витрати часу на непродуктивні дії та збільшити кількість виконаних завдань за одиницю часу. Коли люди відчувають контроль над своїм часом, вони менше схильні до стресу та перевантаження. Тайм-менеджмент допомагає уникати ситуацій, коли завдання накопичуються, а часу на їх виконання не вистачає.

Коли менеджер розподіляє свій час ефективно, у нього з'являється більше можливостей зосередитися на кожному конкретному завданні, що підвищує точність та якість виконаної роботи. Чітке розмежування робочого часу та часу для особистого життя дозволяє краще відпочивати, проводити час з родиною та займатися улюбленими справами, що позитивно впливає на загальне відчуття щастя та задоволеності життям. Успішне досягнення короткострокових цілей та завдань, спланованих з допомогою тайм-менеджменту, підвищує мотивацію та надає впевненість у собі для досягнення більш амбітних довгострокових цілей. Тайм-менеджмент допомагає встановлювати чіткі та реалістичні цілі, розробляти стратегії для їх досягнення та слідкувати за прогресом, що значно збільшує шанси на успіх. Завдяки кращому розумінню своїх пріоритетів та наявного часу, люди можуть приймати більш обдумані та ефективніші рішення щодо розподілу своїх ресурсів.

В цілому, тайм-менеджмент є важливим інструментом, який дозволяє людям жити більш організовано та цілеспрямовано, сприяючи досягненню професійних та особистих цілей при одночасному зниженні рівня стресу та підвищенні загального задоволення життям.

Список використаних джерел:

1. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119-123. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.119

2. Губар О., Якушев О. Тайм – менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. С. 47-56.

3. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як *Soft Skills* керівників і педагогів закладів освіти. *Неперервна освіта*. 2022. № 5 (206). С. 37-44. DOI:

4. Примак Т.Ю., Васильчук О.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.70

5. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101-110.

6. Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи сучасного керівника. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 59. С. 70-75. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct59-13>

UDC: 658.8:004.67

Bulyk O. B.,
PhD in Economics, associate professor,
associate professor of the Department
of International Economic Relations and Marketing,
Lviv National Environmental University

THE DEVELOPMENT TENDENCIES OF MODERN MARKETING IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Thanks to digital technologies such as the Internet, social media, and analytics, marketing has undergone dramatic changes. It has become more innovative, personalized and available for different types of businesses. Digital technologies have opened up new opportunities for engaging and interacting with customers, making marketing more transparent and effective.

In recent years, marketing has been developing rapidly and is an interesting object of scientific research [1-5].

It is worth considering modern marketing trends and the impact of digital technologies on strategies and approaches to marketing in modern business and society:

1. *Internet marketing and search engine optimization (SEO)* allow companies to build a strong online profile and increase their visibility to their target audience. Internet marketing helps attract and retain customers through: social media and forums; content marketing; electronic commerce. SEO helps attract and retain customers by: attracting targeted traffic; improving the ranking of the website; trust and authority; increasing the conversion of targeted traffic.

2. *Social media* has opened up the largest channel of communication with the audience for companies and has become an important element of any marketing strategy. The key factors of the importance of social media in marketing are: increased visibility and audience engagement; engagement and feedback: consumers can comment, like and share the company's content on social media; branding and positioning: creating

content that reflects the company's values and mission; advertising and sponsored publications; analytics and measurement of results.

3. Combining *data analysis with personalized marketing* opens up many opportunities for customer acquisition and retention. The importance of data analysis for understanding customer behavior is revealed through: increased customer awareness; audience segmentation; behavior prediction. Personalized marketing manifests itself through: individualized offers; personalized promotional messages, emails or recommendations based on previous purchases; increasing loyalty, improving relations with customers.

4. *Mobile marketing and marketing applications* open up many opportunities for companies to attract and retain customers. These trends are transforming the marketing industry through: mobile optimization of websites; mobile applications; geolocation marketing; notifications and messages; video marketing on mobile devices.

5. A powerful means of promotion in marketing is the use of *streaming platforms*. The influence of streaming platforms is manifested through global access: YouTube, Netflix, Amazon Prime and others provide global access to large audiences; targeted advertising; cooperation with influential persons - can help companies attract new customers.

6. *Blockchain marketing* – using forecasts and trends that can reshape the advertising industry. One key trend is the rise of decentralized ad networks, which will give advertisers more control and reduce dependence on large platforms like Google and Facebook. Another important direction of the future of blockchain marketing is the use of artificial intelligence (AI) in combination with blockchain. This will allow you to create more accurate and personalized advertising campaigns, as well as improve analytics and predict results.

Hence, adapting to digital trends is a key factor for success in marketing, and learning plays an important role in this process. New tools and strategies are always emerging, and those who are willing to learn and implement such technologies in a timely manner are always at the forefront of their field.

References:

1. Rudenko M., Kyryliuk E., Khutorna M. *Digitalisation: marketing trends and implementation platforms. Scientific Bulletin of Odesa National Economic University. 2022. N 5-6 (294-295). Pp 80-87.*

2. Blazheska D., Ristovska N., Gramatnikovski S. *The impact of digital trends on marketing. Journal of economics.* 2020. N 11(1). Pp 48-58.

3. Khaminich S., Sokol P., Babich A. *Digital marketing as a modern means of promoting goods and services. State and regions. Series: Economics and entrepreneurship.* 2019. N 6. Pp 45-50.

4. Bulyk O. *The impact of digital transformations on marketing strategies. Modern Management of Organisations: Concepts, Digital Transformations, Models of Innovative Development: Collection of Abstracts of the III International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kharkiv, 20 November 2023).* 2023. Pp 474-476.

5. Bulyk O. *The role of digital technologies in modern marketing. Transformational changes of the national economy in the context of European integration: collection of abstracts of the VII All-Ukrainian scientific and practical conference (6-7 December 2023) / edited by A.O. Lyndyuk, I.I. Havryliuk. Lviv: LNEU.* 2023. Pp 82-85.

УДК 336.221.2(4)

Бурашнікова О.С.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потєбні,

Запорізький національний університет

ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ У КРАЇНАХ ЄС

Формування новітньої парадигми податкової системи у країнах Європейського Союзу (ЄС) включає ряд ключових аспектів, що відображають вплив глобальних тенденцій, економічних потреб і технологічних інновацій. Країни ЄС вдосконалюють свої податкові системи, використовуючи цифрові технології та інструменти штучного інтелекту, що дозволяє зробити процес вирахування податків більш ефективним і мінімізувати можливі помилки. За допомогою новітніх технологій створюються системи моніторингу та аналізу фінансових операцій, що допомагають у виявленні порушень податкового законодавства та ухилення від сплати податків. Деякі країни впроваджують програми зі спрощення податкової системи для підприємств та фізичних осіб, щоб зробити її більш зрозумілою та прозорою, використовують податкові стимули для привертання

інвестицій у високотехнологічні галузі та стимулювання інноваційних рішень.

Через глобалізацію економіки країни ЄС переглядають свою систему корпоративного оподаткування, шукаючи способи боротьби з податковими ухиленнями для забезпечення більшої справедливості, впроваджують екологічно орієнтовані податки або стимули, спрямовані на зменшення викидів та підтримку екологічно чистих технологій.

Нова парадигма податкової системи у країнах ЄС спрямована на більшу ефективність, прозорість, справедливість та відповідність сучасним економічним та технологічним викликам. З урахуванням світової економічної конкуренції країни шукають баланс між збереженням конкурентоспроможності та забезпеченням адекватного рівня оподаткування. Це може включати співпрацю з іншими країнами для гармонізації податкових ставок або впровадження міжнародних стандартів у сфері оподаткування.

Країни ЄС активно працюють над забезпеченням соціальної справедливості через податкову систему, зменшуючи нерівності у розподілі доходів та забезпечуючи соціальні програми для найбільш вразливих верств населення, намагаються створити сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу через податкові пільги, спрощення процедур та зниження податкового тиску на цей сектор економіки. З урахуванням зростаючого обсягу міжнародної торгівлі та інвестицій, країни ЄС звертають увагу на питання запобігання подвійному оподаткуванню та ефективного вирішення податкових спорів через міжнародні договори та механізми арбітражу.

Податкова політика деяких країн ЄС спрямована на забезпечення інклюзивного економічного зростання, включаючи спеціальні заходи для розвитку менш розвинених регіонів, підтримку жіночого підприємництва та стимулювання зайнятості. Ці напрями визначають сучасну парадигму податкової системи в країнах ЄС, яка відображає складні потреби економіки та суспільства у поєднанні з глобальними та локальними викликами. У країнах ЄС формування новітньої парадигми податкової системи відбувається в контексті спільних цілей і вимог ЄС щодо фіскальної політики та податкової гармонізації.

Деякі ключові аспекти, що характеризують цей процес в країнах ЄС, включають:

1) ці країни працюють над гармонізацією податкового законодавства між країнами-членами, щоб уникнути податкового демпінгу і конкуренції у сфері оподаткування;

2) країни ЄС активно співпрацюють у боротьбі з податковими ухиленнями та уникненням податків через впровадження міжнародних стандартів з обміну інформацією та створенням спільних механізмів для виявлення та припинення таких практик;

3) податкова транспарентність, у контексті якої ЄС підтримує ініціативи щодо підвищення прозорості у сфері оподаткування, такі як вимоги до звітності про операції з великими корпораціями та впровадження стандартів обміну інформацією між країнами;

4) податкова політика ЄС спрямована на стимулювання інвестицій у розвиток та інновації шляхом податкових пільг та стимулів для підприємств, які вкладають кошти в дослідження та розвиток;

5) країни ЄС активно впроваджують податкові механізми для підтримки сталих екологічних рішень та зменшення викидів шкідливих речовин;

6) податкова підтримка соціальних цілей націлена на податкові інструменти для досягнення соціальних цілей, таких як підтримка малозабезпечених шарів населення, розвиток освіти та охорони здоров'я. Ці напрямки відображають тенденції до підвищення фіскальної ефективності, спрощення податкової системи та сприяння сталому економічному розвитку в рамках ЄС.

У країнах ЄС спостерігаються тенденції до підвищення фіскальної ефективності, спрощення податкової системи та сприяння сталому економічному розвитку. Країни ЄС активно працюють над вдосконаленням механізмів контролю та моніторингу податкових обов'язків для зменшення випадків ухилення від оподаткування. Вони також співпрацюють у міжнародних ініціативах, таких як Базельський комітет з фінансових послуг (Basel Committee on Banking Supervision) та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), для розробки спільних стандартів і правил. Країни ЄС активно впроваджують цифрові технології у сферу оподаткування, щоб полегшити сплату податків для підприємств та громадян. Це включає в себе електронні системи податкового звіту, онлайн-платформи для заповнення декларацій та інші інноваційні інструменти.

Країни ЄС працюють над спрощенням податкових систем та процедур, щоб зробити їх більш зрозумілими та доступними для платників податків. Це може включати скорочення адміністративних процедур, впровадження єдиних ставок податку та стимулювання електронної звітності. Багато країн ЄС використовують податкові стимули та знижки для підтримки сталого розвитку, включаючи заохочення інвестицій у зелені технології, енергоефективність та відновлювану енергію.

Відбувається активна співпраця у напрямку гармонізації податкового законодавства та встановленні спільних стандартів, що сприяє зменшенню бар'єрів для торгівлі та інвестицій усередині Європейського Союзу. Країни Європейського Союзу розвивають свої податкові системи в напрямку підвищення фіскальної ефективності, спрощення системи оподаткування та сприяння сталому економічному розвитку. Так, Нідерланди відомі своєю привабливою податковою системою для міжнародних компаній. Останнім часом вони активно працюють над удосконаленням своїх правил оподаткування для боротьби з ухиленням від сплати податків та забезпеченням більшої прозорості. Люксембург також є привабливою локацією для бізнесу через свої низькі податкові ставки. Проте останнім часом вони посилюють свої зусилля у боротьбі з податковим ухиленням та впровадженням більш прозорих стандартів.

Естонія відома своєю інноваційною податковою системою, включаючи систему оподаткування прибутку, що базується на принципі оподаткування лише виплаченого прибутку. Це сприяло розвитку бізнесу та стимулюванню інвестицій у країні. Данія активно працює над спрощенням своєї податкової системи та зменшенням адміністративних бар'єрів для бізнесу. Вони також встановлюють стимули для інвестицій у сталу енергетику та інші сектори, спрямовані на зменшення викидів парникових газів та підтримку сталого розвитку.

Країни Європейського Союзу постійно працюють над удосконаленням своїх податкових систем з метою забезпечення більшої ефективності, прозорості та сприяння сталому економічному розвитку. Таким чином, досвід країн Європейського Союзу може бути корисним для України в контексті реформування податкової системи та сприяння сталому економічному розвитку.

Україна може вжити заходів для поліпшення прозорості в системі оподаткування та боротьби з корупцією, використовуючи кращі практики країн ЄС, які активно працюють над цими питаннями: вивчити досвід країн ЄС у створенні стимулів для інвестицій, зокрема за допомогою податкових пільг для компаній, які інвестують у розвиток інфраструктури, технологій та інновацій.

Податкова система України може бути спрощена шляхом скорочення числа податкових ставок, застосування прозорих правил інтерпретації законодавства та зменшення податкового адміністрування. Уряд може вивчити досвід країн ЄС у використанні податкових надходжень для фінансування інфраструктурних та соціальних програм, що сприяють сталому економічному розвитку.

Україна може взяти на озброєння досвід країн ЄС у впровадженні зелених податків та стимулів для розвитку екологічно чистих технологій та енергетики. Загальний підхід полягає у тому, щоб вивчити кращі практики країн ЄС, адаптувати їх до конкретних умов України та впроваджувати ефективні реформи для підвищення фіскальної ефективності, стимулювання економічного зростання та забезпечення сталого розвитку [1].

Список використаних джерел:

І.Воронкова В.Г., Бурашнікова О.С. Синергетична методологія дослідження цифрових інструментів ефективного функціонування податкової системи. Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2024. Вип. 1(10) С.60-66.

УДК 005.21:658.114

Бурбело Н.О.,

*старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»*

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГІБРИДНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

Сучасні виклики, з яким стикаються суб'єкти господарювання, вимагають нових підходів і прийомів керівництва. Одним із таких є гібридний підхід до управління компанією. Цей підхід передбачає

поєднання традиційних методів управління та застосування новітніх технологій.

Впровадження гібридного підходу до управління компанією вимагає уваги до різноманітних аспектів бізнесу, включаючи організаційну культуру, технологічну інфраструктуру, стратегічне бачення та навички персоналу. Цей підхід може виявитися дієвим для компаній різного масштабу та галузей, допомагаючи їм адаптуватися до змін у ринкових умовах та забезпечувати конкурентоспроможність. Для успішної реалізації цього підходу необхідно враховувати ряд передумов. Серед них:

1. Відповідність впровадження діючій стратегії компанії. Керівництво компанії має мати чітке уявлення про те, як гібридний підхід впливатиме на стратегію бізнесу.

2. Наявність технологічного і програмного забезпечення, або можливість його придбати. Особливу увагу необхідно приділити можливостям збереження і захисту інформації, роботи серверів і хмарних сховищ.

3. Готовність керівництва і персоналу до навчання і засвоєння нових навичок. В компанії мають об'єктивно оцінити можливість організації курсів підвищення кваліфікації для працівників компанії, бути готовими до звільнення тих, хто буде протидіяти змінам і найму нового персоналу.

4. Високий рівень адаптивності корпоративної культури. Гібридний підхід потребуватиме суттєвої зміни регламентів роботи персоналу, а віддалена робота призведе до порушення міжособистісних комунікацій.

Ці передумови допоможуть компанії ефективно впровадити гібридний підхід до управління, досягти позитивних результатів та забезпечити значні переваги. До них належать гнучкість, збалансоване управління ризиками, посилене залучення зацікавлених сторін та ефективний розподіл ресурсів [1].

Щоб визначити, чи підходить гібридний підхід для компанії, варто взяти до уваги:

– Ступінь її гнучкості та адаптивності, готовність до постійних інновацій та змін.

– Налагоджені бізнес процеси компанії. Впровадження гібридних моделей може мати високу ефективність у кризових

умовах, але лише у тому випадку, коли система управління налагоджена і готова до трансформації.

– Підтримку колективу, готовність до командної роботи за складних умов комунікації.

– Наявність ресурсів, включаючи час, бюджет і персонал.

– Узгодженість з партнерами і клієнтами: забезпечення їх зацікавленості має важливе значення для реалізації гібридної стратегії. Зацікавлені сторони повинні бути готові надавати частий зворотний зв'язок і поділяти цілі компанії.

– Постійне оцінювання та вдосконалення: гібридний підхід потребує регулярного контролю, коригування та вдосконалення для досягнення успіху [2].

Оцінюючи, чи варто використовувати гібридний підхід до управління компанією, необхідно врахувати конкретні переваги та проблеми, пов'язані з його впровадженням.

Список використаних джерел:

1. Joshua Valles (2024). *Hybrid Project Management: the Best of Two Worlds*, <https://www.usemotion.com/blog/hybrid-project-management>

2. Kelly Ostrowercha (2023). *A guide to blending Agile and traditional PM methods in hybrid project management*, <https://www.float.com/resources/hybrid-project-management/>

УДК 65.012.67:338.24

Вараксіна О. В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,

Малашенко А. С.,

здобувач вищої освіти,

Полтавський державний аграрний університет

СТВОРЕННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Економіка України відчула негативний вплив глобальної рецесії, спричиненої пандемією COVID-19, втім як і економіки інших країн, крім того, несприятлива ситуація поглиблюється внаслідок воєнних дій, що тривають на території держави. Під впливом цих факторів,

країна стикається з серйозними викликами щодо збереження економічної стабільності та зростання.

У відповідь на пандемію COVID-19 відбулися значні зміни як у характері економічного зростання, так і його структурі. Коронавірусна криза прискорила процеси цифровізації, автоматизації та перебудови бізнес-процесів починаючи від сфери послуг та закінчуючи реальним сектором економіки. За підсумком 2020 року рівень цифровізації економіки України за оцінками Мінекономіки становив 5,3%, що відповідає прогнозованому рівню середини 2023 року до пандемічних умов [1, с. 3].

Тому, на сучасних етапах розвитку ринкової економіки найвагомішого значення набуває процес управління конкурентними перевагами підприємства та їхнього доцільного використання з метою забезпечення швидкої адаптації до впливів ринкового середовища [2, с. 215].

Відтак, ефективне управління конкурентними перевагами підприємства сьогодні стає ключовим фактором успіху, адже цей процес не лише гарантує стабільність, а й забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін на ринку. Враховуючи динаміку сучасного бізнес-середовища, важливо створити ефективну модель управління ризиками на підприємстві (рис.1).



Рис. 1. – Структурна модель управління конкурентними перевагами за М. Портером [3, с. 55]

Отже, у контексті складної економічної ситуації, спричиненої глобальною рецесією, пандемією та збройною агресією, важливість інноваційного підходу до управління конкурентними перевагами стає безперечною, адже такий підхід є ключовим для успішного виходу з кризових ситуацій та забезпечення сталого розвитку економіки. Спроможність підприємств швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та стратегічно використовувати свої переваги стає критичною для подолання викликів і забезпечення стійкості у складних умовах.

Список використаних джерел:

1. *Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2022–2024 роки.* URL <http://surl.li/svqng>
2. *PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini* (дата звернення 11.04.2024).
3. Труніна І.М. *Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності.* Монографія. Харків: Точка, 2013. С. 436.
4. *Porter M. Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.*

УДК 37(477):[502:004:316.774]:316.422.4

Горохова Л.П.,
Директор української асоціації з розвитку
менеджменту та бізнес-освіти

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОЛОГО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОГРЕСУ

В умовах активного розвитку інформаційного суспільства та відповідної моделі економіки, змін в глобальному баченні інтелектуального та соціокультурного, екологічного та інформаційного прогресу свого визнання отримують тренди розвитку освітнього простору України, що повинні не просто стимулювати позитивні згущення, а ще й прискорювати відбудову нашої країни за найкращими світовими стандартами. Дослідження та розв'язання таких складних питань ще посилюється світовими та національними проблемами насклад: екологічне забруднення та низька відповідальність бізнесу за збереження природи; мілітаристичні наслідки знищення природних ареалів; кліматична криза та глобальні

зміни в стійкому відтворенні агросектору, що потребує управлінського впливу та розуміння векторів руху національних господарських систем. Така проблематика потребує оновлення знань в масштабах усього світу, стрімкого руху до суспільного прогресу на основі цільових освітніх технологій, врахування трендів світової економіки та змін соціокультурного характеру, збереження та відтворення природного середовища.

Накопичені людством наукові знання стрімко змінюють сучасність, формують майбутню картину світу в напрямках: накопичення актуалізованих теорією та практикою знань, що забезпечують перехід до моделі управління знаннями в макро-, мезо- та мікромасштабах економічних трансформацій; самостійності та креативності у формуванні новітніх трендів, перспектив, розвитку, сценаріїв подій та станів великих корпорацій та регіонів, бізнесів та закладів освіти; залучення нових форматів соціальних та професійних комунікацій, їхнього урізноманітнення та відповідності потребам людини; формування новітніх стандартів інформаційної культури з елементами прозорості, суспільної контрольованості; накопичення інформаційних ресурсів у великих обсягах, на інтегрованих платформах з подальшою моделлю управління знаннями, покращенням залучення інформаційних ресурсів; цільового формування моделі національної економіки на платформах інформаційних ресурсів, управління знаннями та проєктів розвитку освітнього простору; гуманістичності в людській діяльності, поступового переходу на людиноцентричність у процесах відтворення життєдіяльності; пріоритетності екологічного прогресу як обов'язкової умови суспільного прогресу [1].

Головними трендами та одночасно пріоритетами в наші часи постають: відповідність до руху інформаційного прогресу, його комплексному врахуванні досягнень науки та практики в процес та процедури навчання; системне залучення AI-технологій та поширені інформаційно-інноваційної креативності освіти; нове бачення екологічної безпеки, як умови виживання людства.

Такий рух стрімко змінює світовий освітній простір, переформатовує національні вектори стратегічних та тактичних планів влади, університетів, науково-дослідних інституцій. Інформаційних та інтелектуальних технологій, цільових освітніх продуктів з'являтиметься дедалі більше, але вони повинні не просто

змінювати методичне та технологічне забезпечення процесу навчання, а ще й бути відповідними до відображення поступового переходу людства до моделі управління знаннями, екологічної відповідальності населення нашої планети, як умови майбутнього соціального та культурного прогресу.

Свого визнання та поширення отримують новітні педагогічні практики що потребують свого розширення та тлумачення в напрямках:

цільового наголосу на вивчення, адаптування світового досвіду професійного та соціокультурного спрямування;

переходу від розуміння браку знань до надлишковості інформації, її неактуалізованого зростання (невідповідного до потреб самої освітньої системи);

зацікавленості в відносинах довіри та співпраці в парадигмі відносин «освітяни-науковці-влада-бізнес» з метою розширення меж дуальної освіти, комерціалізації знань та інноваційних продуктів;

збереження ментального та психічного здоров'я нації, благополуччя учнів та освітян, як елементу збереження соціального та інтелектуального потенціалу нації;

пріоритетності інновацій в системному наданні знань, поширення технологій інноваційного проєктування, як реального джерела зростання економіки;

Перелічені тренди в такому трактуванні не є вичерпними, ця тема дуже широка, має свої межі та підходи до розширення, або звуження (залежно від мети, завдань дослідження), її обговорення має велике значення для майбутнього українського суспільства. Стимулювання прогресивного розвитку освітнього простору нашої країни забезпечить появу та реалізацію потенціалу змін, який повинен відповідати національним інтересам збереження та відтворення освітнього простору.

Список використаних джерел:

І.Фінагіна О.В., Бітюк І. М., Матвієнко О. Д., Гудима Д. М. Принципи розвитку українського освітнього простору в умовах інформаційної економіки: креативні підходи та європейський досвід. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Випуск 65. С.16-24.

УДК 338:2

*Гудзь П.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Кузякін А.Г.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

ВЕКТОРИ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сучасні технології впливають на всі сфери суб'єктів господарювання. Найбільш визначний вплив має впровадження цифрових технологій які спричиняють значні зміни у сфері менеджменту. За визначенням П. Друкера, «парадигма яка прийнята у менеджменті спирається на поведінки людини та громадських інститутів, які безперервно змінюються. Це призводить до того, що прийняті в парадигмі уявлення про менеджмент розходяться з реаліями, гальмують розвиток теорії менеджменту і ще гірше заважають практиці» [1].

Термін «діджиталізація» є транскрипцією слова «digitalization» (цифровізація). На відміну від терміну «digitization» який позначає «дію або процес з оцифрування, перетворення аналогових даних у цифрову форму». Діджиталізація суттєво впливає на сучасну практику менеджменту, роблячи її більш динамічною, гнучкою та зосередженою на використанні цифрових інструментів. Отже, авторське тлумачення діджиталізації - це оптимізація бізнес-процесів компанії із використанням можливостей віртуального середовища, цифрових технологій та рішень.

Цифровізація впливає на безліч аспектів управлінської діяльності компаній, зокрема: середовище діяльності; стратегічну ціль; роль менеджера; інформаційний обмін; клієнтську взаємодію. Розглянемо окреслені аспекти детальніше.

Пандемія та війна пришвидшили процеси які почались із підвищенням рівня проникнення Інтернету та спричинили активний перехід бізнесу у віртуальне середовище. Електронна комерція та цифровий маркетинг стали необхідними елементами сучасного бізнесу. Це вимагає від менеджменту розуміння цифрових маркетингових стратегій та вміння використовувати їх для

просування продуктів і послуг. Впровадження цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та автоматизація процесів, дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищуючи продуктивність та знижуючи витрати.

Із орієнтації на досягнення ключових цілей розвитку компанії починають вирішувати інтегровані цілі (свої власні, суспільства, клієнтів, персоналу тощо). Діджиталізація дозволяє скоротити кількість рутинних функцій що виконує менеджер замінивши їх віртуальними виконавцями (чат-ботами, віртуальними помічниками) та вивільнити час на аналіз та вирішення стратегічних проблем. Зазнає зміни і планування [2]. Діджиталізація змушує менеджерів переглядати традиційні стратегії і включати цифрові компоненти у свої плани розвитку. Цифрові технології дозволяють робити робочі процеси більш гнучкими та віддаленими. Розподілений робочий процес може підвищити ефективність та забезпечити доступ до талантів у будь-якій точці світу.

За допомогою цифрових інструментів менеджери отримують можливість збирати, аналізувати та інтерпретувати величезні обсяги даних (Big Data), що дозволяє компаніям робити більш обґрунтовані стратегічні рішення. Засоби для зв'язку, передачі, обробки та зберігання даних дозволяють забезпечити оперативний обмін інформацією без спотворення її змісту. Так, наприклад, сервіс Google Analytics надає доступ до аналітики безкоштовно та в режимі реального часу. Крім того, зазначений сервіс дозволяє моніторити безліч параметрів, серед яких менеджер обирає актуальні для свого бізнесу та поставлених завдань.

Доступ до цифрових платформ і соціальних мереж дозволяє менеджерам покращити спілкування з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та аналізувати процес вибору та купівлі [3, с. 41]. Однак, діджиталізація, як справедливо зазначається у літературі, потребує тривалого процесу впровадження, зокрема можна виділити низку проблем із якими стикається компанія в сучасних умовах: недостатня інформаційна культура може стати перешкодою в прийнятті нових технологій і цифрових інструментів; реалізація цифрових рішень може вимагати значних витрат на придбання програмного забезпечення, обладнання та навчання персоналу; неможливість або складність інтеграції нових технологій із старими інформаційними системами [4].

Зауважимо, що для успішної діджиталізації необхідно не лише впровадження нових технологій, але й зміна корпоративної культури та лідерства. Окреслені проблеми вимагають комплексного підходу та стратегії для забезпечення успішної діджиталізації.

Отже, що векторами впливу діджиталізації на діяльність організацій є цифрова трансформація управління компаніями та бізнесами, а саме: впливи на середовище діяльності; стратегічну ціль; роль менеджера; інформаційний обмін; клієнтську взаємодію. Проникаючи у різні види управлінської діяльності, діджиталізація спрощує роботу та оптимізує бізнес-процеси, актуалізує проблеми інтеграції нових і традиційних підходів до прийняття рішень, трансформації корпоративної культури, що потребує глибокого розуміння цифрових технологій та їх впливу на бізнес-процеси.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-БУКС. 2019. 568 с.
2. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O. and Cherniavska Y. (2022). *Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. In Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence - Volume 1: ISC SAI, pages 67-75. DOI: 10.5220/0011341600003350 <http://surl.li/sohju>*
- Седікова І. О., Седіков Д. В. *Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 3. С. 37–43. URL: <http://surl.li/nyept>*
3. Пешко М., Завербний А. *Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56>*

УДК: 659.1(075.8)

Гужавіна І.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

старший науковий співробітник відділу

економіко-правових проблем містознавства,

*Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень
імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»*

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток інтернет-маркетингу сьогодні підтримується багатьма доступними інструментами. Але значна проблема використання цих інструментів полягає в тому, що наявних аналітичних даних недостатньо для відстеження справжньої ефективності реклами. Це означає, що вони можуть аналізувати лише загальні показники (відвідування, рейтинг кліків, коефіцієнти конверсії, коефіцієнти прямого повернення, переглянуті сторінки тощо), але цього недостатньо для комплексного аналізу, який враховує не лише відвідування веб-сайту та замовлення розміщені через кошик для покупок, також включає телефонні дзвінки та замовлення, розміщені по телефону, так звані дані про офлайн-конверсії недоступні.

Сервіс AdSaver є потужним помічником для онлайн-маркетологів, веб-аналітиків, експертів з контекстної реклами, власників бізнесу та рекламних агентств. AdSaver відстежує частоту відвідувань кожного сеансу користувача та ідентифікує кожного користувача, призначаючи кожному користувачеві унікальний динамічний номер (динамічне відстеження дзвінків) [1, с. 115].

Динамічне відстеження дзвінків (call-tracking) спочатку було створено в Сполучених Штатах, пізніше ця інноваційна концепція охопила європейський і вітчизняний ринки інтернет-реклами, ефективно сприяючи подальшому розвитку галузей мережевого аналізу та автоматизації в сфері інтернет-реклами.

Сервіс AdSaver за якістю обслуговування порівнянний з сервісом Ringostat, тоді як всі інші сервіси оцінені значно нижче. За найнижчою вартістю послуг підключення AdSaver поступається лише Nextell. Ціни на підключення інших послуг значно вищі. Лише AdSaver має можливість підключати чати до веб-сайтів, тоді як інші трекери викликів не мають такої функції, тому вони використовують

сторонні сервіси. До переваг сервісу AdSaver можна віднести [2, с.85]:

- можливість безкоштовного налаштування різноманітних спливаючих форм (дизайн форми на сайті);
- можливість заміни номерів за географічним розташуванням (один номер присвоєно одному регіону, інший номер іншому регіону);
- можливість переадресовувати з одного конкретного номера на інший;
- можливість підключення до АТС без виклику call-tracking і навпаки.

Звісно сервіс AdSaver не можна вважати комплексним рішенням для оптимізації всієї реклами. Сервіс AdSaver містить в собі чотири інструмента: call tracking, call back, LMS – міні CRM система та АТС.

Для ефективного ведення маркетингової діяльності на підприємстві надзвичайно важливим є вирішення питання оптимального вибору рекламних інструментів, сервіс AdSaver є одним з важливих напрямків підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

- 1. Огілві Д. Про рекламу. Харків: КСД, 2019. 288 с.*
- 2. Світвуд А. Маркетингова аналітика: як підкріпити інтуїцію даними. Київ: Наш Формат, 2019. 152 с.*
- 3. Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. Харків: Фабула, 2019. 240 с.*
- 4. Шарп Б. Як зростають бренди: чого не знають маркетологи. Київ: Наш Формат, 2019. 240 с.*

УДК 338.927:502.131

*Гуменна О.В.,
кандидат економічних наук, доцент, науковий співробітник
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ МОДЕЛІ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

На сьогодні не існує альтернатив для управління національними економіками у глобальному контексті, окрім сталого розвитку. Прийняття Порядку денного сталого розвитку до 2030 року [1] стало відповіддю на різноманітні кризи, з якими стикається наша планета. Доповідь Римському клубу в 2018 році визначає загальну кризу, з якою сьогодні стикається світ — не лише екологічну, а й соціальну, політичну, культурну та моральну, що загалом висвітлює кризи в демократіях та ідеологіях [2]. Ці виклики посилюються глобальними подіями, такими як пандемія COVID-19 і численні військові конфлікти. Отже, зростає занепокоєння щодо пошуку ефективних шляхів економічного розвитку в наші часи.

Сучасні економічні концепції або моделі економічного розвитку, такі як креативна економіка, цифрова економіка, шерингова (економіка спільного користування), циркулярна економіка та економіка щастя, набули помітного значення в дослідженнях завдяки їхньому потенціалу сприяти сталому економічному розвитку. Кілька ключових факторів підкреслюють важливість та актуальність аналізу цих моделей, незалежно від національних контекстів:

1. Інновації та конкурентоспроможність: Вивчення цих моделей дає можливість зрозуміти сучасну економіку та можливості, які вона відкриває. Це розуміння допомагає підприємствам і урядам розробляти стратегії для сприяння інноваціям і підвищення конкурентоспроможності.

2. Соціальна відповідальність: Певні моделі, такі як шерингова та циркулярна економіка, спрямовані на сприяння більш ефективному споживанню ресурсів і пом'якшенню впливу на навколишнє середовище. Аналіз цих моделей дозволяє оцінити їхню соціальну відповідальність та внесок у сталий розвиток.

3. Реформа економічної політики: Розуміння цих моделей може вплинути на формулювання економічної політики, зокрема щодо регулювання та стимулювання окремих секторів. Наприклад, цифрова економіка може вимагати нових правил щодо захисту даних і прав інтелектуальної власності.

4. Зміни способу життя: Такі моделі, як креативна та шерингова економіка, можуть змінити роботу, дозвілля та моделі спілкування. Аналіз цих моделей сприяє адаптації до суспільних змін і створенню нових парадигм ділової та соціальної взаємодії.

5. Індивідуальний та колективний добробут: Економіка щастя набуває все більшого значення в дискусіях про суспільний розвиток. Аналіз цієї моделі розкриває, як економічні процеси впливають на добробут окремих людей і суспільства в цілому, що має вирішальне значення для формування більш емпатичного та здорового суспільства.

Важливо визнати, що деякі з цих концепцій можуть здаватися ідеалістичними або нести в собі суттєві ризики. Наприклад, цифрова економіка є перспективним ключовим рушієм сталого розвитку за умови, що вона узгоджується з екологічними, соціальними та економічними вимогами. Однак для реалізації цих переваг необхідно вирішити такі проблеми, як цифрова нерівність, конфіденційність даних і етичні міркування у використанні технологій. Дискусія навколо економіки спільного користування має свої відмінності, оскільки вона залежить від рівня довіри, що є складно розвивати в сучасних суспільствах. Деякі дослідники навіть стверджують, що економіка спільного використання «мертва» [3]. Проте успішні платформи обміну даними, такі як Uber і Airbnb, підтверджують її потенціал.

Ці концепції пропонують різні підходи до організації економічних процесів і сприяння сталому розвитку. У подальшому обговоренні ми заглибимося в їхні спільні характеристики та відмінності (Таблиця 1).

У світлі цих міркувань стає очевидним, що кожна з цих економічних концепцій має відмінні характеристики та намагається досягти конкретних цілей, хоча і може мати певні спільні риси у своїй операційній динаміці.

Таблиця 1.

Спільні риси та відмінності креативної, шерингової, циркулярної, цифрової економіки та економіки щастя

Спільні характеристики	Відмінності
<ul style="list-style-type: none"> • Інновації: Усі ці концепції спрямовані на сприяння інноваціям, незалежно від того, чи йдеться про нові продукти, послуги чи бізнес-моделі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус і методи: Кожна концепція має власний фокус і методи досягнення цілей. Наприклад, креативна економіка акцентується на творчому потенціалі та культурних індустріях, тоді як цифрова економіка фокусується на використанні цифрових технологій.
<ul style="list-style-type: none"> • Використання технологій: Для досягнення своїх цілей вони використовують технології, такі як Інтернет, мобільні додатки, аналітика даних і штучний інтелект. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сфери застосування: Ці концепції можуть мати певні сфери застосування; наприклад, економіка спільного користування часто включає спільні послуги, такі як коворкінг і спільне використання автомобілів, тоді як циркулярна економіка зосереджена на управлінні відходами та використанні ресурсів.
<ul style="list-style-type: none"> • Спільні цінності: Більшість з цих концепцій пропагує спільні цінності, такі як сталий розвиток, відповідальне використання ресурсів і соціальну відповідальність. 	<ul style="list-style-type: none"> • Критерії вимрювання успіху: Кожна концепція може мати різні показники успіху; наприклад, збільшення обсягів електронної комерції є важливим у цифровій економіці, тоді як збільшення кількості користувачів має значення у економіці спільного використання.
<ul style="list-style-type: none"> • Структурні зміни: Кожна концепція вносить зміни до традиційної економічної структури, створюючи як можливості, так і проблеми. 	

Аналіз цих моделей дозволяє отримати уявлення про фактори, що сприяють сталому економічному розвитку та вирішують сучасні виклики, такі як погіршення навколишнього середовища, нерівність та нестабільність. Зосередження на цих моделях дозволяє розробляти стратегії та політику, спрямовану на сприяння більш стійкому, ефективному та справедливому економічному розвитку.

Список використаних джерел:

1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (2015). United Nations. Sustainable Development knowledge

platform. Retrieved from: <http://surl.li/svqrr>

2. Ulrich vonWeizsäcker, Ernst, Wijkman, Anders. (2018). *Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome.*

3. Kessler, Sarah. (2015). *The “sharing economy” is dead, and we killed it. Fast Company. 14.*

УДК 005.56:005.57]:001.102

Гусаковська Т.О.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Войт Б.Р.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

Полтавський університет економіки і торгівлі

СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ОСНОВНІ СКЛАДОВІ

В сучасних умовах розвитку суспільства та світової економіки ефективно функціонування підприємств та організацій неможливе без налагодженої системи управління інформацією та комунікаціями. Виконання управлінських функцій супроводжується інформаційним обміном як всередині організації, так і зовні. Так, важливими аспектами для забезпечення процесу управління підприємством є налагоджена система каналів комунікацій для ефективної циркуляції інформаційних потоків, формування повідомлень та вибір оптимальних каналів їх передачі з урахуванням особливостей і потреб цільової аудиторії тощо.

Розглянемо основні складові системи комунікацій підприємства. В першу чергу, розглядаючи дану складну і комплексну систему, можемо виділити підсистеми внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

За визначенням Л. Сагер «система внутрішніх комунікацій підприємства – це структурована сукупність інформаційних каналів, що дозволяє отримувати і оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в компанії цілеспрямовано і з заданою ефективністю» [3]. В рамках цієї підсистеми дослідниця виділяє організаційну, інформаційну, технологічну та соціально-психологічну складові. Система внутрішніх комунікацій, перш за все, має завдання підвищити

залученість працівників організації у реалізацію її стратегії, підвищувати ефективність управління за рахунок оптимізації інформаційних потоків. Система зовнішніх комунікацій – це відповідно система інформаційних каналів та заходів з надання інформації, що мають на меті вплив на розуміння, сприйняття, очікування і поведінку зовнішньої цільової аудиторії відповідно до місії та цілей організації або проєкту.

Слід зазначити, що дослідники в рамках всієї комунікаційної системи організації виділяють такі її складові: соціальну, технічну, інформаційну та управлінську [1] або соціальну, технічну, комунікаційну та управлінську [2]. Тобто зазначені складові накладаються на підсистеми як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій підприємства. При цьому говорячи про внутрішні комунікації, маємо на увазі функції вказаних підсистем, направлені на забезпечення ефективного циркулювання інформаційних потоків всередині організації та здійснення комунікаційного впливу на внутрішніх стейкхолдерів. Натомість система зовнішніх комунікацій направлена на інформаційні потоки, що циркулюють між організацією та зовнішнім середовищем та забезпечує здійснення комунікаційного впливу на зовнішні цільові аудиторії.

Кожен із елементів комунікаційної системи підприємства характеризується власними унікальними параметрами (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика складових складових комунікаційної системи підприємства

Складові елементи	Характеристика складових
	Соціальна підсистема
Рівень кваліфікації персоналу системи комунікацій підприємства	Рівень освіти, досвід управління, досвід комунікаційної сфери тощо
Соціально-психологічні особливості та взаємодії	Здатність командної роботи, готовність до впровадження інновацій, сприймання корпоративних цінностей, рівні комунікабельності, відповідальності тощо. Застосування методів управління, згуртованість колективу, групові взаємодії тощо
Ролі у комунікаційній системі	Усвідомлення цілей підприємства, здатність приймати, реалізовувати високоефективні (зокрема економічно) управлінські рішення

Складові елементи	Характеристика складових
Технічна складова	
Апаратне забезпечення	Рівень забезпеченості необхідним обладнанням, його оновлення, характеристики
Програмне забезпечення	Види ПЗ, швидкість обробки інформації, безпека
Канали зв'язку та мережі	Завантаженість, пропускна здатність, швидкість передачі, перешкоди, безпека
Інформаційна складова	
Внутрішнє інформаційне забезпечення	Актуалізація, характеристики доступу, повнота
Зовнішнє інформаційне забезпечення	Характеристики доступу, достатність
Управлінська складова	
Функції управління	Чіткість планування, регулювання інформаційних потоків, характеристики організаційної структури
Управлінські методи та інструменти	Рівномірність розподілу завдань та інформаційного навантаження, адекватність методів передачі інформації

Джерело: сформовано на основі [1-4]

Таким чином, система комунікацій підприємств та організацій містить підсистеми внутрішніх та зовнішніх комунікацій, що забезпечують інформаційний обмін відповідно всередині організації та поза її межами. В рамках цих підсистем також за функціональним принципом можна виділити соціальну, технічну, інформаційну та управлінську підсистеми.

Список використаних джерел:

1. Босак А.О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2006. № 567. С. 16-22.

2. Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / ЗВО Державний університет телекомунікацій. Житомир, 2021. 253 с.

3. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 128—136.

4. Шпак Н. О. *Комунікаційний менеджмент промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 454 с.*

УДК 663.6:658.56

*Дейнега І. О.,
доктор економічних наук, професор,
Карпач Р. А.,
здобувач вищої освіти
Національний університет «Львівська політехніка»*

КОНЦЕПТ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Конкуренція є базовою умовою існування ринкової економіки, відповідно до законів якої проходить збалансований перерозподіл ресурсів у національній економіці, максимально задовольняються потреби споживачів секторів В2В та В2С, підвищується конкурентоздатність підприємств. Одночасно конкуренція є жорстким механізмом природного відбору, в ході якого на ринку лишаються лише ефективні підприємства.

На ринку, де існує конкуренція, виникає поняття «конкурентна перевага», що розглядається як «відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі» [1, с. 43]. Близьким і співзвучним до цього терміну є поняття конкурентоздатності, що визначає здатність певних об'єктів (зокрема і підприємств) витримувати конкуренцію на певному ринку, у т.ч. і за рахунок наявних конкурентних переваг.

Існуючі підходи до трактування поняття «конкурентоздатність підприємства» є достатньо багатогранні. Конкурентоздатність підприємства можна охарактеризувати як його реальну можливість досягати найвищих результатів у конкретному виді діяльності за рахунок грамотного застосування власних конкурентних переваг. Найбільш важливим у цьому визначенні є концепт «конкурентні переваги», бо саме він сприяє формуванню засад «конкурентоздатності підприємства».

Конкурентоздатність підприємства залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Сучасні негативні тенденції у національній економіці негативно впливають на конкурентоздатність вітчизняних підприємств, адже «підприємство на макрофактори впливати не може і в своїй господарській політиці сприймає їх як дещо незмінне ...» [2, с. 63].

На сьогодні пивний ринок України перебуває у скрутному становищі, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку. Насамперед, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян, всесвітньою боротьбою з COVID-19 тощо. Окрім того, на розвиток пивної галузі вплинули законодавчі нововведення, у частині прирівняння пива до алкогольного напою, підвищення акцизної ставки, зміни умов ліцензування та реклами тощо, що призвело до збільшення регуляторного та податкового навантаження на виробників пива та зробило збитковою пивоварну діяльність [3].

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну, виробництво пива в Україні у 2022 році знизилося на 27,9% порівняно з 2021 роком – до 122,8 млн дал. На кінець 2022 року пивоварна галузь частково відновилася після падіння виробництва цього напою в першому кварталі на 50% через російське вторгнення й зупинення частини пивоварних заводів [4].

До основних напрямків підвищення конкурентоздатності підприємства пивоварної промисловості можна віднести: створення товарної пропозиції, що дозволить максимально задовольнити потреби споживачів і перевершить характеристики пропозиції конкурентів; реалізація рекламної діяльності відповідно до стану кон'юнктури ринку; підвищення якісних характеристик пива; модернізація обладнання; визначення можливості модифікації, диференціації, модернізації товарного асортименту; постійне зниження витрат на виробництво і збут пива при одночасному утриманні відповідно високого рівня його якості; ідентифікування та застосування цінових факторів підвищення конкурентоздатності пива; посилення впливу на споживачів тощо [5, с. 102].

Зростаючі інтенсивність конкуренції та рівень попиту у пивоварній промисловості спонукає представників галузі для забезпечення власних стійких конкурентних позицій використовувати

передові технології, зокрема штучний інтелект. У пивоварній промисловості цей інструмент може бути застосований для багатоцільового використання від виробництва до маркетингу та продажів. Увесь процес повністю залежить від клієнтів, яким пропонується пройти за URL-адресою і відповісти на прості запитання, висловивши свою думку. Відгуки покупців обробляються і надходять в алгоритм штучного інтелекту. Різні думки приймаються до уваги, що, безумовно, допомагає в ухваленні важливих рішень про пивоваріння [6].

Отже, для забезпечення конкурентоздатності підприємства пивоварної промисловості повинні комплексно застосовувати інструменти впливу, в т.ч. і інноваційні, пов'язані із застосуванням штучного інтелекту.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник УжНУ. Вип. 15. Ч. 1. 2017. С. 42-45
2. Дейнега О. В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. 2008. Вип. 623. С. 61-68.
3. Аналіз ринку пива. Пивное дело. URL: <http://surl.li/sifba>.
4. Виробництво пива в Україні за 6 міс. зросло на 112,5% порівняно з минулим роком. interfax. URL: <http://surl.li/sifax>.
5. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. 2016. С. 102-105.
6. Як штучний інтелект використовується в пивоварній промисловості. URL: <http://surl.li/sifah>

УДК 332.025:330.15

*Дідковська Л.І.,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу форм і методів
господарювання в агропродовольчому комплексі,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ»*

ВОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Враховуючи низьку водозабезпеченість власними водними ресурсами України, рівень якої є одним з найменших серед європейських країн, та руйнівний вплив війни, питання впровадження ефективного управління, збереження та раціонального використання водних ресурсів набувають неабиякої актуальності.

Військові дії призвели до суттєвого погіршення якості води, руйнування меліоративних систем і каналів та скорочення фактичних площ поливу. За оцінкою Міндовкілля шкода водним ресурсам оцінюється у 83,5 млрд грн, 50 % яких – внаслідок забруднення водних об'єктів, до яких потрапили близько 13 тис. т забруднюючих речовин. Згідно з даними Тихоокеанського інституту [1] серед водних конфліктів у світі, що сталися у 2022 р., в Україні зафіксовано 43 випадки. Тобто повномасштабне вторгнення РФ до нашої країни спровокувало ситуацію, коли кожний п'ятий водний інцидент світу відбувався на території України. Руйнування греблі та спустошення Каховського водосховища, яке містило 40% води Дніпровського каскаду, спричинили затоплення близько 80 населених пунктів та унеможливлення водопостачання зрошувальних систем у Херсонській, Запорізькій та Дніпропетровській областях, де у 2021 р. підприємства на зрошенні вирощували 2,6 млн т сільськогосподарських культур. Тож одним з наслідків військових дій та Каховської катастрофи є суттєве скорочення площ поливу. Зокрема станом на серпень 2023 р. обліковувалося 105-106 тис. га зрошуваних земель, тобто поливався лише кожен п'ятий гектар довоєнного періоду. Крім того, обміління Каховського водосховища унеможливило видобуток електроенергії, забезпечення питною водою та роботу річкового транспорту в південних регіонах України. Згідно зі звітом українського уряду та ООН [2] збитки від знищення Каховської ГЕС оцінено в 11 млрд дол., а пряму шкоду інфраструктурі та активам – 2,3 млрд дол.

Попри повномасштабне вторгнення росії Україна продовжує рухатися євроінтеграційним шляхом до сталого управління водними ресурсами, хоча саме російська агресія є гальмуючим чинником у досягненні Україною індикаторів ЦСР 6 до 2030 р. У рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС наша країна зобов'язалась впровадити шість водних Директив ЄС, якими регулюються питання якості питної води, очистки міських стічних вод, захисту вод від нітратного забруднення тощо.

Слід зазначити, що Франція має одну з найбільш ефективних систем водного менеджменту серед європейських країн, досвід якої може прислужитися у вітчизняній практиці. Водна політика Франції базується на принципах децентралізації (басейновий принцип управління); «користувач/забруднювач-платник»; забезпечення рівних прав на воду; проведення постійного моніторингу та водоохоронних заходів тощо [3].

В Україні триває реформування водної політики. Зокрема досягнуто прогресу в імплементації Водної Рамкової Директиви 2000/60/ЄС (розроблено перші проєкти Планів управління для 9-ти басейнів річок та доповнено їх програмами заходів з повоєнного відновлення водного сектора; визначено бюджет реалізації заходів з будівництва, реконструкції, модернізації очисних споруд та каналізаційних мереж, що становить 336 млрд грн. [4]). Наразі триває громадське обговорення зазначених проєктів. Також удосконалюється система моніторингу вод з урахуванням європейських стандартів. Проте, доопрацювань потребує імплементація положень Нітратної Директиви 91/676/ЄЕС, яка спрямована на поліпшення якісних показників води, оскільки тут порушено строки виконання та виявлено певні невідповідності щодо визначення зон, чутливих до накопичення нітратів.

Попри руйнівний вплив війни Україна продовжує транскордонне співробітництво у водоохоронній сфері. Зокрема, в рамках договору про співпрацю між Молдовою та Україною створено комісію зі сталого використання та охорони р. Дністер та узгоджено стратегічну програму дій. Водночас у жовтні 2023 р. підписано Декларацію між Україною, Молдовою та Румунією про співробітництво та управління транскордонним басейном р. Прут [5] з метою досягнення «доброго» екологічного стану вод зазначеної річки.

Отже, для забезпечення ефективного управління водними ресурсами в Україні слід реалізувати низку заходів, серед яких основними є: впровадження планів управління річковими басейнами; вдосконалення системи очищення стічних вод шляхом впровадження в Україні вимог Директиви ЄС про стічні води; імплементація та виконання положень Нітратної Директиви ЄС, що сприятиме усуненню забруднення води агрохімікатами; збільшення кількості точок перевірки якості води та забезпечення публічно доступного моніторингу вод (у воєнний період особливої затребуваності набуває постійний збір даних, оцінювання ситуації, аналіз та пошук шляхів, спрямованих на відновлення вод); зниження водоемності ВВП, яка протягом 2015-2022 р. скоротилася у понад п'ятеро – до 4,31 м³ води на 1000 грн ВВП, та підвищення ефективності водокористування. Також належну увагу слід приділити впровадженню заходів з повторного заболочення торфовищ і збереження боліт.

Список використаних джерел:

1. *Water Conflict Chronology.* URL: <https://worldwater.org/conflict/list/>
2. *Post-disaster needs assessment. 2023 Kakhovka Dam Disaster, Ukraine.* URL: <http://surl.li/mhnve>
3. *Хільчевський В.К. Основні засади управління якістю водних ресурсів та їхня охорона.* URL: <http://surl.li/sohnm>
4. *Україна завершила роботу над 9 проєктами Планів управління річковими басейнами: розпочалося громадське обговорення.* URL: <http://surl.li/sxukf>
5. *Вода не може бути зброєю. Вона має бути інструментом миру.* <http://surl.li/sxukl>

УДК 658.3.012.4:159.9

*Жолонко Т.В.,
кандидат політичних наук,
завідувачка кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
Економіко-технологічний інститут ім. Роберта Ельворті*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА ЯК СЛУЖІННЯ

Поняття лідерства та вимоги до лідерів неодноразово змінювалися протягом історії людства. Колись затребуваними були лідери, що давали вказівки та жорстко контролювали їх виконання, згодом – лідери, що вміють надихати та мотивувати. Сьогодні лідер має вести за собою людей, адекватно реагувати на складні виклики, приймати відповідальні і складні рішення, турбуватися про загальне благо і користь людей та ін. [1].

Однією з теорій, що дає відповіді на питання, яким саме має бути сучасний лідер, є теорія лідерства як служіння. Ця концепція з'явилася у 1970-х рр., завдяки Роберту Грінліфу, колишньому директору однієї з найбільших американських компаній у сфері зв'язку AT&T. Р. Грінліф написав есе, в якому виклав своє бачення філософії управління і запропонував новий підхід до лідерства під назвою «servant leadership». Пояснюючи свою концепцію, Грінліф писав: «Єдина влада, що заслуговує на вірність, – це та, яка вільно і свідомо дається лідерові у відповідь на його очевидний статус лідера-слуги. ... поступово люди починають навчатися, хоча і невпевнено, менше примушувати та більше підтримувати один одного» [3].

З часом концепція лідерства-служіння доповнювалася і розвивалася, як Р. Грінліфом, так і його численними послідовниками. Більшість дослідників погоджується, що лідерство як служіння – це не просто стиль управління або набір певних рис, це скоріше філософія, відповідно до якої лідер взаємодіє з підлеглими чи колегами. Грінліф писав, що основними принципами реалізації концепції лідерства-служіння на практиці є:

- Вміння слухати, давати іншим можливість висловитись;
- Емпатичність, тобто здатність розуміти емоції інших людей та правильно реагувати на них;
- Вміння зцілювати, допомагати іншим вирішувати внутрішні конфлікти;

- Здатність бути уважним до деталей, відчувати тих, хто поруч;
- Вміння бути переконливим, доводити свою думку, не використовуючи авторитет чи авторитарність;
- Вміння прогнозувати, аналізувати попередні ситуації та робити відповідні висновки на майбутнє;
- Здатність управляти відповідально, піклуватися як про інтереси клієнтів, так і про інтереси співробітників;
- Вміння бути відданим особистісному зростанню кожного, цінувати кожного та сприяти їх професійному та особистісному розвитку.

С. Окерман, скрам-майстриня та прихильниця концепції лідерства як служіння, до цього переліку додає такі пункти як навички коучингу та фасилітації, вміння вказувати напрямок, вміння навчати або бути бездіяльним. В залежності від ситуації, лідер-слуга повинен обрати найбільш правильний спосіб, як допомогти своїй команді виконати завдання та досягти результату. Щоб перевірити, чи обраний метод адекватний ситуації, С. Окерман пропонує відповісти на такі питання:

- Що допоможе цій людині або цій команді рости?
- Що важливо зробити саме зараз?
- Що найгіршого може статися? Чому ми навчимося в цьому випадку?
- Що найкращого може статися? Чого ми навчимося в цьому випадку?
- Як мої ідеї та допомога вплине на ініціативність і творчий потенціал команди?

Тож лідер-слуга має володіти широким спектром навичок та якостей, системою особистих цінностей, повинен адекватно оцінювати короткострокові та довгострокові наслідки своїх рішень, бути зосереджуваним не на собі, а на своїй команді.

За роки свого існування концепція лідерства-служіння здобула чимало прихильників та критиків. Наприклад, А. Браянт, керуючий директор ExCo Group, вважає, що сьогодні концепція лідерства як служіння втратила актуальність, адже вона вже не є альтернативою авторитарному чи тиранічному управлінню. В сучасному цивілізованому світі кожен лідер так чи інакше служить іншим людям, а більшість топ-менеджерів отримують щедрі винагороди за свою роботу. В той же час А. Браянт погоджується, що ефективний

керівник має бути зацікавленим у довгостроковому розвитку організації та її співробітників більше, ніж у просуванні власної кар'єри [2].

Тож як ми бачимо, що лідерство як служіння – це філософія, стиль життя і система особистих цінностей. Бути лідером, який служить, непросто, але цей підхід приносить довгострокові результати, і команди, які працюють під проводом лідера-слуги, частіше досягають результатів, вони націлені на розвиток та отримують задоволення від спільної діяльності.

Список використаних джерел:

1. *Що таке лідерство, хто такий лідер і як ним стати? URL: <http://surl.li/esgge>*
2. *Greenleaf R.K. Who Is the Servant-Leader? / Gonzaga University. URL: <http://surl.li/sxujm>*
3. *Bryant A. Reconsidering servant leadership. Strategy + business. URL: <http://surl.li/sxujo>*

УДК 330.47

Жукова Л. М.,
доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і логістики,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»
Лобач І. С.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кожен технологічний бізнес-процес, розробки в області інформаційних технологій в умовах кризових явищ піддаються загрозам безпеки і конфіденційності. На основі історичних процесів та аналізу тенденцій щодо майбутніх технологічних новацій, що вже супроводжують інформаційну революцію, доцільно спрогнозувати зміни, яких варто очікувати в системі менеджменту підприємства. Ці зміни зумовлюють необхідність перерозподілу ресурсів, якими

володіють люди, у нові сфери, що забезпечать бізнес-середовищу якісний новий розвиток [1].

Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) уможливили зміни в усіх сферах життя. Мобільність, легкість використання сприяли стрімкому поширенню бездротових технологій. Тобто ІКТ поступово, активно і невинно впроваджуються та інтегруються в усі сфери ведення бізнесу, стають могутнім каталізатором і визначальним джерелом суспільного розвитку. За таким сценарієм бізнес-середовище набуває ознак цифрової трансформації з метою надання вільного доступу до інформації та знань як базового принципу цифрового суспільства (Information Society, Digital Society, Electronic Society, E-Society) [2].

Наслідуючи досвід світових технологічних лідерів, Україні варто послідовно поглиблювати доступність до глобальних цифрових мереж та використовувати принципово нові можливості реалізації технологічного потенціалу, які відкриваються з доступом до глобального середовища [3, с. 264]. Зазначимо, що вжиття та реалізація заходів щодо забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств має набути статусу найвищого державного пріоритету, оскільки технологічні винаходи можуть змінити не тільки наше життя, а й усю структуру суспільно-економічних відносин [4].

Усі можливі зміни, яких варто очікувати в системі менеджменту підприємства, потребуватимуть певної трансформації процесу ведення бізнесу. Найближчим часом більшість відомих професій може зникнути та в подальшому отримати гідне робоче місце зможе людина, здатна до обробки значних потоків інформації про конкретні виробничі процеси та програмування інтелектуальних систем [5].

Суттєві прориви очікуватимуться на стику вітчизняних галузей. Важливого значення набудуть нові прикладні розробки щодо появи найцікавіших професій майбутнього [6]:

- інженер-композитник – підбирає композитні матеріали для виробництва з використанням 3D-друку та із заданими характеристиками робототехнічних пристроїв;
- аналітик інтелектуальної власності – визначає вартість нематеріальних активів: ідеї, набуття права власності, винаходи, бізнес-моделі тощо;

- менеджер краудфандингових і краудінвестиційних платформ – аналіз та оцінка фінансування бізнес-проектів, вирішення корпоративних конфліктів між вкладниками і авторами бізнес-проектів;

- менеджер-проектувальник «розумного» середовища – створює програмні та технологічні рішення, що дозволяють будинкам і офісам реагувати на запити користувачів.

Цілком зрозуміло, що подальші зміни можуть бути реалізовані тільки на основі новацій в інформаційних технологіях. І хоча насправді важко передбачити, що стане реальністю в системі менеджменту підприємства, глобальні темпи розвитку суспільства за останні десятиліття доводять, що все можливо.

Список використаних джерел:

1. Хоружий С. Г. Економічні та соціальні перспективи інформаційно-технологічного розвитку суспільства. Стратегічні пріоритети. 2017. № 3 (44). С. 97–104.

2. Цифрова трансформація освіти і науки: теорія і практика : колективна монографія / за ред. В. Ю. Бикова, А. В. Яцишин. Київ : Ямчинський О. В., 2019. 123 с.

3. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. Київ : НІСД, 2016. 688 с.

4. Жукова Л. М. Зміни інституційного статусу держави в умовах соціально-економічної нестабільності : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 308 с.

5. *Learning: The Treasure Within : the Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century, chaired by Jacques Delors.* UNESCO. 1996. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590eo.pdf>

6. ТОП-25 професій майбутнього. Житомирський обласний центр зайнятості. URL : <https://zhy.dcz.gov.ua/publikaciya/top-25-profesiy-maybutnogo>

УДК 659.1:004.738.5

*Закорко Ю.В.,
здобувач вищої освіти,
Лиса С.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Київський національний лінгвістичний університет*

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО: ІННОВАЦІЇ ТА ТРЕНДИ

Маркетингові комунікації зазнають постійних змін та трансформацій у світі, який постійно еволюціонує через технологічний прогрес та зміну споживацьких уподобань. Маркетологи та рекламисти постійно шукають нові шляхи та стратегії, які б забезпечили ефективне спілкування з аудиторією.

Зростання доступу до даних про споживачів і розвиток штучного інтелекту дозволяють створювати більш персоналізовані маркетингові повідомлення. Маркетологи вже не задовольняються масовими рекламними кампаніями. Замість цього вони ставлять перед собою завдання розробки індивідуальних стратегій спілкування з кожним клієнтом, використовуючи унікальні дані про його поведінку та інтереси.

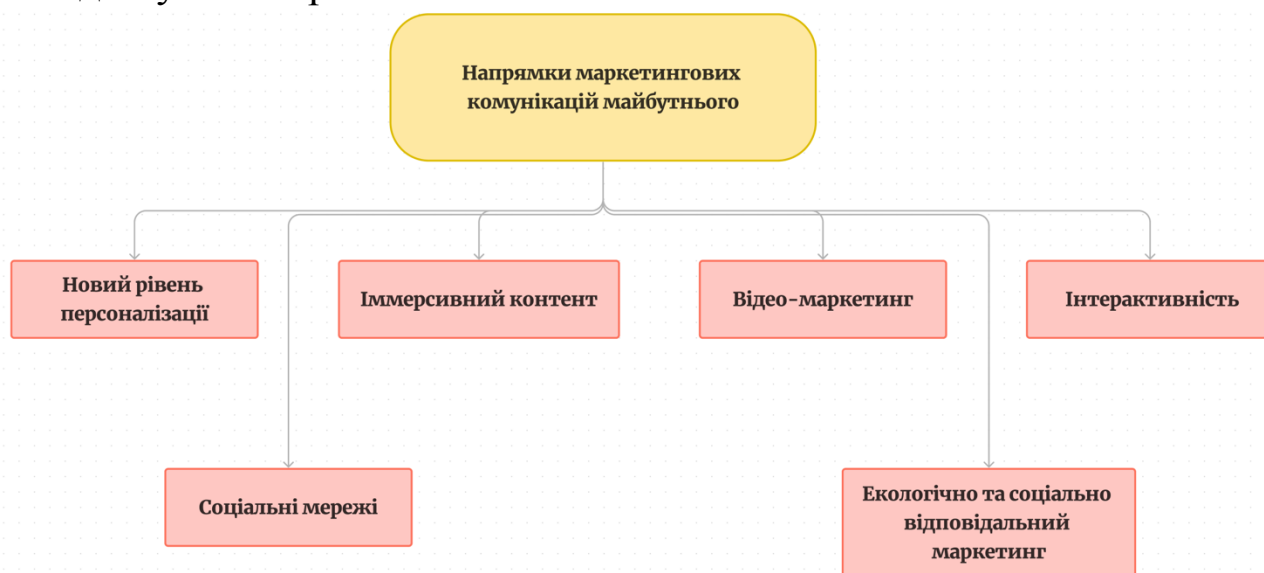


Рис. 1 – Ключові напрямки, які визначають маркетингові комунікації майбутнього

Іммерсивний контент – ключовий елемент будь-якої успішної маркетингової кампанії. Проте, майбутнє належить не лише захоплюючим текстам та зображенням, але і іммерсивним форматам, таким як віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR). Вони надають можливість споживачам зануритися у брендовий світ та взаємодіяти з продуктом або послугою до того, як зробити покупку.

Відео продовжує залишатися одним із найбільш потужних і ефективних інструментів маркетингової комунікації. За даними досліджень, споживачі віддають перевагу відео контенту перед текстом або зображеннями. У майбутньому, цей формат буде ще більш домінуючим, з більшою увагою до коротких та динамічних відеороликів, які привертають увагу аудиторії.

Споживачі більш ніж будь-коли раніше прагнуть активної участі в маркетинговому процесі. Інтерактивні елементи, такі як опитування, тестування, ігри та конкурси, дозволяють залучити аудиторію та збільшити її взаємодію з брендом.

Соціальні мережі продовжують залишатися основним каналом комунікації для багатьох компаній. Зростання впливу і популярності соціальних платформ дозволяє брендам налагоджувати прямий діалог зі споживачами, створюючи зміст, який відповідає їхнім інтересам та прагненням.

Зростаюча увага до проблем кліматичних змін та соціальної відповідальності підштовхує бренди до впровадження екологічно та соціально орієнтованих маркетингових стратегій. Споживачі все більше цінують бренди, які активно впроваджують зелені та соціальні ініціативи.

Маркетингові комунікації майбутнього будуть базуватися на інноваціях та стратегіях, спрямованих на побудову відносин з аудиторією, яка вимагає більшої персоналізації, інтерактивності та відповідальності від брендів. Тільки ті компанії, які будуть адаптивними та відкритими до інновацій, зможуть ефективно конкурувати в майбутньому ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій/ Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=194>

УДК 339.92: 338.439

*Зінченко О.А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та
міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара*

«ЗЕЛЕНИЙ» КОНТЕКСТ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Тенденції глобалізації світового господарства, мінливий характер розвитку світових ринків та посилення конкурентної боротьби на них обумовлює важливість міжнародного маркетингу як комплексної системи організації бізнесу на засадах клієнтоорієнтованого підходу та просування інтересів компанії в міжнародному масштабі. Основним суб'єктом міжнародного маркетингу виступають глобальні та багатонаціональні компанії.

Міжнародний маркетинг виконує функцію, що стимулює, охоплюючи вертикальну структуру ринкових відносин, починаючи від міжнародного рівня і закінчуючи рівнем підприємства, а також систему горизонтальних відтворювальних зв'язків, що враховує кількісні та якісні характеристики суб'єктів ринку [1].

З поширенням зеленого курсу глобальної економіки постають питання впровадження екозахисних механізмів у маркетингову діяльність. Актуалізується зелений маркетинг як комплекс заходів щодо розробки товарів та послуг з еко-властивостями та виконаних заощадними технологіями, їх просування з дотриманням принципів ощадного споживання, розробки «зеленого» ланцюга розподілу з мінімальним навантаженням на навколишнє середовище.

Екологічність є тим фактором, що обумовлює перевагу у конкурентній боротьбі на світових ринків в умовах формування екологічної свідомості споживачів. Про це свідчить досвід багатонаціональних компаній, які впроваджують концепцію «зеленого» маркетингу вже багато років поспіль: Ikea, Intel, Nokia, Apple, CBS Corporation та ін. За рахунок активного впровадження екологічних програм виробництва та просування своєї продукції компанії розвивають свій бізнес, залучаючи нових клієнтів та формуючи перспективний попит на еко-товари та послуги. Щорічно вони вкладають в розвиток «зеленого» бізнесу 10-15 % своїх доходів,

фінансуючи проекти в сфері альтернативної енергетики, циркулярного дизайну, створення органічної упаковки, екобудівництва [2]. Під впливом активізації цих процесів формує нова культура споживання, яка щириться світом завдяки діяльності багатонаціональних компаній.

Культура свідомого споживання заснована на ощадному використанні ресурсів (електроенергії, води, тепла), повторному використанні речей, раціональному ставленню до покупок, наданні переваги якості над кількістю. Соціально-відповідальний бізнес сприяє ефективному задоволенню потреб, не створюючи негативного впливу на довкілля. Поширюються принцип 4R: Refuse (відмовся!), Reduce (зменш!), Reuse (використай ще раз!), Recycle (перероби!).

Розвиток ощадного споживання популяризує такі «зелені» тренди міжнародного маркетингу:

формування «зеленого» іміджу компанії через глобальний еко-активізм, підтримку сталого розвитку, еко-спонсорінг, просвітницькі проекти, «зелені» інвестиції та гранти, підтримку еко-стартапів, фінансування наукових розробок в сфері ощадного споживання та циркулярного дизайну;

еко-лізинг як тимчасова платна передача права користування певними інвестиційними об'єктами, з метою фінансування екологічних товарів;

просування концепції «сталого» моди, що формує уявлення про раціональні покупки та відповідальне ставлення до природи, запобігання надмірному споживанню та імпульсивній споживчій поведінці;

еко-таймент як нова концепція комунікації зі споживачами через поширення екологічної поведінки за допомогою засобів емоціонального інсценування привабливості екологічного способу життя [3].

Тенденції розвитку сучасного міжнародного маркетингу на засадах «зеленого» курсу пов'язані з динамічним розвитком стандартів споживання, активізацією нових еко-підходів у формуванні конкурентних переваг, інтернаціоналізацією бізнесу та інтеграції суспільства у розв'язанні проблем глобальних змін клімату та наростаючих екологічних загроз. Розуміння принципів «зеленого» маркетингу в міжнародному бізнесі і слідування їм практично дозволить компаніям плавно інтегруватися у міжнародному

економіку та мати стійкі позиції у наростаючій конкурентній боротьбі. Такі цінності міжнародного маркетингу, як орієнтація на кінцевого споживача, інноваційність інструментарію та підходів забезпечення передових позицій, постійне вдосконалення якості як самої продукції, так і сервісних технологій, усвідомлення місії компанії у розвитку суспільства, соціально-етична та екологічна спрямованість становляться сталими трендами міжнародного бізнесу у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Зінченко О.А. Новітні концепти та системне бачення економічних інтересів: контекст міжнародної економіки. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки», 2021. № 4. С. 48-54. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-4-48-54>

2. Privarnikova I., Zinchenko O., Meshko N., Apalkova V. Environmental component of socially responsible policy of multinational companies. Тези доповіді на Міжнародній конференції «IOP Conference Series: Earth and Environmental Science», 2021. Vol. 915. P. 2-8 <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012020>

3. Зінченко О., Апальков С. Європейський зелений курс на шляху реалізації національних економічних інтересів. Проблеми економіки, 2023. № 1 (55). С. 42-48. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-42-48>

UDC 658.8:339.138

Feng Kejia

*Postgraduate student, Accounting and Finance Department,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

**THE COOPERATIVE COMPONENT OF ENTERPRISE
INTEROPERABILITY IN THE MANUFACTURING SPHERE**

In a market economy, the stability and consistency of an enterprise's production activities are primarily determined by the level of development and the establishment of cooperative relationships. These relationships, which involve mutual understanding, shared goals, and collaborative efforts, are formed with suppliers and consumers of the products. The process of forming and developing such cooperation has several features, the presence of which largely depends on the specifics of the enterprise, its

field of activity, chosen conditions of collaboration, and factors influencing the development of these cooperative relations.

Summarizing and defining the impact of external and internal environmental factors is not just a task, but a strategic tool for justifying the choice of the most favorable forms of production cooperation for the enterprise and determining the direction of the development of cooperative relations. This understanding empowers the enterprise to make informed decisions and adapt to changing market conditions.

The development of cooperative cooperation among enterprises in the production sphere is characterized by several distinctive features of integration relations. These features, which include shared resources, joint decision-making, and coordinated operations, are unique and intriguing. They are conditioned by inherent differences in objectives and the depth of various types of partnership connections, specificity of the enterprise's field of activity, chosen forms of business organization, priority conditions of cooperation, etc. Among the main features of such cooperation are the following.

1. Cooperative relationships typically exhibit a stable and long-term character, necessitated by close and reliable interconnections in production, technology, services, etc., to enhance the functioning and development of participant enterprises, including achieving demand stability for the produced goods.

2. A requirement for establishing collaborative cooperation is the precise distribution of all participants' roles, functions, and actions at the agreement stage. These preconditions for cooperation organizations may involve, for example, deepening the specialization of one or all partners, commitments to introducing new technologies, or exchanging existing ones. Overall, the key to successful joint cooperation is the willingness of all participants to jointly undertake agreed actions, which should contribute to achieving set goals (even if such implementation somewhat limits the individual rights of certain participants).

3. The ultimate goal of cooperation participants may not only be joint product manufacturing and its coordinated distribution (the result-oriented component that presupposes a specific ultimate goal of cooperation) but also the exchange of intangible assets of scientific-technological, scientific-production, or purely production origin; the alignment and coordination of joint actions in the manufacturing sphere; pooling efforts for joint market entry, development of new distribution channels for goods

and services; flexible optimization of partners' temporarily available capacities, etc. (process components of cooperation). Achieving these goals and solving corresponding process-oriented tasks will form sustainable competitive advantages for enterprises cooperating across various economic activity spheres.

4. Cooperative links facilitate the expansion of an enterprise's capabilities through the maximally effective and comprehensive utilization of resources necessary for achieving the end goals of cooperation participants. As a result of the specialization created during cooperation, there emerges a real possibility for the most total and most effective use of the capacities of existing equipment, enhanced control over product quality, savings on unproductive expenses through the introduction of new technologies, forms, and methods of organization and management in business operations. Implementing these measures is directed towards creating favorable conditions for the economic production of the final product by optimizing the distribution of all production stages among cooperation participants.

The comprehensive nature of such integrative links, which pertain to nearly all spheres of an enterprise's activity, holds significant importance for selecting forms of cooperation, focusing on the distribution of finished products and marketing research.

The distribution of finished products often becomes the subject of cooperation, as in the current conditions of intensified competitive struggle, enterprises only sometimes have sufficient capabilities to enter new or international markets. Therefore, often based on specialization principles, enterprises distribute among themselves the production of each market segment, which allows for reducing the competitive struggle of this product in the market.

Cooperative connections play a pivotal role not just in product procurement, production, and distribution, but also in marketing. The potential to share financial burdens among cooperatives has significantly elevated the importance of cooperative cooperation in marketing research and advertising, offering substantial benefits to all involved parties.

Therefore, the formation and development of cooperative connections in an enterprise is a complex process. It's crucial for businesses to conduct a comprehensive analysis of the conditions and factors that drive the creation of cooperative links before embarking on the process of cooperative cooperation. The interaction of these prerequisites

forms a unified process of forming and developing integrative connections, requiring careful consideration.

The stage of selecting potential partners and forms of joint cooperation is of utmost importance in this process. The effectiveness of cooperative connections and the degree of achieving one's own goal and set strategic objectives hinge on these choices. Once these aspects are in place, it's essential to develop a unified mechanism for fostering cooperative connections and methods for its provision, demonstrating strategic decision-making.

УДК 005.591.6:004.738.5

Коваленко О.В.,

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри
інформаційної економіки, підприємництва та фінансів*

Дробишева О.О.,

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів,
Запорізький національний університет*

ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ЯК ОДНОГО ІЗ ЗАСОБІВ ПЕРЕХОДУ ДО INDUSTRY 4.0

Зарубіжні дослідники все більше акцентують увагу на важливості для успіху економіки знань саме інтелектуалізації суспільства та розвитку людського капіталу. Переважна більшість науковців визначають інтелектуалізацію як один із засобів переходу до Industry 4.0 та розглядають інтелектуалізацію бізнесу як перспективу та можливості подальшого інноваційного розвитку.

Вчені Брюховецька Н.Ю., Богуцька О.А. визначають інтелектуалізацію як процес зростання ролі інтелекту та інтелектуальної праці в економіці та на підприємстві. Вона пояснює, що у загальному розумінні інтелектуалізація – це «процес посилення ролі інтелекту та привнесення інтелектуального початку, що спрямований на людський потенціал, який приводить до підвищення рівня інтелекту в протіканні соціально-економічних процесів» [1].

На думку професора І. П. Булєєва інтелектуалізація - це об'єктивно-суб'єктивний процес збільшення питомої ваги творчої розумової праці персоналу у створенні суспільно необхідних продуктів, що задовольняють суспільно корисні потреби населення

(держави). При цьому змінюється структура суспільного поділу праці, відбувається зменшення аграрної, скорочення індустріальної і зростання інформаційної сфери; трансформуються галузі та виробництва; інтелектуалізується система інституційного управління [2].

Сучасний етап розвитку економіки України, характеризується зміною економічної парадигми в контексті інтелектуалізації бізнесу і зростання долі інтелектуального продукту у формуванні ВВП.

Україна має значний потенціал інноваційного розвитку (завдяки таким факторам, як: 99% рівень грамотності; більше 2 тисяч стартапів; 180 000 спеціалістів в ІТ-сфері; 146 000 патентів з 2007 року; більше 250 млн. доларів інвестицій в українські компанії в 2017 р.; значна кількість спеціалізованих університетів), попри низькі поточні витрати на R&D [3].

Професор А.Р. Червітц вважає, що «створення матеріального багатства є лише одне з багатьох проявів підприємництва. Інтелект не може бути обмежений академічною науковою школою, а підприємництво - це не бізнес, це установка на оволодіння світом, процес культурної інновації» [4].

Основою інтелектуального підприємництва у концепції А.Р. Червітца виступають чотири ціннісних орієнтира: 1) бачення і відкриття; 2) власність і відповідальність; 3) інтегральне мислення і дію; 4) співробітництво і взаємодію. Вченим представлений механізм реалізації ціннісних орієнтирів, що забезпечує ефективний обмін знаннями і більш широкий доступ до ресурсів. Інтелектуальні підприємці перебувають в постійному пошуку нових нестандартних способів вирішення поставлених завдань в області своїх професійних компетенцій. Ці відкриття розвивають бачення потенційних можливостей майбутнього зростання і можна порівняти з появою економічного передчуття і інтуїції. Індивід завжди залишається власником своїх знань, навичок, досвіду, здібностей, таланту, в процесі використання яких набувається особливий «інструментарій», необхідний для реалізації бачення [5].

Підприємці у сфері інтелектуального бізнесу генерують знання за допомогою механізму синергії, що дозволяє усунути обмеження у виробництві нових знань та, одночасно, перешкоди на шляху реалізації інтелектуальних потенціалів окремих особистостей, і ти самим домогтися більшого соціально-економічного ефекту.

Співпраця та взаємодія - невід'ємні елементи синергетичного ефекту. Індивіди організовують інтелектуальні спільноти, працюючи спільно. Такі спільноти можуть функціонувати у різних мережах і організаційно-правових формах (дослідницькі центри, університети, дискусійні форуми, венчурні фонди тощо.) і в такий спосіб дозволяють подолати більшість ресурсних обмежень.

У дослідженні сутнісних основ інтелектуального бізнесу на увагу заслуговують роботи професорів Г.Н. Константинова і С.Р. Филоновича. Розглядаючи інтелектуальний бізнес як фактор конкурентної переваги в новій економіці, зазначені автори виділяють п'ять основних ознак: 1) інтелектуальна хоробрість, яка пов'язана з наростанням складності знань і передбачає наявність здібностей до подолання труднощів пізнання; 2) інформаційна грамотність, що виявляється в здатності швидко знаходити і обробляти необхідну інформацію; 3) толерантність до інформаційної надмірності і невизначеності; 4) здатність породжувати нове знання; 5) мотивація до виробництва нового знання [5].

Орієнтація на розвиток зазначених вад фактично означає формування індивідуальних критеріїв успіху особистості в умовах економіки знань. Всі згадані підходи об'єктивно пов'язані з формуванням у індивіда компетенції інтелектуального підприємця як суб'єкта економічних відносин нового типу.

Таким чином, розробка концепції інтелектуального бізнесу може бути заснована на переосмисленні ролі знань людини, як продукту його інтелекту, в сучасній економіці як інтелектуального фактора економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Брюховецька Н. Ю. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура / Н.Ю. Брюховецька, О.А. Богуцька // *Економічний вісник Донбасу*. - 2020. - № 1 (59). - С. 92-100.
2. Черних О.В., Піменова Ю.І. Аналіз підходів до визначення поняття «Інтелектуалізація підприємства» URL: <http://surl.li/swwbe>
3. Денисенко П.А., Кубатко О.В., Шкарупа О.В., Яременко А.Г. Інтелектуалізація господарських процесів у напрямі досягнень цілей сталого розвитку // *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, № 3' 2021. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2021/21.pdf
4. Назаренко І. Л., Інтелектуальний бізнес. // *УДУЗТ. Харків – 2023*. URL: <http://surl.li/rldeo>

5. Тимохова Г.Б. Навчальне видання *Інтелектуальний бізнес. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. URL: <http://surl.li/swwcp>

УДК 330.3

*Ковшова І. О.,
доктор економічних наук, професор
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Кирилюк А. В.,
асистент викладача
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

КЛЮЧОВІ ЕТАПИ ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Трансформація сучасного бізнес середовища характеризується суттєвим обмеженням ресурсного потенціалу (матеріального, технічного, людського, інноваційного тощо) для екстенсивного розвитку підприємств чи організацій, що потребує імплементації нових форм управління господарською діяльністю із застосуванням інноваційного маркетингового інструментарію.

Серед науковців і практиків з менеджменту і маркетингу відсутня однозначна думка щодо суті маркетингового менеджменту. Це обумовлено тим, що поняття є комплексним і складається з двох окремих. Менеджмент (з англ.) означає управління і адміністрування [1], маркетинг (з англ.) характеризує постійну діяльність на ринках. Тобто у класичному розумінні, менеджмент є владою і мистецтвом управління, адміністративною одиницею чи органом управління, манерою і способом спілкування з людьми, особливими адміністративними вміннями й навичками [2]. Водночас, маркетинг є діяльністю пов'язаною з просуванням товарів, послуг чи ідей від виробника до споживача.

Внаслідок накопичення інформації та отримання практичного досвіду у бізнес середовищі, відбувалась поступова трансформація поняття «маркетинговий менеджмент», яку можна умовно розділити на чотири стадії чи етапи [3]: 1) зародження протоменеджменту і протомаркетингу (префікс прото характеризує те, що передує поняттю, його прообраз [4]); 2) виокремлення маркетингу і менеджменту як окремих наукових напрямів; 3) розвиток

маркетингової діяльності у межах двох наукових напрямів і виділення в окремий; 4) розвиток концепції маркетингового менеджменту.

Перша стадія трансформації поняття «маркетинговий менеджмент» тривала до кінця 19 століття. Накопичені знання і практичний досвід за цей період дозволили виокремити менеджмент і маркетинг з блоку економічних наук на початку 20 століття. Так, у 1901 році університети США у Мічигані та Іллінойсі започаткували нові курси з маркетингу для аналізу збутової діяльності підприємств та організацій [3].

Друга стадія трансформації поняття «маркетинговий менеджмент» припала на першу половину 20 століття і відбувалась паралельно у двох сферах: науковці та практики з управління і адміністрування розглядали маркетинг як одну з базових функцій менеджменту; маркетологи і маркетери досліджували управління та адміністрування серед ключових завдань маркетингу.

Третя стадія трансформації поняття «маркетинговий менеджмент» набула бурхливого розвитку у шістдесяті роки 20 століття. Науковці та практики з маркетингу започаткували нові напрями досліджень для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств. Водночас, фахівці з менеджменту розпочали вивчати особливості управління і адміністрування маркетинговими службами організацій.

Четверта стадія трансформації поняття розпочалась наприкінці 20 століття і характеризувалась якісно новим розумінням маркетингового менеджменту як філософії бізнесу, що формує підґрунтя для стратегічної, тактичної і операційної діяльності підприємств чи організації внаслідок модифікацій зовнішнього і внутрішнього бізнес середовищ.

Отже, зважаючи на історичний розвиток поняття «маркетинговий менеджмент», сьогодні можна виділити чотири концептуальні підходи до визначення його сутності. Перший підхід ґрунтується на класичному менеджменті, тобто управлінні підприємством чи організацією найкращим способом. Другий базується на класичному маркетингу, тобто просуванні товарів, послуг чи ідей від виробника до споживача найефективнішими методами. Третій підхід визначається управлінням маркетинговою діяльністю, тобто адмініструванням маркетинговими відділами чи

організаціями. Четвертий є комплексним і характеризує сучасний стиль управління підприємством з використанням інноваційного маркетингового інструментарію. Перші два підходи ґрунтуються на класичних положеннях маркетингу і менеджменту, останні два є похідними від перших, які зараз активно розвиваються і трансформуються.

Список використаних джерел:

1. Загнітко А. П. Великий сучасний англо-український, україно-англійський словник / А. Загнітко, І. Данилюк. – Донецьк : БАО, 2012. – 1008 с.
2. Оксфордський словник URL: <http://surl.li/sohsz>
3. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон : Вид-во ФОП Вишемірський В. С., 2018. 516 с.
4. Новий словник іноземних слів: близько 40 тис. слів і словосполучень / Уклад. Л. Шевченко;— Київ : «Арій». 2008. - 672 с.

УДК 658.8:339.138

*Козаченко А.І.,
здобувач вищої освіти,
Порфіренко В. І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет*

ІНТЕНСИВНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЗАПОРУКА ВДАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У світі, насиченому рекламою та конкурентною боротьбою за увагу споживачів, важливість ефективного маркетингу стає ключовою для успіху будь-якого підприємства. Інтенсивний маркетинг, зосереджений на активних заходах зі збільшення обсягу реклами та просування продуктів і послуг, виявляється важливим елементом стратегії розвитку.

Одним з важливих аспектів інтенсивного маркетингу є здатність звернути увагу аудиторії шляхом підвищення інтенсивності рекламних заходів. Особливо важливо враховувати інтенсивні ознаки, такі як вік, при розробці маркетингових стратегій. Наприклад,

для молоді аудиторії, активна присутність в соціальних мережах, таких як TikTok та Instagram, може бути дуже ефективним способом залучення уваги до бренду. З іншого боку, старші споживачі можуть більше реагувати на традиційні методи реклами, такі як телевізійні реклами чи прес-релізи. Інтенсивний маркетинг передбачає адаптацію стратегій до різних вікових категорій для максимальної ефективності.

Інтенсивний маркетинг може включати як активні, так і пасивні методи реклами. Активна реклама передбачає пряму взаємодію з аудиторією, таку як рекламні кампанії, участь у виставках та заходах. Пасивна реклама, з іншого боку, ставить своєрідну основу, через використання контент-маркетингу, PR-публікацій та інших методів, що стимулюють усвідомлення бренду серед споживачів.

Розуміння потреб та особливостей різних вікових груп є ключовим для успішного інтенсивного маркетингу. Наприклад, молоді споживачі можуть бути більш зацікавлені у новаторських та креативних підходах, тоді як старші споживачі можуть бути більш консервативними та цінувати довгострокові відносини з брендом. Інтенсивний маркетинг передбачає адаптацію маркетингових стратегій для кожної з цих груп з метою забезпечення максимальної ефективності.

Підприємства України мають великий потенціал для успішного просування своїх товарів на міжнародному ринку. Використання інтенсивного маркетингу, спрямованого на міжнародних споживачів, може допомогти збільшити відомість українських брендів та забезпечити збільшення експорту. Важливо враховувати особливості культури, мови та інтересів цільової аудиторії для ефективного досягнення цілей на міжнародному ринку.

У сучасному світі бізнесу інтенсивний маркетинг виявляється надзвичайно важливим елементом успішної стратегії розвитку підприємства. На підставі аналізу вищевказаних аспектів можна зробити наступні висновки.

Розуміння та врахування різних вікових груп споживачів дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та залучати увагу аудиторії через відповідні маркетингові стратегії.

Комбінація активних та пасивних методів реклами дозволяє максимізувати здатність бренду привертати увагу та зберігати високий рівень відомості серед споживачів.

Для підприємств, що працюють на міжнародному ринку, важливо використовувати інтенсивний маркетинг для просування своїх товарів і послуг. Це дозволяє збільшити вплив бренду та здійснювати успішні експортні операції.

В цілому, інтенсивний маркетинг є ключовим фактором для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Його використання дозволяє підприємствам ефективно залучати увагу аудиторії, збільшувати продажі та зміцнювати свої позиції на ринку, що стає запорукою стабільного розвитку та успіху на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел:

1. Гребньов М.Г. *Маркетинг інтенсивний*. 2021. С. 14. URL: <https://cyclop.com.ua/content/view/234/58/1/14/>
2. Панченко Т.І. *Реклама як ефективний інструмент маркетингу*. 2018. URL: <https://buklib.net/books/23413/>
3. Орлянська Ю.В. *Дослідження вікових груп користувачів соцмереж з точки зору маркетингу*. 2019. URL: <https://www.imena.ua/blog/age-users-marketing/>
4. Петрук В. А. *Оцінка ринкових можливостей*. 2021. С. 12. URL: <https://studfile.net/preview/7478282/page:4/>
5. Кондрацька Д. С., Хаустова Е. О. *Інноваційний потенціал українських підприємств на міжнародному ринку*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5792>

УДК 005.936.3-047.64”364”(043.2=111)

Kopchak Yu.S.,

*Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Marketing
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

**THE INFLUENCE OF MARTIAL STATUS ON THE
TRANSFORMATION OF MODERN MANAGEMENT PRACTICES
AT UKRAINIAN ENTERPRISES**

Managing an enterprise during a state of war requires managers to make quick decisions, adapt to unforeseen circumstances, and support the team in the conditions of wartime uncertainty, which goes beyond traditional management principles. Rapid risk assessment, analysis of

available options, and making informed decisions are key skills for successful leadership during military operations.

In times of war, strategic management actions are aimed at solving the main problems that may arise at enterprises [1, p. 40]. The results of the survey of entrepreneurs and business representatives of Ukraine confirm that logistical challenges, labor safety issues, ensuring supply stability and personnel problems are important aspects in these conditions.

In times of war, business often faces management challenges such as increased response and decision-making time, inefficient organizational structure and lack of clear goals, reactive decision-making and trying to adhere to pre-established norms, as well as over-reliance on external advice and rigid adherence to personal principles. In the conditions of war, enterprises lose the ability to plan effectively, and therefore must be more flexible, which is reflected in management.

The analysis of successful management examples in wartime conditions has confirmed that transformations in these conditions are carried out through improving teamwork, rethinking interactions, and developing clear business models.

The most important directions of management transformations include:

Changes in approaches to teamwork. During a war, managing a company involves adjusting priorities and focusing on the interests of the team, partners, and customers.

Personnel safety. In wartime, the management team of an enterprise must ensure the development of plans for emergency situations. More attention is usually paid to the physical security of production facilities and employees.

Management of interruptions in production. In the conditions of a military conflict, enterprises are forced to temporarily suspend certain production processes and redirect efforts towards creating a safe and reliable working environment for employees.

Support of team members. In times of war, businesses often face the challenge of supporting team members who decide to join the armed forces or the Territorial Defense Forces (TDF). Support and recognition of the team members' commitment plays a key role in creating a positive work environment and increasing staff motivation.

Managing customer expectations. In these difficult times, transparent communication with customers should be maintained. Such transparent

communication helps manage customer expectations, maintain trust, and maintain goodwill.

Reputation management. Effective reputation management requires prioritizing the fulfillment of obligations to customers and partners despite the disruptions caused by war.

During wartime, open communication and transparency are key elements of a reputation management strategy [2, p. 163].

Rigid organizational structures. In the field of business management, the effectiveness of a rigid hierarchical structure depends on the nature of the business model used. For example, in cases where optimization and flexibility are key, such as in the field of fixed products or services, a hierarchical structure is often considered the most efficient approach.

Decentralized decision making for capacity management. The approach of giving teams and individuals the opportunity to make informed decisions and take appropriate measures, based on specific circumstances, provides greater flexibility and efficiency in responding to changing market dynamics [2, p. 164]. This balanced and adaptive approach fosters innovation and positions the business for sustained success.

Clarity of production processes. In such difficult times, clear and consistent production processes become crucial.

Decision-making based on digital data accelerates the decision-making process and promotes flexibility. As a result, the company will have a clear idea of the limits of its activity. Transparency based on mathematical principles, including structured documentation of information and business processes, together with clearly defined corporate goals, contributes to the creation of a more pleasant, efficient and attractive work environment. Therefore, in wartime, the speed of decision-making, adaptability, and support of effective communication channels with the team become critically important for achieving success.

References:

1. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). *Antykryzove upravlinnia pidpriumstvom v umovakh viiny. Ekonomichnyi prostir*, (182), 38–43.

2. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnogo upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu [Current Issues in Management and Public Administration in the Conditions of War and Post-War Reconstruction of Ukraine. 2022. Ternopil: ZUNU.*

УДК 339.138

*Коровіна О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Довгань А.О.,
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет*

ПОДІЄВИЙ МАРКЕТИНГ: НОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

Подієвий маркетинг є стратегічним інструментом, спрямованим на створення і просування унікальних подій або заходів, які привертають увагу цільової аудиторії та сприяють позитивному сприйняттю бренду чи продукту. Він включає в себе організацію заходів, таких як конференції, виставки, фестивалі, спортивні події, благодійні акції тощо, які сприяють взаємодії з аудиторією та підвищують її відчуття лояльності.

На думку більшості вчених і практиків, «..основною цінністю подієвого маркетингу є вплив на споживачів на рівні емоцій, який посилюється неповторним, унікальним характером події»[1].

В умовах сьогодення, актуальним у воєнний час є подієвий маркетинг спрямований на туризм. Подієвий маркетинг у туризмі – це використання діючої події для популяризації певної території та залучення споживачів, які не знаходять туристичне місце досить привабливим, щоб відвідати його без приводу. В подієвому туризмі першочергове значення має захід, туристичні поїздки присвячені якійсь події. Україна повністю задовольняє потреби подієвого туризму. Прикладами подій, які викликають зацікавленість подієвого туризму є олімпіади, чемпіонати світу, етно/кіно/рок-фестивалі, карнавали, економічні форуми. Маючи потенціал, подієвий маркетинг є одним з можливих перспективних напрямів повоєнного відновлення сфери туризму. Розвиток подієвого туризму забезпечить рух відвідувачів до туристичних об'єктів [2]

Одним з кращих варіантів відновлення післявоєнного туризму в Україні – тісна співпраця між країнами, розвиток спортивного, освітнього, ділового туризму, підвищення інтересу іноземних туристів до повоєнних меморіальних пам'яток і символічних місць, вивчення і реалізація нових туристичних послуг [2]. Сучасних туристів, реальних та потенційних містян все більше цікавить не

тільки традиційні пам'ятки, скільки те, чим живе територія зараз, який стиль та ритм життя. Воєнний час може привертати увагу до історичних місць та пам'яток, пов'язаних з подіями минулих конфліктів. Маркетингові кампанії можуть зосередитися на пропозиціях екскурсій до бойових полів, музеїв воєнної історії та інших місць історичного значення. Також створення та просування меморіальних об'єктів та пам'ятників, що вшановують загиблих у війні, може привернути туристів, які бажають висловити свою повагу та вшанувати пам'ять про події минулого. Організація подій та заходів для громадянського суспільства, таких як фестивалі, концерти та культурні вистави, може привернути туристів та сприяти підтримці місцевої економіки.

Отже, подієвий маркетинг — один з найперспективніших напрямів комунікаційної діяльності в будь-якій сфері бізнесу. Завдяки йому можна створити власний імідж, що буде відрізняти від інших, привернути увагу до своїх особливостей. За допомогою грамотно проведеного заходу, можна не тільки підвищити впізнаваність, а й надати аудиторії лояльність до бренду.

Список використаних джерел:

- 1. Кінас І. О. Подієвий маркетинг як інструмент підвищення лояльності споживачів. URL: <http://surl.li/svwaa>*
- 2. Шишигіна Л.С. Подієвий маркетинг у відновленні післявоєнного туризму. URL: <http://surl.li/svwta>*

УДК 338.24:61

Крисько Ж.Л.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет*

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ

В умовах постійних змін в економічному, технологічному й соціокультурному середовищі організації стикаються з викликами, які вимагають постійної адаптації й реформування. Одним із ключових факторів, що визначають успіх будь-якої організації, є ефективна система управління. Реформування цієї системи є

важливим стратегічним кроком для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості [1].

Медичні заклади у кожній країні відіграють критичну роль у забезпеченні національного здоров'я та добробуту громадян [2]. Проте, управління такими закладами є складним завданням через поєднання медичних, фінансових, технологічних і організаційних аспектів, особливо в умовах постійних змін у сфері охорони здоров'я та зростання вимог до надання якісних медичних послуг. Останні роки свідчать про стрімкий розвиток нових підходів до управління медичними закладами, спрямованих на покращення ефективності, якості та доступності медичних послуг (Рис. 1).



Рис. 1. – Нові підходи до управління медичним закладом
Примітка. Побудовано автором.

Один із ключових аспектів впровадження нових підходів до управління медичними закладами - це використання сучасних інформаційних технологій, що відкриває безліч нових можливостей. Так, впровадження електронної медичної документації спрощує процес обміну інформацією між медичним персоналом та пацієнтами, а також дозволяє зберігати дані в електронному вигляді для подальшого аналізу. Крім того, важливо використовувати системи телемедицини для забезпечення доступу до медичних послуг у віддалених районах. Використання цих технологій дозволяє оптимізувати роботу медичного закладу, покращити доступність послуг та забезпечити високу якість медичного обслуговування.

Ще одним аспектом є впровадження принципів якісного управління в медичних закладах через створення системи управління якістю, що дозволяє стандартизувати процеси управління, надання медичних послуг та підвищити їх якість [2].

Сучасні медичні заклади все більше звертають увагу на покращення пацієнтського досвіду, що передбачає створення комфортних умов для пацієнтів, спрощення процесу запису на прийом, зменшення очікування та забезпечення високоякісної медичної допомоги. Використання засобів зворотного зв'язку від пацієнтів допомагає медичним закладам адаптуватися до їхніх потреб та вподобань.

Не менш важливим є впровадження стратегій управління персоналом, зокрема, впровадження програм підвищення кваліфікації медичного персоналу, створення комфортних умов праці та забезпечення мотивації працівників, не забуваючи про можливість їхнього постійного професійного розвитку. Важливою є також підтримка комунікації та співпраці між різними підрозділами медичного закладу.

Зазначимо, що в успішному управлінні медичними закладами грає ключову роль лідерство. Розвиток лідерських навичок у керівників медичних закладів сприяє покращенню комунікації, мотивації персоналу та прийняттю стратегічних рішень. Лідери в сфері охорони здоров'я повинні бути готові до викликів сучасного медичного середовища та активно розвивати свої здібності.

Зміна парадигми в управлінні медичними закладами полягає також у визнанні важливості партнерства та співпраці. Медичні заклади співпрацюють з іншими закладами, страховими компаніями, фармацевтичними компаніями та громадськими організаціями для забезпечення комплексної медичної допомоги та покращення результатів лікування.

Крім того, важливою є взаємодія з громадськістю та пацієнтами. Медичні заклади повинні активно впроваджувати програми інформування та освіти для пацієнтів, сприяти залученню громадськості до питань охорони здоров'я та надавати пацієнтам можливість висловлювати свої побажання та скарги.

Отже, впровадження нових підходів до управління медичними закладами є ключовим кроком у створенні ефективної та доступної медичної системи. Ці нові підходи спрямовані на забезпечення якості та безпеки надання медичних послуг, зростання задоволеності пацієнтів та підвищення ефективності медичних закладів. Реалізація цих стратегій може стати переломним моментом у розвитку сучасної

медицини, що дозволить забезпечити високий рівень медичної допомоги для кожного громадянина.

Список використаних джерел:

1. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: <http://surl.li/tkude>

2. Попович Т.М., Крисько Ж.Л. Гарантії держави у наданні якісних медичних послуг. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за ред. Шкільняка М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль: Крок. 2020. С.261-293. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uzoz_t.pdf

УДК 338.984

Лазоренко Т.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств,

Філоненко Д.В.,

здобувач вищої освіти,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УДОСКОНАЛЕНА МОДЕЛЬ «ПОДВІЙНОГО АЛМАЗУ»

Дизайн-мислення та Human-centered design, в яких головний акцент ставиться на потребах користувачів, є незамінними інструментами для успішної адаптації компаній в сучасних реаліях, що швидко змінюються. Одним з найбільш успішних прикладів використання дизайн-мислення є компанія Zoom, завдяки якому вона стала дуже популярною серед користувачів під час пандемії та забезпечила їм максимальний комфорт для відеозв'язку, оптимізуючи свою платформу. Іншими прикладами, коли дизайн-мислення дозволило під час пандемії пристосуватися до змін у поведінці користувачів та забезпечити безпечний та ефективний доступ до своїх продуктів та послуг, тим самим не легше зберігши, а й

розвинувши бізнес під час пандемії є компанії UberEATS, Instacart, Netflix Headspace та Peloton. [2]

В Україні успішне застосування принципів дизайн-мислення демонструють додатки Дія, Монобанк та ДТЕК. Завдяки цим платформам кожний громадянин мав нагоду зручно та швидко оформити документи, перевести або отримати гроші, та перевірити графік електроживлення. [2]

Не вдосконалюйте старе – створіть нове! Дизайн-мислення змінює світ, допомагає винаходити інноваційні рішення. Дизайн для сервісів, інновацій, сталого розвитку тощо, який ставить у центр уваги мету дизайну, тобто зміст, функцію та сенс. Він має бути орієнтований на людину. Він включає технології й економіку, але починається з реальних або потенційних потреб людини. Що робить життя легшим, приємнішим? Що робить технологію корисною і такою, що її застосовують? Це більше, ніж просто про ергономіку, розміщення кнопок у правильному місці. Це передбачає розуміння культури і контексту ще до того, як починають шукати ідеї. [1]

Зрозуміло, що є різні стратегії для дизайн-процесу, але кожен бізнес може адаптувати цей підхід для себе завдяки техніці «подвійного алмазу», розробленій British Design Council. Саме цей фреймворк дуже структурований та динамічний.

Починати потрібно з ключового питання, яке звучить так: як перейти з точки А («Не знаю» / «Може бути») до точки Б («Знаю» / «Має бути»). Цей процес може здатися простим та швидким, але насправді це нескінченний процес, оскільки креативність – це постійно переробляти все по-новому. [1] Модель «подвійного алмазу» є структурованим підходом до прийняття викликів у чотири етапи:

- Дослідження - знайомство з проблемою (розбіжність).
- Визначення - область для зосередження (сходження).
- Розробка - потенційні рішення (розбіжність).
- Реалізація - рішення, яке працює (сходження). [3]

Фази цього процесу або сходяться, або розходяться. Під час розбіжної фази ви намагаєтеся розширити пошуки якомога більше, не обмежуючи себе, а на фазах, що сходяться – конденсувати і звужувати свої ідеї. Чотири фази процесу «подвійного алмазу» спрощуються та об'єднуються у дві основні стадії.

Стадія I – «Знайди правильне рішення», тобто слід шукати правильне завдання питання, на яке потрібно знайти відповідь.

Розробіть бриф – спробуйте проаналізувати його чи початкове питання, оспоруючи кожну його частину та оцінюючи сфери інтересів. Наведіть стільки елементів, скільки можете, знайдіть характеристики, визначте сфери інтересів та крайнощів, перерахуйте місця, людей, взаємодії, пов'язані з кейсом, які можна дослідити. Перед зануренням у дослідження, варто розподілити свої «знахідки» на теми, щоб отримати загальну структуру. Далі застосуйте методи первинного та вторинного досліджень, отримавши, в результаті, величезну кількість неструктурованих результатів. [2] Прояснити результати дослідження можна:

- Підсумувавши результати дослідження та поділившись ними з командою.
- Згрупувавши отриману інформацію за темами.
- Знайшовши інсайти і розробивши потенційну сферу дій.
- Придумавши питання «як би ми могли...».

Стадія II – «Зроби все правильно», де потрібно переконатися, що ви робите все належним чином. Маючи питання, яке потрібно вирішити чи оскаржити, ви починаєте розробку. Наприкінці фази розробки оцініть свої ідеї та виберіть найкращі точковим голосуванням або матрицею. [2] В результаті, вийде одна або кілька ідей, які можна тестувати пізніше і знайти найкраще рішення.

Отримавши потенційні рішення потрібно оцінити фінальне рішення і як його реалізувати. Для цього можна застосувати гнучкий підхід із трьох кроків: прототипування, тестування, повторення.

Версія підходу «подвійного алмазу» – всього одна з можливих, але допомагає приймати виклики, ставити під сумнів і інтегрувати, але саме дизайн-мислення використовують для створення інновацій передові компанії світу: Apple, Google, Microsoft та інші. Відома історія Airbnb – перетворення стартапу на успішний бізнес завдяки орієнтації на користувача та творчому підходу. [1]

Метод показав себе надзвичайно ефективно й у державному секторі: Міністерство бізнесу і розвитку та Міністерство освіти та праці Данії, Фінський фонд інновацій SITRA, Міське управління Барселони (Іспанія) – інноваційні проекти цих інститутів зобов'язані появою саме дизайн-мисленню.

Список використаних джерел:

1. *Все буде дизайн: як знаходити рішення, яких не існувало раніше. Platfor.ma. URL: <http://surl.li/tkudp>*

2. Кременчук В. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці у 2024 році. Beetroot Academy. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici>.

3. Design Thinking: уроки для політики від запровадження проєктувального мислення. Домени – перевірка та реєстрація доменів в Україні / Imena.ua. URL: <https://www.imena.ua/blog/design-thinking-for-politics/>.

УДК 005.61.95/96

Леньова К.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Романченко Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT

Український ринок демонструє надзвичайну стійкість в умовах соціальної та економічної нестабільності унаслідок російсько-української війни. Незважаючи на те, що бізнес-ландшафт, безсумнівно, підірвався, багато компаній, що зберегли позиції на ринку, адаптуються та знаходять способи працювати. У цьому новому середовищі ефективне управління продуктивністю стає ще більш критичним. Якісно розроблена система може не тільки забезпечити постійну продуктивність, але й сприяти індивідуальній мотивації та залученості співробітників – життєво важливим аспектам навігації в ці невизначені часи.

Система управління продуктивністю персоналу – це динамічна система, процес якої орієнтований на постійне вдосконалення та ґрунтується на активній участі всіх зацікавлених сторін. Таку систему можна описати як безперервний цикл, що складається з таких повторюваних етапів:

1. Планування та встановлення критеріїв. Під час етапу планування визначаються чіткі та вимірні цілі оцінювання результатів. Нерідко надають перевагу методу постановки цілей SMART. У межах поставлених цілей та попередніх результатів

формується план навчання як індивідуальний, так і груповий. Окрім цього, під час цього етапу визначаються основні індикатори та показники продуктивності, детермінуються ролі та ключові сфери результату співробітника та/або співробітників.

2. Дія. У межах наступного етапу відбувається реалізація попередньо сформованого плану покращення продуктивності, а також плану навчання. Під час цього етапу нерідко проводяться лекційні та тренінгові заняття. Задля підвищення залученості використовують сесії асоціацій та аналогій, ділові ігри та brainstorm сесії.

3. Моніторинг. Під час етапу моніторингу одним з найбільш важливих аспектів є надання та, зокрема, отримання постійного зворотного зв'язку. Фідбек має бути присутнім у межах щоденної комунікації, а не виконувати функцію залякування керівництвом. Окрім цього, у контексті моніторингу проводяться коуч-сесії; надаються консультації; контролюється виконання поточних цілей та завдань, попередньо складеного плану.

4. Перегляд. Останній етап циклу визначається оцінкою визначених попередньо показників продуктивності. Під час цього етапу надається більш формалізований зворотний зв'язок, наприклад, 360-degree feedback; визначаються складнощі та досягнення у контексті поставленого плану як від співробітників, так і від керівництва. Перегляд дозволяє визначити сфери для покращення та є фундаментом для чергового етапу планування. Нерідко під час та/або після перегляду визначаються KPI співробітника. При цьому методи оцінки персоналу можуть змінюватися та варіюватися в залежності від результатів того чи іншого методу.

Ефективність системи performance management залежить від її підпорядковування стратегічним цілям організації. Кожен повторюваний етап має бути скорегований відповідно до тих чи інших завдань організації на той чи інший проміжок часу. Як результат, ефективна система управління продуктивністю персоналу забезпечує організаційний, соціальний та економічний ефекти шляхом зменшення плинності кадрів, покращення задоволеності працівників, зниження витрат та збільшення прибутку організації тощо.

Отже, система управління продуктивністю стає дедалі важливішою в українському контексті, забезпечуючи сталість

розвитку організації. Динамічність – одна з характерних рис ефективної системи performance management, оскільки дозволяє системі адаптуватися та розвиватися. Окрім цього, ефективна система є циклічною та має складатися з чотирьох повторюваних етапів: планування, дія, моніторинг та перегляд. Кожен з етапів має підпорядковуватися та діяти в межах цілей тієї чи іншої організації. Результати впровадження та/або підтримання ефективної системи управління продуктивністю персоналу відображаються в соціальних, організаційних та економічних ефектах організації.

Список використаних джерел:

1. *Armstrong M. A handbook of human resource management practice (8 ed.). Kogan Page Publishers, 2001. 981 p. ISBN 0749433930, 9780749433932*

2. *Shields J. Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge : Cambridge University Press, 2007. ISBN 9781139168748*

3. *Нукифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.*

УДК 338.4

Лінькова О.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Дослідженням фундаментальних питань менеджменту займаються як вітчизняні так і закордонні вчені. При цьому недостатня увага приділяється опрацюванню концептуально нових можливостей у менеджменті [1-6].

Парадигма менеджменту – це система понять, уявлень та принципів, які визначають підходи до управління організаціями. Еволюція основних парадигм менеджменту:

– класична сформувалася під час бурхливого розвитку промисловості на початку ХХ століття (розподіл праці, жорстка ієрархія з визначеними ланцюжками підпорядкування, формальний

підхід, ефективність і контроль, раціональне використання ресурсів, централізоване прийняття рішень, виконання чітко визначених завдань, зосередження на дисципліні, негнучкість, відсутність ініціативи у співробітників, повільна адаптація до змін);

– неокласична виникла як реакція на недоліки класичної парадигми менеджменту в середині ХХ століття (зростання ролі людського чинника в управлінні, зміна характеру роботи та потреб працівників, адаптивний підхід до управління, децентралізація та делегування, участь та співпраця, інноваційність та розвиток, складність, недостатня увага до зовнішнього середовища);

– системна парадигма виникла в межах системного аналізу та кібернетики в середині ХХ століття (розгляд організації як складної відритої системи, системний підхід до управління, гармонізація та стійкість, якість управління);

– ситуаційна парадигма виникла в 60-х роках ХХ століття (вибір підходу до управління залежить від ситуації та цілей, управління проектами, маркетинг, прагматичність та орієнтація на результат).

Зростання як основна сучасна стратегія успіху в бізнесі реалізується в менеджменті через:

– моделі (способи створення цінностей: потоки доходів, канали збуту, наприклад моделі виділені в звіті комісії ООН, циркулярна, спільного споживання, ощадного виробництва, соціального підприємництва, електронної комерції),

– процеси (скорочення витрат за рахунок автоматизації операційних і управлінських процесів (управління ресурсами ERP, продажами CRM-системи, персоналом HRIS, LMS навчанням, бухгалтерського обліку: 1С), ділові зв'язки на основі кластеру та зростання доданої вартості, використання роботів для підвищення ефективності, наприклад, робот для розпізнавання та видалення бур'янів E-Tract),

– досвід (зростання обміну інформацією, наприклад, хмарні платформи, наприклад, Microsoft Azure та комунікаційні інструменти Microsoft Teams, Zoom, зміцнення зв'язків з клієнтами, наприклад, Amazon Prime),

– функції (покращення з метою стимулювання додаткових продажів, наприклад, соціальний медіа маркетинг SMM),

- клієнти (вивчення можливості задоволення потреб на нових ринках, онлайн маркет-плейси, наприклад, eBay, Alibaba, розвиток платіжних систем, наприклад, Visa, Mastercard, PayPal, Bitcoin),
- пропозиції (інвестування в нові продукти, наприклад, IMS, SoFi Invest).

Світ менеджменту постійно розвивається, з'являються нові концепції засновані на: управлінні талантами, безперервному розвитку, командній роботі, підвищенні мотивації, готовності до змін, застосуванні нових технологій, відповідальному ставленні до ресурсів та бізнес-процесів, зміні ролі менеджера. Приклади актуальних елементів сучасної парадигми менеджменту:

- Agile – ітераційний метод управління процесами;
- Holacracy – розподіл повноважень та відповідальності між автономними само організованими командами;
- Дизайн мислення – генерування ідей для створення нових продуктів на основі емпатії, ітерації, співпраці.

Успіх бізнесу залежить від впровадження нових продуктів та послуг, що призведе до сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Систематизовані проблеми прискореної автоматизації інтелектуальної діяльності в менеджменті призводять до необхідності аудиту цінностей людини в межах реального та віртуального світів, що формує нові підходи до управління бізнесом на основі нових суб'єкт – об'єктних відносин та оновлення архітектури його компонентів.

Список використаних джерел:

1. Білл Барнет, Дейв Еванз Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя. Наш Формат. – К. - 2018. – 224с.
2. Галушка З.І., Нафус І.І. Соціальний капітал як економічний ресурс: сутність та умови нагромадження : монографія. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2021. 248 с.
3. Європейський Зелений Курс. URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html>
4. Майк Бидл, Арье ван Беннекум, Алістер Кокберн та інші. Дванадцять принципів Agile розробки. <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>
5. Jeffrey D. Sachs, Guillaume Lafortune, Grayson Fuller, Eamon Drumm. Sustainable Development Report 2023. URL: <http://surl.li/sohvj>
6. Harvard Business Review <https://hbr.org/>

УДК 615.1:658.56

*Ляшенко-Щербакова В. В.,
здобувач вищої освіти,
Міжнародний гуманітарний університет*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ

Фармацевтична промисловість є однією з найголовніших галузей національної економіки, оскільки лікарські засоби є соціально значимою продукцією для підтримки життя та здоров'я населення, тому представляють собою основу для безпеки країни. Особлива її значимість постає в умовах воєнного стану, запровадженого в Україні в результаті військової агресії РФ проти України. У результаті виникли наступні проблеми для фармацевтичної галузі, а саме: за даними ВООЗ, наданими у травні 2022 року, біля 3000 осіб «померли в Україні з моменту повномасштабного вторгнення росії, оскільки вони не змогли отримати доступу до лікування хронічних захворювань. Від початку 2022 р. ДП «Медичні закупівлі України» придбало лікарських засобів та обладнання в обсязі 53 % від потреби». Основними причинами цього, ми вбачаємо, періодичні ускладнення вантажопотоку в пунктах пропуску вантажів, що призводить до затримок у поставках. Крім того, перевезення певних лікарських засобів, сировини для їх виготовлення та виробів медичного призначення вимагають дотримання температурних режимів [3]. Також, окрім фізичних факторів, одним з найважливіших ми вбачаємо саме високий рівень інфляції, зростання курсу іноземних валют (значна частина лікарських засобів в Україні є імпортними) та загострення хронічних станів, так само як і появу нових захворювань у населення, що потребують медикаментозного лікування. Варто наголосити, що у «низці громад досі не працює належним чином програма «Доступні ліки». Насамперед йдеться про деокуповані території Київщини, Чернігівщини, Сумщини та Житомирщини» [3].

Відтак, наведені вище фактори негативно впливають на ефективність діяльності фармацевтичних підприємств. Таким чином, на нашу думку саме постійний процес оцінювання ефективності

функціонування фармацевтичних підприємств має стати невід'ємною частиною системи стратегічного управління.

Найважливішими індикаторами, за якими фармацевтичні підприємства мають оцінювати свою діяльність, це:

– ринкові індикатори, які враховують не лише зміни у ціні, підвищення курсу акцій, що вразливі до впливу макроекономічних коливань, але й оцінку ефективності ринкової позиції, споживчої політики, прихильності споживачів тощо. У якості ключового ринково індикатора дослідники пропонують використовувати коефіцієнт Тобіна Q, що дорівнює відношенню ринкової вартості компанії до відновної вартості її активів;

– бухгалтерські індикатори, а саме: рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE) або прибутку на акцію (EPS) тощо. Ці індикатори відображають внутрішні можливості прийняття рішень і результативність управління, а не реакцію зовнішнього ринку на організаційні (неринкові) дії;

– перцептивні показники, за якими аналізується думка стейкхолдерів. Наприклад, надійності фінансового становища підприємства, розумного використання корпоративних активів або досягнення мети відносно конкурентів [1; 2].

Відтак, фармацевтичні компанії для вирішення викликів сьогодення мають здійснювати управління на основі стратегічного підходу, постійно аналізуючи та оцінюючи свою ефективність на різних етапах своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці ОПУ: Наук. та наук.-виробнич. збірн. Одеса, 2012. Вип. 2(39). С. 318-325.*

2. Ляшенко-Щербакова В. В., Гончарук А. Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності фармацевтичних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Випуск № 53/2022. С. 82-89.*

3. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://surl.li/esamg>*

УДК: 338.124.4(100)(043.3)

Метеленко Н.Г.,

доктор економічних наук, професор, директор,

Сіліна І.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри інформаційної економіки,

підприємництва та фінансів,

Ткаченко Є.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри інформаційної економіки,

підприємництва та фінансів,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні,

Запорізький національний університет

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ: ВИРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ВІЗІЇ

Систематизація зарубіжного досвіду повоєнної відбудови сприяє розвитку наукового підходу та розумінню складних соціально-економічних процесів, оскільки передбачає аналіз різних підходів; оцінки їх ефективності і пошуку нових шляхів досягнення успіху без повторення відомих помилок; сприяє покращенню міжнародних стосунків та спільному розвитку; допомагає зберегти цінні знання і сприяє створенню стійкого та процвітаючого суспільства. З таких міркувань, на наш погляд, цікавим для вивчення та оцінювання є досвід таких країн як Німеччина, Японія, Південна Корея, Боснія і Герцеговина, Сінгапур.

Після війни 1990-х років *Боснія і Герцеговина* зазнала значних руйнувань і гуманітарних криз. Для нашої країни може бути цінним досвід в сферах національного примирення, відновлення соціальних зв'язків, врегулювання конфлікту та відновлення спільного життя. Після війни в Боснії і Герцеговині було здійснено низку змін у системі оподаткування з метою підтримки відновлення та розвитку країни. Оскільки Боснія і Герцеговина є федеративною державою зі складним політичним устроєм, зміни в системі оподаткування мали як загальнодержавний, так і регіональний характер; вони створили сприятливі умови для економічного відновлення та залучення інвестицій. Важливим аспектом розвитку країни після конфлікту було запровадження антикорупційних кроків. Серед найбільш дієвих напрямів податкового регулювання в країні були такі: уніфікація

податків; реформування податкового адміністрування; запровадження стимулів для інвестицій; запроваджено податок на додану вартість (ПДВ); здійснено гармонізацію системи оподаткування з міжнародними стандартами та рекомендаціями [1].

Сінгапур, будучи незалежною країною лише з 1965 року, швидко розвинувся з маленького порту в одну з найбагатших країн світу; його досвід в ефективному управлінні, розвитку інфраструктури, привабливості для іноземних інвестицій та підтримці підприємництва може бути надзвичайно корисним для обґрунтування стратегії повоєнної відбудови України. Сінгапур створив сприятливе інвестиційне середовище, шляхом зниження податків, введення легких умов для створення підприємств та спрощення бюрократичних процедур. Країна надала іноземним інвесторам різні стимули, включаючи пільги та допомогу у відкритті бізнесу. Значну увагу країна розвитку освіти та підготовці висококваліфікованих кадрів; були створені високоякісні університети та навчальні заклади, які пропагували наукові дослідження та інновації; країна залучала іноземних спеціалістів, що сприяло обміну знаннями та трансферу технологій; значні зусилля були скеровані у розробку ефективних містобудівних проектів та розвиток якісної інфраструктури на основі технологій «розумне місто» [2]. Серед найбільш значущих напрямів, які були реалізовані у цій країні вартують уваги такі: низькі податкові ставки, щоб привернути іноземних інвесторів та сприяти розвитку підприємництва; використання широкого спектру податкових пільг та стимулів для підтримки різних галузей економіки; забезпечення податкової стабільності та простоти податкових правил і процедур з максимальною прозорістю; укладення угод про уникнення подвійного оподаткування з різними країнами, що дозволяло забезпечити більшу захищеність та привабливість для міжнародних бізнес-операцій; встановлення спеціального податкового режиму для іноземних інвесторів. Сінгапур є однією з країн з найнижчим рівнем корупції у світі, корупція серйозно криміналізована; система правосуддя дотримується нульової терпимості до корупції.

Швидкий економічний розвиток *Південної Кореї*, відомий як «економічне диво на річці Хан», став прикладом успіху в галузі індустріалізації, технологічного розвитку та експорту; цікавим для дослідження є досвід відбудови економіки та інфраструктури цією країною після Кореїської війни (1950 – 1953) [3]. Серед основних

стратегічних напрямів, які дали змогу Південній Кореї досягти значного економічного розквіту та стати однією з провідних країн у світі, стали напрями, орієнтовані на розвиток високотехнологічних галузей, експортно-орієнтований підхід та інвестиції в людський капітал. Для прискорення процесу відновлення економіки та прискорення індустріального розвитку, Південна Корея здійснила таку низку змін: послідовне зниження податкових ставок для стимулювання підприємництва та інвестицій; використовувала систему податкових пільг та стимулів для залучення інвестицій у важливі галузі, залучення нових технологій та створення робочих місць; країна створила спеціальні інвестиційні зони зі зниженими податковими ставками та спрощеними умовами діяльності; здійснила суворий контроль над банківською системою та капіталовкладеннями, що сприяло залученню інвестицій та фінансовій стійкості.

Таким чином, у дослідженні нами наведено окремі узагальнення щодо напрямів для вироблення стратегічної візії, які варті уваги та імплементації, особливо у частині налагодження антикорупційних практик, виділення пріоритетів для концентрації обмежених фінансових ресурсів на інноваційних технологіях, освіті та наукових дослідженнях.

Список використаних джерел:

- 1. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. URL: <http://surl.li/tfnua>*
- 2. Черкас Б., Тезбір Р. Еволюція стратегії національної безпеки республіки Сінгапур. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Міжнародні відносини. 2020. № 2(52). С. 29-34. URL: <http://surl.li/tfntj>*
- 3. Корея: відновлення повоєнної економіки. uifuture.org. URL: <http://surl.li/tfnui>*

УДК 339.187

*Мещенко Н.О.,
здобувач вищої освіти,
Ус М.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Товар вважається одним з основних елементів маркетингу. Він виступає предметом обміну, засобом конкурентної боротьби за споживача й об'єктом управлінської діяльності підприємства як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі. В довгостроковій перспективі основним способом управління товарами виступає розробка та реалізація товарної політики.

Грамотно побудована товарна політика підприємства сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, збільшенню кількості клієнтів і зростанню прибутку, дозволяє формувати зміни асортименту та адаптує до мінливих умов ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства актуальною є проблема удосконалення маркетингової товарної політики. Адже у мінливому економічному середовищі виважена товарна політика стає запорукою успішної і ефективної діяльності підприємства [1].

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару [2].

Основним завданням товарної політики є створення такого товару чи послуги і відповідного управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувались мінімально як допоміжні для досягнення фірмою визначеної мети [1].

Підприємство повинно швидко адаптовуватись до сучасних реалій і активно впроваджувати інноваційні підходи та стратегії, які

спрямовані на задоволення потреб сучасного споживача і побудову стійкого відношення з ним [2].

Якщо розглядати маркетингову товарну політику з більш сучасного погляду то, перший аспект полягає в усвідомленні зростаючої важливості розуміння споживачів та їх потреб. Сучасний покупець не лише шукає якісні продукти, але також бажає взаємодіяти з брендом, розуміти його цінності та ідентифікувати себе з ним. Тому активне використання інструментів аналізу споживачів, таких як моніторинг соціальних мереж, здійснення опитувань та фокус-групових досліджень для збору вражень і стеження за тенденціями на споживчому ринку є дуже важливим. Бренд Starbucks є яскравим прикладом того, як компанія взаємодіє з клієнтами. Starbucks активно спілкується зі своїми клієнтами через соціальні медіа та власний блог, де розповідає про нові продукти, акції та події. Крім того, створюються можливості для взаємодії з брендом, наприклад, запрошуючи клієнтів надсилати фотографії своїх кавових чашок та вражень від відвідування кав'ярень.

Другий аспект сучасної маркетингової товарної політики - це посилення уваги до створення цінності для клієнтів. Підприємство має не лише створювати товари і послуги, але й пропонувати клієнтам конкретні рішення для розв'язання проблем і задоволення потреб. Це може охоплювати розробку персоналізованих продуктів, розробку програм лояльності, надання консультативних послуг тощо. Важливим є також гарантування якості обслуговування клієнтів і підтримка післяпродажного сервісу. Таким прикладом виступає "Nova Poshta", яка відома своїм підходом до надання послуг доставки, спрямованого на забезпечення максимального комфорту для клієнтів, і її програма "Nova Club". Ця програма лояльності надає клієнтам можливість отримувати знижки та бонуси за кожну доставку, а також спеціальні пропозиції та подарунки. Це дозволяє клієнтам відчувати себе важливими та заохочує до повторних покупок.

Третім складником сучасної товарної політики є активне застосування технологій для удосконалення маркетингової діяльності. Сучасні інструменти аналізу даних, штучний інтелект та інші технології можуть значно спростити процес дослідження ринку, розробки стратегії продажів та взаємодії з клієнтами.

Прикладом може виступати українська компанія "Rozetka", яка збирає дані про покупки та перегляди товарів своїми клієнтами і

використовує цю інформацію для надання індивідуальних рекомендацій кожному користувачеві. Це дозволяє їм підвищити ефективність продажів, пропонуючи клієнтам продукти, які найбільше відповідають їхнім інтересам і потребам.

Таким чином, маркетингового товарна політика в діяльності сучасного підприємства є важливим елементом формування його маркетингової підтримки. Це, у свою чергу, враховує потреби самого підприємства, споживачів його продукції та ринкових вимог у цілому. Тому за умов мінливого ринкового середовища саме використання сучасного комплексу інструментів є запорукою його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Абрамович І. Квасова, М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання / І. Абрамович, М. Квасова // *Економіка та суспільство*, 2022. № (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>

2. Хурдей В.Д. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи / В.Д. Хурдей, В.В. Даценко, Л.Ю. Семенова // *Економічний простір*, 2021. (165), С. 96-100. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-17>

УДК 005:339

Миськів П. С.,
здобувач вищої освіти,
Моголова М. М.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ

Для сучасних компаній важливим є не лише виробничий менеджмент, а й управління збутом продукції. Побудова дієвої системи управління збутовою діяльністю передбачає застосування стратегічного підходу, врахування ролі технологій, викликів і можливостей електронної комерції, побудову взаємовідносин з клієнтами, застосування різних маркетингових інструментів, оптимізацію логістичних процесів, ґрунтовний аналіз ефективності,

врахування перспектив глобальних продажів. Кожен з цих факторів є предметом ґрунтовних досліджень багатьох вчених, результати яких слугують методологічною основою формування ефективного менеджменту збуту.

За стратегічного підходу до управління продажами компанії проводять детальну діагностику ринку, щоб зрозуміти потреби і уподобання клієнтів, а також оцінити конкурентну ситуацію. Результати аналізу допомагають виокремити ключові сегменти клієнтів, визначивши найбільш привабливі для бізнесу ринкові ніші. На основі цього розробляється стратегія збуту, спрямована на задоволення потреб клієнтів.

При плануванні стратегії збуту важливо дотримуватись основних принципів ефективного маркетингу [1], зокрема щодо створення сильного іміджу бренду, проведення дієвих рекламних кампаній та впровадження адаптованих цінових політик й інструментів. Їх використання сприяє залученню нових клієнтів і збереження існуючих.

На сьогоднішній день всі сфери економічної діяльності стають все більш технологізованими. Роль технологій у сфері збуту є важливою, зокрема в контексті використання CRM-систем і аналітики даних. Ці технології забезпечують формування інформаційної бази обґрунтування управлінських рішень щодо збуту продукції. Дослідниками розроблено чіткі рекомендації щодо впровадження і використання CRM-систем на практиці з окресленням їх переваг для бізнесу [2]. Серед цих рекомендацій наступні: перед впровадженням слід ретельно проаналізувати потреби компанії і обрати відповідну CRM-систему; до впровадження CRM-системи важливо налагодити процеси збору, зберігання і аналізу даних; необхідно провести достатній тренінг персоналу щодо використання CRM-системи; слід постійно відслідковувати й аналізувати результати використання CRM-системи для внесення необхідних змін; принципово залучити керівництво компанії до процесу впровадження CRM-системи.

Ряд вчених досліджує вплив електронної комерції на збут, що на сьогодні виступає ключовим фактором для багатьох сфер сучасного бізнесу, створюючи для нього нові можливості [3]. У контексті цифрової трансформації стратегії і методи управління електронною комерцією стають все більш важливими для підприємств, адже

дозволяють підприємствам досягти конкурентної переваги на ринку. При їх обґрунтуванні першочерговим є формування відносин з клієнтами й оптимізація процесів збуту.

Управління збутом не обмежується створенням продукту та його просуванням на ринок, а вимагає побудови стійких і довгострокових відносин з клієнтами. Один із ключових аспектів цього процесу - це підтримка клієнтів після продажу, яка здійснюється через надання якісного сервісу. Крім того, важливу роль у формуванні відносин відіграють програми лояльності, сприяючи повторним покупкам й підвищенню задоволеності клієнтів.

При формуванні дієвої системи довгострокових контрагентних відносин потрібно наголосити на забезпеченні покупцям відчуття їх важливості, розумінні їхніх потреб і вчасної реакції на них [4]. Це забезпечують стратегії сервісу, спрямовані на збереження клієнтів через персоналізовані підходи та індивідуальні послуги.

Географічне розташування компаній і часовий фактор є важливими аспектами управління збутом, оскільки впливають на швидкість та якість обслуговування клієнтів. Тому будь-яка ефективна система менеджменту збутової діяльності включає оптимізацію логістичних процесів. Це передбачає аналіз логістичних шляхів, обґрунтування оптимальної стратегії логістики з відповідними методами вдосконалення ланцюга поставок з урахуванням географічних особливостей і часового фактора [5]. Підвищення ефективності логістичних процесів передбачає інтеграцію сучасних технологій, їх автоматизацію і застосування інноваційних підходів.

Формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері збуту не можливе без достовірної, доречної та змістовної інформаційної бази, яка включає в себе ключові показники ефективності (KPI). KPI дозволяють компаніям контролювати і оцінювати свої стратегії продажів, постійно вдосконалювати ці процеси [6]. При формуванні системи KPI рекомендують керуватись наступними правилами: встановити конкретні цілі, які відображають стратегічні плани компанії щодо збуту продукції; обрати KPI, які найкраще відображають прогрес у досягненні цілей; постійно вимірювати обрані KPI з аналізом отриманих даних для виявлення тенденцій; на основі діагностики KPI робити корективи у стратегії збуту; забезпечити залучення ключових працівників у процес визначення і

використання КРІ для підвищення їхньої відповідальності й зацікавленості у досягненні цілей.

Ці рекомендації допомагають компаніям не лише ефективно вимірювати результати своєї діяльності в сфері збуту, а й активно управляти ними для досягнення стратегічних цілей.

Ще одними з ключовими умовами для сучасного бізнесу є глобалізація та міжнародні продажі. Вони визначають політику компанії, з одного боку, щодо розширення географії збуту своєї продукції, з іншого, щодо утримання своїх позицій на висококонкурентному ринку. Розширення ринків за допомогою міжнародної торгівлі вимагає розробки ефективних стратегій виходу на іноземні ринки, враховуючи культурні відмінності [7]. Важливим є необхідність адаптації маркетингових стратегій до культурних особливостей кожної країни. Це означає врахування мови, звичаїв, цінностей та уподобань місцевого населення при розробці продуктів і рекламних кампаній.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ефективне управління збутом вимагає комплексного підходу, обґрунтування стратегії та дієвих інструментів, що відповідають внутрішнім і зовнішнім умовам, їх динамічним змінам.

Список використаних джерел:

1. Армстронг Г., Котлер Ф. «Основи маркетингу». – 2023 р. (рік видання 2022); 880 с.; Видавництво Науковий Світ - Київ
2. *Development of world economy, marketing and management in modern conditions. N.p., International Science Group, Boston, 2023. 226 p*
3. *Global Ecommerce, 2020,,: веб-сайт: URL: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>*
4. М. Портер «Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів». «Наш формат». Київ. 2020. 424с.
5. *Lambert D.M., Harrington T.C. Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing Mix // Journal of Business Logistics, 10. №. 2, 1989*
6. К. Воли « Ключові показники менеджменту: 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією», 4-те видання, «Наш Формат», Київ, 2023, 432 с.
7. *Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. – К. : НАУ, 2019. – 164 с.*

УДК 35.088

*Нестеренко Т.С.,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОСТІ

Мистецтво ефективного управління часом завжди залишатиметься на піку актуальності. Час – це невідновний ресурс, ключовий фактор у досягненні будь-яких цілей і критерій успішності виконаної роботи (нарівні з точністю, якістю і витратами, безумовно). Оволодіти вмінням бережливо й раціонально розпоряджатися наявним часом можна завдяки техніці управління часом. Це не просто наукова дисципліна чи професійна навичка – це мистецтво, що супроводжує людину у всіх сферах життя після його опанування. І найголовніше – кожен може вивчити ефективні методи розпорядження своїм часом. Техніка управління часом допоможе зрозуміти, як це зробити й як почати застосовувати цей цінний навик у повсякденному житті та професійній діяльності!

Зарубіжні вчені, такі як Л. Зайверт, С. Кові, Б. Трейсі та багато інших, приділили значну увагу проблемам управління робочим часом [2, 3]. Методологічні та теоретичні аспекти тайм-менеджменту відображені у роботах українських вчених, таких як Буняка Н. М., Євдокимов В. О., Лазоренко Т. В., Маслюківської А. О., Писаревської Г.І., Черненко Н. М. та інших [1, 4, 5].

Термін «тайм-менеджмент» буквально означає «управління часом» у перекладі з англійської. Це вміння ефективно використовувати наявний час, раціонально планувати його та вести облік. З наукової точки зору, управління часом - це конкретний підхід до організації свого робочого часу з метою максимальної продуктивності.

Передусім, це дає можливість працювати менше, при цьому досягаючи більшої продуктивності. Іншими словами, це навичка ефективно розв'язувати всі необхідні завдання і виконувати роботу в мінімальний час. Для цього важливо розумно розподіляти час, щоб встигнути вчасно виконувати всі основні завдання, не відволікаючись на дрібниці.

При цьому не потрібно постійно перебувати в режимі поспішання та неспокою на роботі між різними етапами. Замість цього, тайм-менеджмент дозволяє досягати більшої продуктивності завдяки оптимізації використання часу на кожну діяльність та уникненню марнотратства часу. Адже, враховуючи характер своєї діяльності, можна виявити, що значна частина часу проводиться на малозначущих справах. Це не стосується необхідних перерв на відпочинок чи їжу. Крім того, грамотне управління часом може забезпечити більше вільного часу для улюблених занять.

Тайм-менеджмент – це набір інструментів, що сприяють розвитку навичок ефективного використання часу, уникаючи марнування його, правильно розподіляючи пріоритети, ефективно встановлюючи цілі і досягаючи їх.

Перелік деяких з існуючих практичних та ефективних методів управління часом: модель постановки цілей «СТО» (стратегічні, тактичні і оперативні цілі); метод розподілу роботи «КОД» (ключові області діяльності); модель постановки цілей і завдань «SMART»; періодичність планування і постановки цілей і завдань; модель хронофагів (викрадачів часу) «ТОП» (технічні, об'єктивні, психологічні, інструментальні помилки); матриця Ейзенхауера та її похідні; «Знайдений час», «заплатки»; «15 хвилин на день»; техніка помідора; дедлайни для всіх справ; дотримання послідовності справ; метод швейцарського сиру; «Жаба на сніданок»; розподіл роботи на логічні блоки; «Альпи»; приходьте за 5 хвилин.

Впровадження правил і принципів управління часом в свою діяльність має наступні переваги: здатність досягнення більшої кількості цілей і завдань; підвищення успішності у виконанні завдань; здатність завершувати заплановані завдання за коротший час; ефективне використання вільного часу для хобі, спорту, родинного спілкування; уникнення постійного відчуття втоми та стресу; можливість точного планування часу на різні періоди; отримання контролю над власним життям. Отже, вивчення тайм-менеджменту допоможе досягти як більшої продуктивності в професійній сфері, так і більшого вільного часу.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 279-283.

2. Siewert L.J. *Time management based on the ALPEN method* (by Lothar J. Siewert). Vienna Student Counselling. URL: <http://surl.li/sohwl>

3. Tracey B. *Effective time management: an effective technique for managing your owntime*. SmartBook. 2007. P. 79. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=51300&p=1

4. Лазоренко Т.В., Бринчак М.М. *Управління часом. Значення оптимізації використання часу*. Економіка і суспільство. 2018. №19. С.455-459.

5. Маслюківська А. О. *Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності*. Молодий вчений. 2018. №11(63). С. 467–471.

УДК 004.738.5:316.771.78:378.4:39(100)

Нікітенко В.О.,

*доктор філософських наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування,*

Воронкова В.Г.,

*доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні,
Запорізький національний університет*

НОВІ ТЕОРІЇ ВПЛИВУ ІНФОРМАЦІЙНО-ПРОРИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЛЮДИНУ, ОСВІТУ, КУЛЬТУРУ І ТУРИЗМ

Тема впливу інформаційно-проривних технологій на людину, освіту, культуру і туризм є багатоплановою. ІКТ впливають на людину: Зручність і доступність інформації забезпечують людей швидким та легким доступом до великої кількості інформації, яка раніше була недоступна або важко доступна. Соціальні мережі, месенджери, відеозв'язок змінюють способи спілкування, зв'язок з рідними та друзями, що може мати як позитивний, так і негативний вплив на міжособистісні відносини. ІКТ сприяють виникненню нових робочих місць, пов'язаних з інформаційними технологіями. E-learning, масові відкриті онлайн-курси (МООС), використання інтерактивних технологій у навчальному процесі сприяють урізноманітненню форм навчання. Інтернет дозволяє отримувати освіту в будь-якому місці, навіть в тих, де немає зручного доступу до установ освіти. Використання аналітики та інших технологій

дозволяє краще адаптувати навчання до потреб конкретного учня чи студента. ІКТ впливає на культуру: зміна способу споживання культурних продуктів, у контексті яких з'являються онлайн-платформи для перегляду фільмів, читання книг, прослуховування музики тощо змінює звичайний спосіб споживання культурних продуктів. Інтернет дозволяє легко розповсюджувати культурні продукти по всьому світу, що може призвести до змішування та взаємного впливу різних культур. Інформаційні технології дозволяють кожному створювати та розповсюджувати власний культурний контент через блоги, соціальні мережі, відеохостинги тощо. ІКТ впливають на туризм: Інтернет дозволяє легко знаходити та бронювати готелі, квитки на транспорт, екскурсії тощо, здійснюючи онлайн-бронювання та планування подорожей. Розвиток віртуальної реальності дозволяє людям відвідувати туристичні місця без фізичного присутності, що може бути особливо корисним у ситуаціях, коли подорожі обмежені. Інформаційні технології дозволяють туристам швидко отримувати інформацію про нові місця, події та маршрути, що може змінити їхні вибори та інтереси. Існує безліч мобільних додатків, які допомагають туристам у плануванні маршрутів, пошуку ресторанів, визначенні географічного положення тощо. Туристи з різних країн можуть взаємодіяти між собою через соціальні мережі та спільні платформи для подорожей, що сприяє обміну культурним досвідом та розумінню інших культур. Інформаційні технології сприяють розвитку нових форм туризму, таких як геокешінг, тематичні маршрути, культурні віртуальні тури. Загалом, вплив інформаційно-проривних технологій на туризм включає не лише зручності та нові можливості для подорожуючих, але й виклики, такі як збереження приватності, збільшення кібербезпеки та розуміння впливу цих технологій на культурний обмін і спілкування між людьми.

Інформаційно-проривні технології мають значний вплив на різні сфери життя людини, змінюючи її способи життя, навчання, споживання культурних продуктів та подорожей. Концепція теорії парадигми, яка походить в основному з робіт філософів науки Томаса Куна, може бути застосована для розуміння впливу інформаційно-проривних технологій на людину, освіту, культуру та туризм. В основі цієї концепції лежить ідея, що наукова парадигма (або принципова модель) визначає спосіб, яким розуміється світ у певний

історичний період. Під впливом інформаційно-проривних технологій може відбуватися зміна парадигми в способі, яким люди сприймають світ та взаємодіють з ним. Заміна традиційних способів комунікації (наприклад, особиста розмова) на віртуальні та онлайн-форми спілкування може призвести до зміни уявлень про соціальну взаємодію та ідентичність. Вплив інформаційно-проривних технологій може призвести до зміни парадигми в освіті, від традиційної моделі навчання до активної, інтерактивної та індивідуалізованої освіти. Розвиток електронного навчання та доступу до онлайн-ресурсів може змінити підходи до здобуття знань та розвитку навичок. Інформаційно-проривні технології впливають на культурні парадигми шляхом зміни способів створення, поширення та споживання культурного контенту. Зростання впливу масових медіа та соціальних мереж може призвести до глобалізації культурних практик, але також може підірвати традиційні культурні цінності. Розвиток інформаційно-проривних технологій може змінити парадигму туризму шляхом створення нових форм та можливостей подорожей, таких як віртуальні тури та інтерактивні дослідження. Поява онлайн-платформ для планування та бронювання подорожей може призвести до зміни способів організації та споживання туристичних послуг. Отже, вплив інформаційно-проривних технологій на освіту можна розглядати через призму зміни парадигм у відповідних сферах і соціокультурних змінах, які вони приносять.

Виокремимо певні теорії, концепції, парадигми, що відображають їх зміст. 1) Теорія соціального конструктивізму відображає ідею, що знання та реальність будуються соціально та культурно. Під впливом інформаційно-проривних технологій, люди отримують доступ до широкого спектру інформації та можуть активно створювати знання через взаємодію у віртуальних спільнотах, соціальних мережах та інтернет-платформах. 2) Культурна теорія медіа розглядає вплив медіа на формування культурних стандартів, цінностей та ідентичності. Інформаційно-проривні технології не лише впливають на спосіб, якими медіа поширюють культурний контент, але й створюють нові форми споживання та взаємодії з ним. 3) Теорія дигітального розриву відображає нерівності у доступі до інформаційних технологій між різними соціальними групами та регіонами. Впровадження інформаційно-проривних технологій може змінити парадигму цього

розриву, але також може створити нові форми нерівності, наприклад, у використанні та розумінні цих технологій. 4) Теорія постмодернізму відображає ідею розмиття меж між великими наративами, руйнування єдності та універсальності. Тому інформаційно-проривні технології можуть сприяти появі нових форм культурної різноманітності та ідентичності, змінити способи сприйняття та розуміння світу. 5) Теорія адаптації культурних практик висуває ідею, що культури та суспільства пристосовуються до нових технологій та інформаційних змін. Під впливом інформаційно-проривних технологій культурні практики можуть змінюватися, адаптуватися та перетворюватися для відповіді на нові виклики та можливості. 6) Теорія інноваційного прийняття вивчає процеси прийняття нових технологій та інновацій у суспільстві. Інформаційно-проривні технології можуть викликати різноманітні реакції серед користувачів, від прийняття до відхилення, і впливати на соціальні та культурні парадигми. 7) Теорія технологічного детермінізму стверджує, що технології визначають соціальні структури та культурні процеси. Під цією перспективою, інформаційно-проривні технології можуть бути розглянуті як ключовий фактор у формуванні нових культурних, освітніх та туристичних парадигм. 8) Теорія соціальних мереж та взаємодії аналізує вплив соціальних мереж, які виникають через використання інформаційно-проривних технологій, на соціальні взаємодії та культурні практики. Соціальні мережі створюють нові способи спілкування, обміну інформацією та формування ідентичності. Ці концепції та теорії допомагають нам краще зрозуміти вплив інформаційно-проривних технологій на різні сфери життя та динаміку зміни культурних, освітніх та туристичних парадигм. Вони надають фреймворки для аналізу та розуміння цих процесів у контексті сучасного світу. Теорія парадигм надає теоретичний фреймворк для розуміння та пояснення соціальних змін, що відбуваються в суспільстві під впливом інформаційно-проривних технологій, допомагає аналізувати зміни в культурних процесах, ідентичності та цінностях, спричинені розвитком технологій та медіа. Теорія парадигм дозволяє вивчати динаміку та еволюцію суспільних змін у часі, включаючи зміни в освіті, культурі, економіці та інших сферах. Парадигмальні зміни допомагають стимулювати інновації та розвиток у різних галузях, сприяючи конкурентоспроможності та

ефективності. Застосування теорії парадигм в освіті допомагає розробляти більш ефективні методи навчання та адаптувати їх до потреб сучасного світу. Отже, теорія парадигм важлива як для теоретичного розуміння суспільних процесів, так і для розроблення конкретних стратегій та дій в сучасному світі, де інформаційно-проривні технології грають ключову роль у формуванні нових реалій [1].

Список використаних джерел:

І.Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 460 с.

УДК 658.83:633.17

Нікіфоренко А.А.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Курило Л.І.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ЗНАЧЕННЯ SOFT SKILLS ДЛЯ БІЗНЕСУ У 21 СТОЛІТТІ

Успішне виконання професійних обов'язків залежить не лише від професіоналізму. Часто людям, які хочуть реалізувати себе в суспільстві, бракує саме не професіоналізму, а вміння бути ефективним лідером як щодо інших, так і щодо себе. Крім високого рівня IQ справжні лідери володіють високим рівнем EQ – емоційним інтелектом. Ці люди можуть не тільки вміти виконувати фахову роботу, але вміють делегувати, брати відповідальність за результат і приймати рішення. Зрозуміло, що людина має бути професіоналом у своїй галузі, але без належних soft-skills це, найчастіше, не призведе до масштабування успіху. Разом з тим, у сучасному світі, де комунікація є ключовою складовою успішного бізнесу, володіння soft skills стає необхідністю для побудови ефективних команд та взаємовідносин з клієнтами.

На сьогодні визначення soft skills є багатозначним. Ряд науковців розглядають їх як гнучкі навички, які відрізняються від професійних, оскільки не обмежені конкретною сферою роботи і

проявляються в міжособистісному спілкуванні. Ці соціально-психологічні навички, такі як комунікація, лідерство, робота в команді, публічні виступи та критичне мислення, вважаються важливими у більшості професійних ситуацій [1, с.97]. Ми вважаємо, що soft skills представляють собою низку поведінкових, особистісних і професійних здібностей, таких як співпраця, критичне мислення, наполегливість і комунікація, що сприяють успішній кар'єрі. Ці навички відіграють важливу роль у досягненні успіху на робочому місці. Люди, які володіють сильними soft skills, мають здатність мислити на ходу, ефективно вирішувати проблеми, керувати груповими вправами, надавати конструктивний фідбек, стимулювати колег, а також виступати як приклад для інших у колективі.

Зазвичай soft skills формуються стихійно, і саме це робить їх унікальними та відмінними від hard skills. Крім того, процес розвитку soft skills є повільним та вимагає значних зусиль, при цьому немає гарантій досягнення потрібного рівня, а в деяких специфічних умовах може відбуватися їхній зворотній розвиток. Розвиток soft skills часто відбувається через життєвий досвід, взаємодію з різноманітними людьми та викликами, з якими стикається особистість. Враховуючи їх важливість у сучасному світі, інвестування часу і зусиль у розвиток soft skills стає ключовим елементом успішної кар'єри та особистісного зростання.

У 21 столітті soft skills стали не менш важливими, ніж hard skills, для успішної кар'єри та розвитку бізнесу. Ці навички дозволяють керівництву створювати відкриту та сприятливу атмосферу, що підвищує мотивацію та залученість персоналу. Крім того, soft skills сприяють побудові сильних команд, здатних ефективно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей. Володіння комунікативними навичками, емпатією та лідерським потенціалом дозволяє підвищувати рівень співпраці та досягати успіху в конкурентному середовищі. Навички ефективного спілкування та управління конфліктами є ключовими для побудови стабільних відносин як усередині організації, так і з клієнтами та партнерами.

Однією з важливих soft skills, на яку варто звернути увагу, є емоційний інтелект. Ця комплексна навичка включає у себе здібності до самопізнання, саморефлексії та контролю над власними емоціями, що формується завдяки усвідомленню власних почуттів. Важливо пам'ятати, що будь-яка професійна діяльність може створювати

емоційне напруження, тому мистецтво управління емоціями полягає в здатності відчувати інших людей, а також адекватно реагувати на власні емоції. Недбале ставлення до цього аспекту може спричинити загострення негативних рис особистості співробітника, таких як тривожність, дратівливість або емоційне вигорання, що, в свою чергу, негативно впливає на робоче оточення.

У сучасному бізнес-середовищі роль soft skills стає все більш визначальною. Деякі провідні підприємства, зокрема, такі як McKinsey & Company, акцентують увагу на значенні співпраці, комунікації та критичного мислення, розглядаючи їх як важливу складову успішної кар'єри в умовах змін у робочих процесах, спричинених автоматизацією та штучним інтелектом [2]. Організації, які цінують цілісний підхід до професійного розвитку, наприклад Valyrian Enterprises, підкреслюють важливість soft skills, вважаючи, що вони є основою для успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі [3]. Ці компанії визнають, що технічні знання та досвід є важливими, але навички міжособистісного спілкування справді відрізняють професіоналів. Вони розуміють, що soft skills можуть впливати на культуру організації, мислення, лідерство, ставлення та поведінку працівників, і активно працюють над їхнім розвитком та впровадженням в корпоративну практику.

Отже, soft skills стають все більш важливим елементом успішної кар'єри та розвитку бізнесу в сучасному світі. Вони дозволяють підвищити ефективність спілкування, побудувати сильні команди та досягти поставлених цілей. Інвестування часу та зусиль у розвиток soft skills стає стратегічним кроком для керівництва та працівників, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та успішності у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

- 1. Saepudin E. The Strategy of Soft Skills development in higher education (Case Study at The Institut Teknologi Bandung, Indonesia). Atlantis Press. 2023. № 1. P. 95-110.*
- 2. How to develop soft skills. URL: <http://surl.li/tfobb>.*
- 3. The importance of soft skills in career advancement. URL: <http://surl.li/tfobn>*

УДК 331.5

*Пасічник Ю. В.,
доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник
відділу соціально-економічного розвитку сільських територій,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Основою подальшого поступального розвитку нашої країни є забезпечення ефективного функціонування громад, зокрема сільських. В свою чергу досягнення рівня добробуту у сільських територіальних громадах багато в чому залежить від наявності трудових ресурсів. У цьому контексті ситуація у цих громадах є доволі складною, згідно таких аргументів: природне зменшення населення у зв'язку із тенденціями зниження народжуваності; природною або вимушеною міграцією жителів за межі України; призовом до Збройних Сил України; зміною кваліфікації та переходом у невиробничу сферу або виходом на пенсію. Ці та інші ситуаційні аспекти не сприяють збільшенню чисельності трудових ресурсів. Саме тому актуалізується питання ефективного менеджменту цими ресурсами. Для з'ясування ситуації, у теоретичній площині подамо найбільш відомі концепції та теорії.

Теорія людських ресурсів. Обгрунтована Майлзом Реймондом у 1965 р. Ця теорія визначає, що всі працівники мають невикористані ресурси. Він дотримувався думки, що працівники працюють із різними ресурсами, які керівництво має використовувати із найбільшою ефективністю [1, с. 150]. Щодо сільських територій, ця теорія має відношення до розвитку сільськогосподарських кооперативів, зокрема, координування спільних зусиль у вирішенні проблем та створенні сприятливих умов праці для мешканців громад.

Теорія систем управління. Як зазначають автори відповідного підручника,

теорія систем вивчає загальні закони функціонування систем, а також їх класифікацію та закономірності вибору методів дослідження і моделювання конкретних об'єктів. Розроблені на її основі прикладні наукові напрями відносно нові, тому поняття і визначення, що використовуються у них, базуються на термінології тих

міждисциплінарних напрямів, що передували теорії систем, зокрема, кібернетики, дослідження операцій, теорії прийняття рішень [2, с. 12].

На рівні сільських територіальних громад це може включати управління виробництвом, розподіл наявних ресурсів та координацію діяльності сільськогосподарських структур.

Теорії мотивації. М. Прищак та О. Лесько класифікують такі теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації – теорія потреб (американські психологи Г. Маррей, А. Маслоу, та К. Алдерфер): теорія мотивації досягнення успіхів (американські учені Д. Мак-Клелланда, Д. Аткинсон і німецький учений Х. Хекхаузен);

двофакторна теорія мотивації. На думку її автора Ф. Герцберга, існує два чинники мотивації – гігієнічні (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, умови праці) та мотиватори (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу);

процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язаним з нею, оцінюванням своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про дії або бездіяльність;

теорія очікувань (модель Врума). Один з найбільш відомих підходів до мотивації – теорія очікувань, значний внесок в розробку якої внесли В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. Очікування можна розглядати як очікування людиною ймовірності відповідної події;

теорія справедливості (модель Адамса). Більшість робітників зацікавлені не лише у задоволенні своїх потреб, але і у справедливості системи винагород;

теорія атрибуції. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Значний внесок у її розвиток зробили Ф. Хайдер та Г. Келлі. Процес атрибуції тісно пов'язаний з чотирма головними цілями організаційної поведінки;

комплексна теорія (модель Портера-Лоулера). Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої

винагороди;

теорія «Х». Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

теорія «У». Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність, а завдання керівника полягає у створенні для них відповідних умов;

теорія «Z» розроблена в 1981 р. американським професором У. Оучі на основі японського досвіду управління в доповнення до теорій «Х» і «У» Д. Макгрегора. Головна відмінна особливість цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. Згідно теорії «Z», мотивація робітників повинна виходити із цінностей підприємства як однієї великої сім'ї [3, с. 84-89].

Використання цих теорій із відповідною адаптацією до теперішніх умов України, буде сприяти поліпшенню управлінню трудовими ресурсами у сільських територіальних громадах.

Список використаних джерел:

1. Miles R. E. *Human relations or human resources? Harvard Business Review*, vol. 43 (4), pp. 148-157.
2. *Теорія систем керування: підручник* / В. І. Корнієнко, О. Ю. Гусєв, О. В. Герасіна, В. П. Щокін. Дніпро: Нац. гірн. ун-т., 2017. 497с.
3. Прищак М. Д., Лесько О. Й. *Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп.* Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

УДК 005:004.8-042.75.

Поляк К.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Рівненський державний гуманітарний університет

СИМБІОЗ ТРАДИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ – ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

Сучасний світ характеризується швидкими темпами змін, що впливають на всі сфери життя, в тому числі і на менеджмент. Новітні парадигми розвитку менеджменту формуються під впливом багатьох

факторів, головними з яких, безумовно, є глобалізація та цифрова трансформація.

Серед основних тенденцій розвитку менеджменту в сучасних умовах потрібно виділити саме інноваційність. В умовах постійної зміни бізнес-середовища компанії та методи підходів повинні і зобов'язані постійно інноваційно розвиватися.

В нових парадигмах останні роки набула значної ваги концепція гнучкої трансформації та взаємопроникнення двох, на перший погляд, протилежних підходів до самого поняття управління – це симбіоз гуманістичного менеджменту, який ставить людину в центр управління, та інноваційного менеджменту, який фокусується на розробці та впровадження штучного інтелекту (надалі в тексті – ШІ).

Реалізація цієї концепції вимагає від менеджерів принципово нових знань і навичок, головними з яких є: сучасні теорії менеджменту, креативність і інноваційність, та здатність до швидкої адаптації. Менеджери, які оволодіють цими знаннями і навичками, будуть найбільш успішними в сучасних умовах.

Останні роки все ширше поширюються дискусії про те, наскільки економічна діяльність людини може бути трансформована з використанням ШІ. Окрім суто теоретичної полеміки практично доведені переваги застосування нейронних мереж у різних сферах економічної діяльності порівняно з традиційними методами.

На сьогоднішній день, як відмічають провідні науковці, традиційний менеджмент досяг свого переломного моменту. Адже менеджер — це людина, яка визначає політику організації або впливає на неї, а також керує командою або проєктом. Але з точки зору комп'ютерного моделювання, саме менеджери - одні з тих, алгоритми роботи котрих найлегше відтворити за допомогою ШІ.

З іншого боку, штучний інтелект є економічно ефективним. Робота досвідченого менеджера-людини коштує дорого, проте після початкових інвестицій в ШІ, витрати на його обслуговування та модернізацію будуть набагато нижчими.

Науковці визначили безліч точок даних, які можна збирати, відтворювати і програмувати (а, отже, навчати) ШІ-модель. ШІ може аналізувати масиви дій, рішень, методів роботи доступної бази даних менеджерів і виявляти спільні патерни і тренди, які можна використовувати для створення поточної та прогностичної моделей управлінської поведінки.

ШІ може аналізувати дані та приймати на їх основі обґрунтовані рішення швидше та ефективніше, ніж будь-яка людина. Із розвитком ШІ компаніям потрібно переглянути свої робочі процеси, щоб найкраще використовувати його можливості. Цей зсув не лише змінить вашу роль, але й поточну структуру організацій — як великих, так і малих.

В яких сферах штучний інтелект ефективніший за людей? У фінансовій сфері ШІ здійснює миттєві автоматичні операції та зменшує ризик помилок. У логістиці та виробництві інтелект оптимізує процеси і зменшує час виконання операцій. У сфері реклами ШІ допомагає підприємствам зменшити витрати, а також досягти більш точної спрямованості на аудиторію.

Але для оптимального використання штучного інтелекту у економічній діяльності потрібно реалізувати ще багато кроків, зокрема, ключових: врегулювати розробку та виробництво елементів штучного інтелекту у сфері менеджменту, розробивши спеціальне законодавство в даній області; врегулювати поведінку суб'єктів економічної діяльності, як користувачів ШІ, із застосуванням законодавчих інструментів; врегулювати поведінку, власне, самого ШІ, розробивши технічну регламентацію та стандартизацію його архітектури. Штучний інтелект стає все більш ефективним в порівнянні з людською працею у деяких галузях. Його вже успішно використовують у багатьох великих компаніях, що дозволяє зменшити витрати на роботу з персоналом, покращити якість продукції та обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз викликів для менеджменту через активізацію застосування штучного інтелекту в діджитал суспільстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://surl.li/svwhx>.

2. *Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки* : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.

3. Пчелянський, Д., Воїнова, С. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку. *Automation of Technological and Business Processes*, 11(3), 59-64.

4. <http://surl.li/sxurd>

УДК 005.336.6:004.77:339.138

*Попова Г.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Танська О.О.,
здобувач вищої освіти,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»*

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ ОНЛАЙН-РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

На сучасному етапі традиційні засоби трансляції інформації (реклама, друковані видання, радіо тощо), що використовують для формування позитивного іміджу та репутації організації, не витримують конкуренції з Інтернет-технологіями, які набувають усе більшої популярності у користувачів. Тому, якщо Інтернет може формувати громадську думку, то організація, для якої вона важлива, має невпинно працювати над створенням та підтримкою власного іміджу та репутації (онлайн).

Дослідники наголошують, що репутація за середовищем може бути офлайн та онлайн, зокрема остання стає все більш значущою внаслідок стрімкого зростання кількості інтернет-користувачів [2]. Тож, управління онлайн репутацією (Online Reputation Management, ORM) набуває дедалі все більшої актуальності і прикладної значущості. У науковій літературі ORM тлумачать як репутаційний маркетинг (ORM-маркетинг), тобто комплекс робіт, спрямованих на управління іміджем та репутацією бренда в Інтернеті [1, с. 83].

Управління діловою онлайн-репутацією організації відбувається поетапно:

1. Моніторинг інформації в Інтернет-мережах. Оскільки інформація на таких майданчиках швидко поширюється та тиражується, тому недостатнім і малоефективним є нерегулярний перегляд видачі пошуковими системами результатів пошуку за назвою компанії, бо є ризик не помітити певну інформаційну атаку та мають місце зростання витрат часу на цю діяльність. Тож моніторинг, як прикладний інструмент дослідження онлайн-репутації має бути систематичним і застосовувати його доцільно через пошук та аналіз інформації в різних онлайн-медіа й на інших ORM-майданчиках.

2. Аналіз результатів – відповідає за розподіл згадок про організацію на групи для більш ефективного їх оброблення. Так, в Інтернеті можуть з'явитися такі види інформації (коментарі, відгуки, поширення тощо): негативні, нейтральні та позитивні, відповідно для кожного з них необхідні різні стратегії дій. Найскладніше працювати з негативом, причому залежно від його виду та причин виникнення можна вживати такі методи: пошукова оптимізація, спрямована на зменшення релевантності посилання на негативні відгуки; перетворення негативних відгуків у нейтральні або позитивні, мотивація розміщення позитивних коментарів. Дійсно, ключовим завданням ORM є витіснення негативної інформації про бренд з першої сторінки пошукової видачі. Ефективним рішенням є публікація більших обсягів позитивної або нейтральної інформації про компанію і просування її в пошукових системах [3].

3. Коригування. На цьому етапі після визначення типу інформації, джерела її надходження обирають стратегію подальших дій організації.

На практиці сучасні організації найчастіше реалізують управління репутацією онлайн через офіційний сайт. Здебільшого на сайті розміщують таку інформацію для відвідувачів: історію створення, основні напрямки діяльності, стрічку новин, перелік послуг, каталоги продукції, контакти підприємства тощо. Ключова громадськість організації, завітавши на її офіційний сайт, може переглянути світлини з визначних подій, познайомитися з новинами та наочно оцінити активність підприємства. Проте не завжди на сайтах є зворотній зв'язок з відвідувачами (кнопка «Зворотній зв'язок» або «Відгуки»), де вони змогли б залишити власне враження про продукцію, певні соціальні дії організації тощо. Також, якщо і присутня на сайті стрічка новин, украй рідко спостерігається можливість додати коментар до тієї чи іншої публікації. На нашу думку, це не додає прозорості офіційним сайтам та нагадує здебільшого налаштування прес-посередництва для створення власної публічної відомості з боку товаровиробника, однак щоб комунікація була ефективною, вона має бути двобічною. Водночас, чимало організацій не переймаються питаннями присутності у соціальних мережах, що сильно зменшує їх можливості щодо підтримки на гідному рівні іміджу та репутації. Варто зазначити, що одна сторінка організації у соціальній мережі може замінити значну

кількість традиційних технологій позиціонування іміджу. Тож, організаціям, що піклуються про власний імідж та репутацію, варто створити такі бренд-платформи у відомих соціальних мережах (Інстаграм, Фейсбук, Ютуб), наповнити їх необхідним контентом, додати наявних користувачів, передбачити додавання нових та обов'язково налаштувати з ними зворотній зв'язок.

Зважаючи на те, що ключова громадськість досить чутливо реагує на будь-які недоліки ділової репутації організації є необхідність налагодження цілеспрямованої, системної роботи з ORM. Застосування наведених вище ORM-інструментів у практиці господарювання сучасних організацій дозволить сформувати та підтримувати їх позитивний імідж та репутацію, що сприятиме збільшенню кола лояльних споживачів, бізнес-партнерів, ЗМІ та інших значущих цільових груп.

Список використаних джерел:

1. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Репутаційний маркетинг підприємства в мережі Інтернет. Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика: матеріали II Міжнар.наук.-практ. конф. Львів: ЛТЕУ, 2021. С. 82-87.

2. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22.

3. Управління репутацією в Інтернеті: що це таке та кому це потрібно? URL: <http://surl.li/sdgd> .

УДК 336.71

Петрова Я.С.,

здобувач вищої освіти,

Національний університет “Києво-Могилянська академія”

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Неприбуткові організації (НПО) відіграють важливу роль у суспільстві, розв'язуючи різноманітні соціальні проблеми. Їхня діяльність охоплює широкий спектр викликів, від боротьби з бідністю

та захисту довкілля до підтримки освіти та охорони здоров'я. Неприбуткові організації, на відміну від комерційних підприємств, не націлені на отримання прибутку, основною метою діяльності є провадження благодійної діяльності і іншої діяльності, передбаченої законодавством[1].

В розрізі своєї діяльності НПО стикаються з низкою викликів, таких як обмежені ресурси та бюджетні рамки, складність донесення важких та емоційно чутливих тем до широкої аудиторії, а також конкуренція за увагу та підтримку з боку інших організацій.

У цьому контексті, ефективна маркетингова комунікаційна стратегія стає важливим інструментом для досягнення поставлених цілей. Ефективна комунікація є ключовим фактором успіху НПО, дозволяючи їм залучати підтримку з боку громадськості, донорів та партнерів, підвищувати обізнаність про свою діяльність та цінності, а також вибудовувати міцні та довгострокові стосунки з різними цільовими аудиторіями.

Маркетингова комунікаційна стратегія повинна містити такі основні етапи[2]:

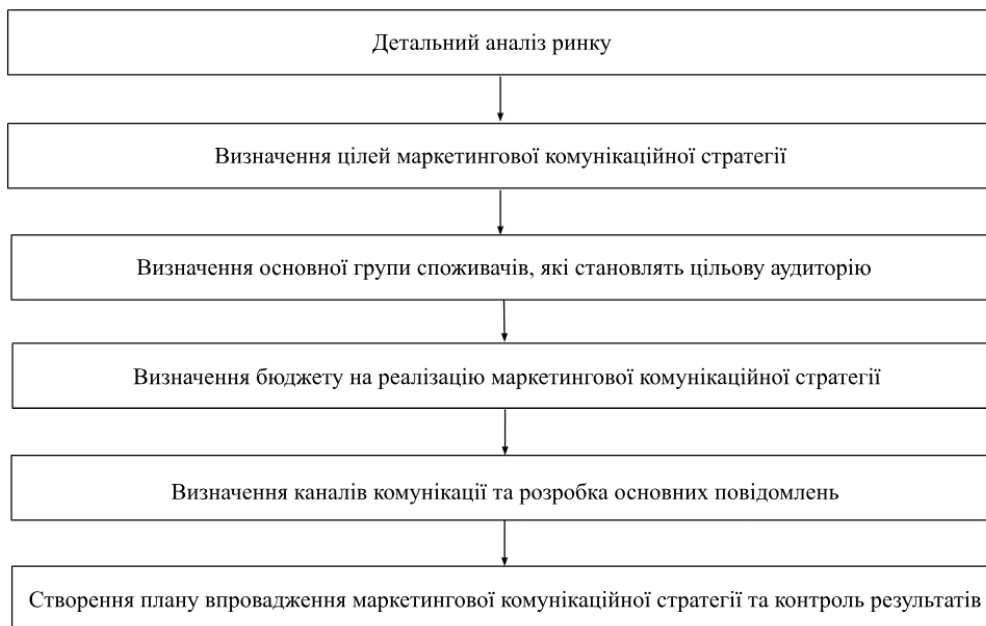


Рис. 1. – Основні етапи маркетингової комунікаційної стратегії

Незважаючи на те, що багато інструментів і методів комерційного маркетингу можна використовувати в некомерційній сфері, їх застосування має суттєві відмінності.

Для комерційних підприємств продукти описуються фізичними характеристиками як-от якість та упаковка. Натомість для

неприбуткових організацій продуктами є ідеї, соціальні мотиви та зміни у поведінці[3].

Ще однією особливістю некомерційного маркетингу є те, що НПО часто мають кілька цільових аудиторій. У випадку з комерційною компанією основною цільовою аудиторією є клієнт, який є одночасно і споживачем, і джерелом грошей [4]

Якщо говорити про сам маркетинг, то для комерційних підприємств головна мета - розповісти про продукт/послугу та її користь для клієнтів та продати якомога більше продукції з найменшими втратами. НПО ж в свою чергу просувають свою місію, збирають фінансову підтримку, замість створення продуктів/послуг. Тут маркетинг спрямований на підвищення обізнаності про ідею/подію та залучення фінансової підтримки [3].

Хоча маркетингові підходи для неприбуткових організацій та компаній, які працюють на прибуток, мають схожі принципи, їхні цілі та методи використання відрізняються. Організації, що працюють на прибуток, акцентують увагу на продажі та максимізацію, тоді як НПО спрямовують свої зусилля на просування своєї місії та залучення пожертв та фінансової підтримки. Для створення успішної маркетингової комунікаційної політики НПО повинні розуміти ці відмінності та використовувати сучасні маркетинг-ресурси, щоб досягати поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Податковий Кодекс України : Лист від 08.01.2014 р. № № 55/6/99-99-19-03-02-15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v55-6810-14#Text>.

2. Doyle. *Marketing Management Strategy*. Prentice Hall Europe (a Pearson Education company), 1998.

3. Ayyıldız H., Akmermer B., Akyüz A. M. *Marketing Approach for Non-Profit Organizations. Advances in Public Policy and Administration*. 2017. P. 156–181. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0731-4.ch008> (date of access: 05.04.2024).

4. Tschirhart M. *Managing nonprofit organizations*. Hoboken, N.J : Jossey-Bass, 2012.

УДК 005.591.6:658.012.24

*Рибалко-Рак Л.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Кужель Н.Л.,
старший викладач кафедри менеджменту,
Загуба А.А.,
здобувач вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі*

MOST-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

MOST – це абревіатура від Mission, Objectives, Strategies і Tactics (місія, цілі, стратегія і тактика) [1-2]. MOST-аналіз застосовують для покращення внутрішніх процесів організації через аналіз її внутрішнього середовища. Цей інструмент перетворює бачення суб'єкту управління на досяжні цілі, відкриває нові можливості та допомагає будувати успішний бізнес. При проведенні MOST-аналізу відбувається постановка чітких і конкретних цілей для членів команди, персоналу організації. Це допомагає стратегічному баченню, оскільки стратегії залишаються актуальними, обґрунтованими та зорієнтованими на ключових цілях. Розглянемо структуру MOST-аналізу більш детально.

1. Місія. Вона визначається для того, щоб зрозуміти основну мету бізнесу, вона розкриває галузі, де працює організація та своє призначення в довгостроковій перспективі. Щоб допомогти бізнесу досягти успіху, місія має бути амбітною. Суб'єкт управління має переглядати місію і періодично оцінювати її, щоб зрозуміти чи є вона успішною, чи відповідає реальним сучасним умовам діяльності організації, чи потребує значних корегувань.

2. Цілі. Вони визначаються, щоб окреслити конкретні завдання, які підтримують місію. Кожну ціль слід визначати із урахуванням місії. Цілі, зокрема, їх досягнення, мають полегшити реалізацію місії. За цілями можна оцінювати ефективність організації. Тому цілі варто оцінювати на предмет актуальності, чіткості та конкретності, своєчасності, вимірності. Цілі мають бути чіткими та розрахованими на досягнення за відносно короткий період часу. Для досягнення цілей розробляються стратегії і тактики.

3. Стратегії. Це середньострокові та довгострокові підходи до досягнення цілей організації, які складаються з програм, альтернатив, які спрямовані на досягнення цілей. Якщо стратегія виявляється неефективною або невідповідною реальним умовам її слід змінювати. Стратегії можуть бути комплексними, включати низку різних тактик. У бізнес-аналізі стратегія оцінюється через дослідження використовуваних тактик, щоб визначити, як вони можуть найкраще сприяти досягненню цілей.

4. Тактика. Вона визначає короткострокові заходи та проєкти, за допомогою яких реалізується стратегія. Це методи, які використовуються для реалізації цілей і стратегій. Зазвичай це прості, зрозумілі процеси, які можуть виконувати члени команди.

MOST-аналіз забезпечує основу для узгодження бізнес-діяльності з місією та стратегічними цілями організації, застосовуючи його організації можуть переконатися, що їх діяльність безпосередньо пов'язана з їх головною місією та цілями. Цей інструмент використовується для оцінки того, чого організація хоче досягти (через заяву про місію та цілі) і як вона хоче цього досягти (через стратегію та тактику).

Список використаних джерел:

1. *MOST Analysis – Business Tool for Strategic Direction.* URL: <https://boardroomadvisors.co/insights/most-analysis/>

2. *MOST Analysis: A Very User-friendly Business Tool* URL: <https://pestleanalysis.com/most-analysis/>

УДК 658.56:658.5(075.8)

Рішняк О.Р.,

*старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації економіки та інформатизації суспільства є важливим, дієвим інструментом цінової політики підприємства. За допомогою маркетингових програм підприємство може досягнути зростання обсягів продажів, покращити взаємодію з покупцями, створення

нових покупців та вихід на нові ринки збуту, моніторинг цінової політики та фінансового стану конкурентів, актуальність знань про новинки у сфері виробництва, продажів, споживання.

Маркетинг – є основою продажів, співпраці з покупцями та партнерами, зростання обсягів діяльності, прибутку, конкурентоспроможності, ділової активності та фінансової стабільності.

Полторак В.А. зазначає : «здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва для підвищення ефективності функціонування підприємства загалом та його господарських підрозділів зокрема» [1].

Маркетингова діяльність повинна відповідати філософії функціонування підприємства, постійно пропонувати та впроваджувати інноваційні продукти, вивчати потреби покупців, швидко реагувати на зміну споживчих потреб на ринку та володіти сучасними технологіями інформатизації діяльності підприємства.

Крім того, маркетингова політика повинна враховувати настрої покупців, доцільність проведення рекламних заходів, акцій, ефект віддачі на вкладені фінансові ресурси у здійснення маркетингових програм.

Аутсорсинг маркетингу – полягає у виконанні певних функцій маркетингової діяльності підприємства фахівцями у цій галузі діяльності, які мають більший досвід, професійні кадри, ресурси та можливості. Залучення аутсорсингових компаній до реалізації маркетингової діяльності підприємства має ряд переваг:

- такі компанії мають досвід та володіють важливою інформацією:

- вміють вибирати цільову аудиторію;

- мають необхідні ресурси, вміння, знання та навички.

Тим більше підприємство економить витрати на оплату праці персоналу, організацію робочого місця, навчання, набуття професійних вмінь та навиків персоналу для розроблення стратегії маркетингу підприємства, очікувати на результати, які не завжди є позитивним.

Здійснення маркетингової діяльності підприємства за допомогою аутсорсингу знизить витрати часу, ресурсів, зусиль на організацію діяльності маркетингу, вибір та формування маркетингової політики, пошуку спеціалістів та працівників, забезпечення їх робочим місцем та засобами праці, що у свою чергу призводить до підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості.

Список використаних джерел:

- 1. Полторак В.А. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.*
- 2. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. Дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 358 с.*
- 3. Рішняк О.Р. Складові процесу маркетингової діяльності на підприємстві. Суспільні трансформації: людина, держава, соціум : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (08 червня 2023 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 157-160.*

УДК 658.821:613.287

Росоха В. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могиллянська академія»

**ПОВЕДІНКА ВИРОБНИКІВ І СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ
МОЛОКА ТА МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ**

Ринок молока та молочної продукції являє собою чітку систему товарно-грошових відносин між економічно відособленими виробниками сировини, переробними підприємствами і споживачами кінцевої продукції. Він охоплює весь суспільно-відтворювальний процес, що включає виробництво, розподіл, обмін, споживання і слугує для забезпечення населення продуктами харчування та одержання очікуваного доходу всіма операторами ринку.

Співпраця між учасниками молочного ринку ґрунтується на контрактних відносинах, які характеризують одним із найвагоміших принципів ринкової економічної системи. Відносини, що виникають у процесі виробництва молока, молочної сировини та молочних

продуктів і поширюються на суб'єктів господарювання, а також вимоги до якості й безпечності молока і молочних продуктів та ідентифікації оператора ринку для встановлення походження харчових продуктів, врегульовуються законодавчими актами України.

Нормативно-правове регулювання ринку молока спрямоване на дотримання безпечності та якості молока і молочних продуктів для життя та здоров'я населення, вимог до продуктів дитячого харчування та доквілля під час їх виробництва, транспортування, переробки, зберігання і реалізації, ввезення на митну територію та вивезення з території України

Характерними особливостями ринку молока та молочних продуктів є такі:

цінність продукції для продовольчого забезпечення населення та продовольчої незалежності держави;

високий рівень конкуренції виробників. У 2022 р. дозвіл на виробництво молочних продуктів мали 140 завдовів, з яких 111 були задіяні у виробництві;

значна частку (36,6%) ринку належить п'яти найбільшим групам компаній;

численність торгових марок (бренду) і асортименту молочної продукції;

за показниками якості, безпечності, різноманітності асортименту продукція підприємств з іноземним капіталом значно перевищує молочні вироби вітчизняних виробників;

наявність асортиментної, якісної, кількісної, вартісної та інформаційної фальсифікації, що формує тіньовий ринок готової продукції на рівні 20–25 %;

випадки невідповідності назв молочних продуктів їх ДСТУ та постачання виготовленого за ТУ виду продукції без його державної реєстрації;

постачання на ринок молочних продуктів сумнівної якості від господарств населення;

залежність рівня споживання молока та молокопродукції від купівельної спроможності різних верств населення, регіонів та еластичності попиту;

постачання на ринок молокопродукції, виготовленої з молока А2, яке на відміну від молока А1 не містить шкідливих білків, та молока А2 безлактозне.

Молочна продукція є важливою компонентою збалансованого харчування раціону людини й невід’ємним складником здорового способу життя. Рекомендована МОЗ України раціональна норма річного споживання молочних продуктів у перерахунку на молоко становить 380 кг, а мінімальна – 341 кг на особу (табл.).

Таблиця 1

Динаміка споживання, ціни і вартості продуктів харчування на одну особу в рік

Показники	Норми харчування		Споживання, на особу в рік, кг			Ціна, грн/кг			Вартість спожитого продукту, грн		
	раціональні	мінімальні	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Молоко і молокопродукти	380	341	201,9	201,5	199	64,9	71,9	88,1	13103	14488	17532

Джерело: сформовано за даними <http://www.ukrstat.gov.ua>.

За даними табл. споживання молочної продукції за період 2020–2022 рр. зменшилось на 1,4%, а до раціональної і мінімальної норми у 2022 р. становило 52,4 та 58,4% відповідно. При індексі споживчих цін на молокопродукти 33,8%, середньомісячна заробітна плата зросла від 11591 грн у 2020 р. та 14014 грн у 2021 р. до 14847 грн у 2022 р., або на 28,1 відсотка.

Основним чинником розвитку виробництва і внутрішнього споживчого ринку є купівельна спроможність населення, однак за передбаченням класичної економіки її стан не забезпечує нормативні потреби кожної особи в молокопродукції. Споживання молока і молочних продуктів однією особою (домогосподарством), порівняно з нормативними вимогами, слугує також узагальнювальним показником продовольчої ситуації в країні.

Оскільки купівельна спроможність населення корелює з рівнем споживання молокопродуктів, у співвідношенні ціна–якість виявлено два підходи щодо поведінки споживачів при купівлі молочних продуктів – придбання більшої кількості нижчої якості за нижчою ціною та меншої кількості вищої якості за вищою ціною. Виділено й

такі властиві для споживачів молока та молочних продуктів поведінкові ознаки:

– усвідомленого споживання, що включає потребу купівлі для дитячого харчування, зниження попиту для осіб старшого віку, обезжирені молочні продукти та рослинне молоко для людей похилого і старечого віку;

– преміалізованого споживання для осіб з високою купівельною спроможністю та попитом на дорогу імпорتنу молочну продукцію;

– смакового споживання для людей, які купують молочну продукцію за смаковими показниками на базарі у незнайомих, як правило, виробників домогосподарств;

– натурального та екологічного споживання для осіб, які купують сертифіковану екологічну та А2 молочну продукцію у торговельній мережі, або натуральну у знайомих товаровиробників сільських домогосподарств.

Встановлено, що у містах домогосподарства з низьким рівнем доходів споживають менше молочної продукції, ніж домогосподарства з високим рівнем доходів. У сільських домогосподарствах споживають більше молока і молочних продуктів, ніж у містах. Еластичність споживання молока та молочних продуктів у домогосподарств з нижчими доходами вища. Проте з підвищення рівня доходів населення змінює смаки, зменшує споживання молочних продуктів і збільшує інших, корисних продуктів харчування.

UDC 339.138:004.93

*Tarasovych L.V.,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Head of the Management and Marketing Department
Polissia National University*

MARKETING MANAGEMENT AS A TOOL TO AFFECT BUSINESS PERFORMANCE

Marketing management is one of the most crucial tools for affecting business performance. Management permeates all spheres of society. Moreover, every organization has a strong interest in effective marketing management and finding a qualitatively new approach to organizing activities from the standpoint of implementing marketing imperatives for

strategic growth. The variability and unpredictability of external influences require rapid adaptation in the business environment and expert use of administrative levers in the marketing management process. This process is based on the analyzing the market opportunities, planning the marketing complex, and developing marketing strategies. The overall objective of marketing management is to achieve a sense of satisfaction for all involved parties. In order to accomplish this, it is necessary to analyze the market, organize, plan, and implement tasks, and ensure motivation, control, and monitoring of the implementation of marketing activities in the plane of managerial decision-making.

It is obvious that marketing management occurs when an organization's management system is based on marketing principles. It is a customer-oriented approach, where the marketing and management systems combine all efforts to meet the needs of the exchange participants. Instead of viewing marketing and management separately, marketing management considers them as complementary concepts that form a much broader understanding of the process of managing marketing activities.

When examining existing business models, one should take into account the differences between the model where marketing is viewed as only one of the management functions, and another model (modern, new one), where marketing affects the entire system of managerial decision-making. Furthermore, within the framework of market relations, marketing is now recognized as a separate link in the management system, which led to its identification as an object of organizational management. These processes resulted in the integration of marketing and management, which was the impetus for introducing the concept of "marketing management" ("marketing-management", "market management") into scientific terminology. From the practical point of view, this served as the basis for a qualitatively new approach to managing business processes.

Common definitions of marketing management are the following: an innovative approach to enterprise management in the face of changing internal and external environments to achieve structured goals according to the strategic goal, which adheres to the ethical standards accepted in society and allows to achieve optimal performance, taking into account economic and social effects [1]; a systematic interaction based on the marketing of all functional units of the enterprise for quick response to changes in the external environment and obtaining socioeconomic effect [2]; a logically constructed management system, which is the main type of

management system intended to achieve business goals and meet the needs of the target market and accomplish its objectives, or purposeful coordination and formation of all business activities related to market activities at the enterprise level, at the level of the market and society as a whole, all of which are grounded on marketing principles [3].

The formation of the marketing management paradigm in its current form occurred due to the strengthening of the role of marketing as an effective tool for the strategic management of business processes, which ensures the organization's effective strategic orientation and identifies its place in the competitive market. Marketing management is primarily a management-type system. The marketing management process involves the implementation of specific procedures aimed at managing the demand of target consumers and systematically meeting their needs and, on this basis, ensuring the organization's development according to the established strategic imperatives.

Today, marketing management should be viewed as an economic instrument that helps a business entity determine its course of development, manage the growth process, ensure the implementation of tactical and strategic marketing principles, establish a market orientation, and coordinate the activities of all structural units to accomplish structured development goals and objectives.

Thus, in a competitive setting, marketing management is a determining factor in the functioning of an organization, ensuring its economic interests and shaping the strategic growth imperatives. That is, marketing management has gradually acquired the status of an indispensable component of business development. Its functional complexity is due to the fact that managerial decisions are subject to constant market fluctuations and are impacted by a variety of economic, political, psychological, social, and other factors, which requires adherence to a structured marketing management process.

References:

1. Кошова І.О. *Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія.* Київ : Вид-во ФОР Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

2. Пачева Н., Подзігун С. *Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка і суспільство.* 2022. Вип. 38. DOI: <http://surl.li/jecqj>.

3. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. С. 7.

УДК 658.8:005.334.2

Терещенко І. О.,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Артеменко О. Ю.,*
*здобувач третього рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет*

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Антикризова маркетингова стратегія є визначальною щодо розроблення, впровадження і застосування у процесі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, оскільки за складних умов функціонування вона забезпечує необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах праці.

Успішна господарсько-комерційна діяльність підприємства неможлива без формування антикризової маркетингової стратегії підприємства, що забезпечує ефективне управління виробничою і збутовою діяльністю. Вирішальним фактором такого успіху є розробка і реалізація ринково-орієнтованої антикризової маркетингової стратегії, що зможе адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища. Чітко сформована антикризова маркетингова стратегія підприємства це послідовність певних етапів управління (планування, розв'язання проблем, постановки цілей) виробничою і збутовою діяльністю підприємства, що допомагає розвивати його бізнес [1-5].

Ефективно сформована антикризова маркетингова стратегія може допомогти підприємству [1-5]:

– сформувати перспективні напрями розвитку виробничої і збутової діяльності та визначити, яким цілям і видам діяльності слід віддати пріоритет. Це може призвести до підвищення продуктивності та результатів;

– налагодити ефективну комунікацію (може допомогти команді донести послідовне повідомлення до потенційних клієнтів, партнерів і клієнтів. Це може збільшити як довіру, так і ефективність);

– націлити потенційних клієнтів і налаштувати свій підхід до задоволення їхніх потреб (може допомогти збутовому персоналу максимально використати кожен можливість продажу);

– покращити розподіл ресурсів (це може допомогти збутовому персоналу ефективно використовувати свій час, зусилля та ресурси. Така ефективність може підвищити здатність колективу зосереджуватися на угодах).

Процес формування антикризової маркетингової стратегії залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, найважливішими з яких є ті, що характеризують кризову ситуацію та умови конкуренції, а також конкурентоспроможність підприємства, його позицію і потенціал на ринку [1-5].

Таким чином, процес формування антикризової маркетингової стратегії є важливим чинником адаптації українських підприємств до кризових умов і підвищення ефективності його функціонування.

Список використаних джерел:

1. Терент'єва Н. В. *Принципи та функції управління збутовою діяльністю*. Вісник ЗНУ: 2016. № 1(29). С. 127-138.

2. Тульчинська О., Лебедева Ю. *Фактори впливу на збутову політику підприємства*. Ефективна економіка. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5140>.

3. Барабанова В. В. *Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективи розвитку*. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С. 108-111.

4. Шпилик С. *Управління збутовою діяльністю підприємства*. Галицький економічний вісник. 2012. № 4(37). С. 88-95.

5. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. *Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства*. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296>.

УДК 658.8:005.334.2

*Терещенко І. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Комар В. П.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет*

ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Для функціонування підприємств АПК у кризових умовах (фінансова нестабільність, пандемія, воєнний стан) необхідно мати чітко сформований маркетинговий механізм антикризового управління збутовою діяльністю. В умовах розвитку ринкових відносин та скасування державного замовлення основними каналами збуту агропродовольчої продукції є переробні підприємства, домогосподарства, ринкова реалізація та комерційні організації. Роль окремих каналів залежить від виду продукції і її готовності для купівлі кінцевим споживачем.

Одним із перших етапів оцінки маркетингового механізму антикризового управління збутовою діяльністю підприємства є аналіз ефективності збуту продукції. Оскільки саме це вказує на показники ефективності заходів формування попиту і стимулювання збуту [1-3].

Важливим показником ефективності маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю, в умовах воєнного стану і обмеженого доступу до зовнішніх ринків, є ефективність збутової діяльності підприємства. Цьому питанню приділяється все більша увага. Зрештою, раціонально сформовані канали розподілу підвищують позицію підприємства у конкурентній боротьбі, залучають потенційних споживачів і розширюють присутність на ринку [1-3].

Основними заходами для підвищення ефективності маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю підприємств є: оптимізація каналів розподілу продукції з одночасним удосконаленням логістичної системи; підвищення якості продукції; застосування інноваційних досягнень у техніці, технологіях, системі

управління потенціалом господарства; покращення його іміджу та проведення рекламної кампанії [1-3].

Факторний аналіз прибутку – це методика, яка комплексно і системно досліджує і вимірює вплив факторів на величину результативного показника – прибутку компанії. Фактори, які впливають на величину прибутку від реалізації продукції, зміна: обсягу реалізації, асортименту продукції, собівартості продукції, ціни реалізації, чисельності та складу персоналу, факторів стимулювання працівників, продуктивності праці, матеріально-технічної бази підприємства, фондівіддачі [4, с. 105].

Наступним параметром внутрішньої ефективності маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю є ефективність реалізації маркетингових стратегій в управлінні збутом. Оцінку ефективності реалізації збутової стратегії підприємств АПК доцільно проводити за допомогою методу експертних оцінок наступних показників: сумісності збутової стратегії із зовнішнім середовищем, стратегічними цілями підприємства, збутового потенціалу, реалістичності й гнучкості збутової стратегії, економічної ефективності її реалізації, досягнення конкурентних переваг у сфері збуту, задоволення потреб клієнтів та задоволеність торгового персоналу [1-3].

Завершальним етапом дослідження ефективності маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю є оцінка наявної збутової політики. Для цього узагальнюються результати оцінки досягнення цілей збутової діяльності та оцінки ефективності реалізації збутової стратегії за допомогою побудови матриці ефективності маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю (рис. 1).

Також слід пам'ятати, що ефективність маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю знижується протягом життєвого циклу підприємства, тому наявні маркетингові стратегії управління повинні бути переглянуті на етапі зрілості або старіння. Це призводить до неоптимального розподілу ресурсів, неефективного управління торговим персоналом та послаблення ринкових позицій підприємства серед конкурентів.

Рівень ефективності реалізації стратегій маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю	Ступінь досягнення цілей маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю		
	високий	середній	низький
високий	Активна реалізація політики	Активно-пасивна реалізація політики	Вибіркова реалізація політики
середній	Активно-пасивна реалізація політики	Вибіркова реалізація політики	Коригування політики
низький	Вибіркова реалізація політики	Коригування політики	Перегляд політики

Рис. 1. – Матриця ефективності маркетингового антикризового управління збутовою діяльністю підприємств АПК [1-4].

Список використаних джерел:

1. Гречко А. В., Нечипорук І. В. *Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2018. Том 1 № 30. С. 120-124.*

2. Шевчик М. Г. *Інструменти оцінки збутової політики підприємства. Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. 2010. № 154, ч. 2. С. 324-332.*

3. Спільник І. В., Загородна О. М. *Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічна думка. 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.*

4. Терещенко І. О., Яснолоб І. О., Сердюк Р. Є. *Адміністрування маркетинговою діяльністю виробників органічної продукції при реалізації стратегії еко-інноваційного розвитку. Інфраструктура ринку. Випуск № 49. 2020. С. 132-137. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/26.pdf*

УДК 336.64

Ткаченко І.П.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,

Ковтун - Брагар М. В.,

здобувач вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут ім. Роберта Ельворті

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА АТ «ГІДРОСИЛА»: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ

Інноваційна діяльність підприємств, формування та розвиток інноваційного формують перспективи його розвитку. Визначення впливу чинників, які формують найбільші резерви здійснення інноваційних процесів визначають вектори підвищення ефективності їх використання (рис.1):



Рис.1. – Чинники формування інноваційних процесів

Загальновідомо, що єдиним способом забезпечення сталого розвитку підприємства, особливо в галузі машинобудування, є формування його інноваційного потенціалу. Тому актуальність дослідження проблем, які пов'язують з імплементацією інноваційних технологій на етапах проектування, експериментального випробування та виробництва нових продуктів, не викликають сумнівів. Причому необхідним є узгодження здійснюваних процесів з оцінюванням потенційних масштабів ринків збуту та очікуваннями споживачів. Таким чином, контекстні інновації повинні носити системний характер прийняття альтернативних інноваційних рішень. Практики застосування інноваційних рішень повинні узгоджуватися зі стратегічними та оперативними планами. Причому, що практики застосування інноваційних рішень мають бути гнучкими та адаптивними до різних, іноді неочікуваних, процесів [1, с. 603].

Слід також зазначити, що організація роботи будь-якого підприємства, має свою ексклюзивну специфіку організації, що й визначає винятковість контенту стратегічного управління його інноваційним розвитком, який є унікальним для кожного підприємства. Винятковість специфічної форми змісту стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства визначається впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, оскільки дозволяє не тільки виживати в умовах зростаючої конкуренції, але й забезпечує йому можливість виходу на нові ринки та створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [2, с. 37].

Як уже зазначалось, до формування ресурсного потенціалу інноваційного розвитку підприємства відносяться процеси покращення якості продукції, удосконалення організації та технології її виготовлення, а також економія часу виготовлення, прийомки - здачі готової продукції, економія трудових та матеріальних затрат, та звичайно ж зростання ефективності та продуктивності праці. Система управління ресурсним потенціалом підприємства має забезпечувати максимальну ефективність використання ресурсів, в тому числі за рахунок оптимізації часу виготовлення продукції чи хоча б окремих її складових з імплементацією концепції постійного покращення з використанням кайдзен.

Концепція кайдзен – це концепція забезпечення постійних поліпшень у всіх аспектах діяльності підприємства або його окремих підрозділів за рахунок внутрішніх резервів, без залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів.

Керуючись японською філософією кайдзен, яка фокусується на безперервному вдосконаленню процесів на всіх етапах його виробництва, в виробництві ВСВФтаП організовано робочу групу. Для визначення найбільш суттєвих причино-наслідкових взаємозв'язків між чинниками та наслідками у досліджуваній ситуації побудовано діаграму Ішікави. Вона є засобом візуалізації та організації знань, являється інструментом, який допомагає діагностувати проблему та полегшує розуміння її вирішення.

Аналіз розробленої діаграми дозволив виявити основні фактори впливу на термін проходження всього фінального процесу виготовлення гідроциліндрів починаючи від видачі комплектуючих комірниками під складання до прийомки готової продукції на дільниці прийомки. Для усунення виявлених факторів розроблено

систему впровадження інноваційних процесів при впровадженні нових вузлів у виробництво. Здійснені розрахунки вартості необхідних капіталовкладень в сумі 90830 грн.

Порівняльний аналіз традиційної технології виготовлення гідровузлів та технології з вбудовую автоматизованих систем на основі штрих кодування дозволив визначити економічний ефект від впровадження запропонованих інноваційних процесів – 13 днів економії часу, за основу розрахунку взяли середню зарплату працівника на ділянці - 10000 грн., при такій ставці окупність проєкту становить 15 місяців. Економічний ефект від впровадження запропонованих процесів дасть економію в 6188 грн. щомісяця.

Практична цінність одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо покращення результативності виробничих процесів фінального виробництва підприємства на основі впровадження інноваційних процесів при виготовленні нових продуктів.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко І.П., Оленіч Е.О. Управління впровадженням інноваційних технологій на підприємстві. *The 4th International scientific and practical conference “Scientific research in the modern world” (February 9-11, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2023. P 601-606. URL: <http://surl.li/sztqm>.*

2. Механізм забезпечення стратегії інноваційного розвитку підприємства в системі інституційної структури формування його інноваційної поведінки / І. П. Ткаченко, В. В. Очеретяний // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 1(2). - С. 35-40. - URL: <http://surl.li/sztqw>*

УДК 339.138:355.4

*Трояновська З.А.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ПРІОРИТЕТНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В контексті прийняття рішень щодо маркетингових заходів важливо провести ґрунтовне дослідження поведінки споживача під впливом різних чинників. В процесі цього дослідження маркетологу принципово знайти відповіді на ряд питань. Зокрема, як часто споживач ходить до магазину та купує однаковий набір продуктів? На що саме він звертає увагу при виборі товару та які фактори є вирішальними при здійсненні покупки? Чи змінились його уподобання в умовах війни?

Традиційно фактори прийняття споживчого рішення про купівлю поділяють на 5 основних груп: економічні, соціальні, психологічні, особистісні та ситуаційні. Економічні фактори являють собою фінансову спроможність споживача придбати товар і рівень цін. Соціальними факторами можуть виступати вплив суспільної думки на індивіда, поради знайомих, певні етнічні переконання чи культурні особливості. До психологічних факторів відноситься вплив бренду чи реклами на емоції покупця при покупці товару. Особистісні фактори розглядаються з точки зору способу і стилю життя людини. Прикладом можуть стати певні споживчі сегменти, такі як молоді батьки, які купуватимуть дитячі суміші та одяг, чи спортсмени, які надаватимуть перевагу здоровій їжі, спортивному одягу й інвентарю. Ситуаційні фактори можуть включати у себе спеціальні пропозиції, акції на товари чи інші стимули, що заохочуватимуть покупця скористатись вигідною пропозицією.

В умовах закриття кордонів і обмежених ресурсів на початку повномасштабного вторгнення вподобання споживачів та емоційні покупки не мали жодного сенсу, оскільки основною метою було вижити. Проте, протягом останніх двох років український бізнес продовжував функціонувати й підтримувати економіку України, у тому числі налагодивши процес поставок товарів із закордону. За даними Opendatabot, на початок квітня 2023 року кількість зареєстрованих ФОПів склала майже 2 мільйони, а кількість

новозареєстрованих компаній у 5,6 разів перекрыла тих, що припинили роботу [1]. Враховуючи зміни, що продовжують відбуватись в соціально-економічному середовищі, постало питання як трансформувались фактори прийняття рішення про купівлю під час війни та якою стала їх пріоритетність? Варто відзначити, що особистісні фактори продовжують залишатись у пріоритеті при виборі й купівлі товару. Опитування показали, що тенденція раціоналізації покупок продовжує набирати оберти й більшість опитаних респондентів (73%) планує свої покупки заздалегідь, спираючись на власні потреби [2].

При здійсненні вибору товару не втратили своєї значущості соціальні фактори. За два роки повномасштабного вторгнення різко зросла прискіпливість до брендів, тому зараз 62% респондентів звертають увагу саме на них. Особлива увага прикута саме до вітчизняних виробників, 57% опитаних мають на меті підтримувати український бізнес [2]. Важливу роль відіграє відсутність співпраці із країною-агресором та соціальна відповідальність бізнесу. Зокрема, продовження співпраці з росією українського бренду парфумерії та догляду за тілом Sister's Aroma сколихнуло соціальні мережі та змусило свідомих українців відмовитись від даної продукції. Окрім цього, задля підвищення свідомості населення було створено Telegram-бот Boycott Russia та веб-сайт Leave-russia, що допомагають визначити чи вийшла компанія з ринку росії чи ні.

На вибір товару також впливають економічні фактори. У зв'язку із економічною кризою, яка спостерігається у всьому світі та змінах у рівні цін на товари, споживачі звертають увагу на цінову політику компаній. Фактор економії коштів є також визначальним для 65% опитаних респондентів, оскільки вони готові змінювати свої споживчі уподобання, звертаючи увагу на нові, більш бюджетні бренди [2]. Суттєвих труднощів зазнав також ринок праці як для працівників, так і для роботодавців. У зв'язку із міграцією відбувся відтік кваліфікованих кадрів, а компанії, у свою чергу, не здатні забезпечити достатню кількість робочих місць [3]. Станом на квітень 2022 року кількість вакансій на платформі work.ua стабільно знижувалась. На сайті було опубліковано 13 тисяч 145 вакансій, що на 78 тисяч 855 вакансій менше, порівняно із 21 лютого 2022 року. Незважаючи на те, що у квітні 2023 року цей показник майже повернувся на рівень довоєнного періоду та становив 82 тисячі 400

пропозицій, кількість нових резюме скоротилась на 18%. У сфері ІТ навпаки відбулось різке падіння у наявних вакансіях та показник виявився найнижчим із початку карантину 2020 року [4].

У взаємозв'язку із економічною нестабільністю у країні не останню роль у прийнятті рішення відіграють ситуаційні фактори. Через постійні підвищення цін покупці намагаються максимально скористатися можливістю економії й купують декілька одиниць одного товару. На це також може впливати страх порожніх полиць і бажання створити запаси. Спираючись на дані Мінфіну та порівнюючи загальну вартість продуктового кошику, можна дійти висновку, що його вартість зросла у 1,3 рази із початком повномасштабного вторгнення [5]. Індекс споживчих цін у свою чергу зріс на 14,7% у 2022 році порівняно із попереднім періодом, склавши 122,6% [5].

На сьогоднішній день психологічні фактори є найменш пріоритетними для покупців при виборі товару та здійсненні покупки. Споживачі стали більш раціональними, хтось планує свої покупки завчасно, хтось обирає економічно вигідніші варіанти. Брендам стає все важче комунікувати із потенційними покупцями, доносити свою цінність та підводити їх до цільової дії - здійснення покупки.

Отже, війна внесла свої корективи у поведінку покупця. З кожним днем суспільство стає більш свідомим і найголовнішими у прийнятті рішення про купівлю є особистісні, соціальні, економічні, ситуаційні фактори, а роль психологічних факторів в таких умовах зменшується.

Список використаних джерел:

1. *Війна не зупинила бізнес: відкривається більше нових справ, аніж закривається.* OpenDataBot : URL: <http://surl.li/gwzji>
2. *Споживчі тренди українців на третьому році великої війни.* Gradus Research Company : URL: <http://surl.li/rzdcr>
3. *Як війна вплинула на топ-менеджмент і власників компаній в Україні?* Gradus Research Company : веб-сайт. URL: <http://surl.li/soiay>
4. *Тренди економічного фронту у квітні.* OpenDataBot : URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-in-war-april>
5. *Ціни на продукти.* Міністерство Фінансів України : URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/>

УДК 339.564

*Тума С.Г.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Яковенко Я.Ю.,
PhD, доцент кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського*

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Україна продовжує поступову інтеграцію до міжнародної економіки. У цьому контексті посилення експортної спроможності залишається одним з основних інструментів економічного відновлення та розвитку України, відповідно – потрібно модифікувавши параметри нинішньої економічної політики націлити її на збільшення експортного потенціалу, на який впливає визначення та розвиток секторів економіки, у яких країна має конкурентні переваги. Серед ключових факторів впливу на розвиток експортного потенціалу країни в умовах післявоєнної економіки слід виокремити наступні [1, 2]:

Політична стабільність. Політичні кризи, потрясіння та невизначеність перешкоджають іноземним інвестиціям і торгівлі, на противагу яким політична стабільність та сприятливе ділове середовище є вкрай важливими для розвитку експортного потенціалу.

Безпека. На експортний потенціал країни з військовим станом (актуально для України), або країни яка постійно знаходиться в стані загрози військового конфлікту (наприклад, Ізраїль) чи в стані напруженості відносин з країнами-сусідами (як Південна Корея), безпека інфраструктурних об'єктів має значний вплив на експортний потенціал країни. Для підтримки високої конкурентоспроможності в цій ситуації необхідна плідна злагоджена співпраця адміністрації країни-експортера, а з іншого боку – виробник та експортер мають запевнити потенційних покупців в виконанні взятих на себе зобов'язань за Торговими Угодами та надати гарантії на випадок їх невиконання.

Інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал країни та рівень технологічного розвитку відіграють вирішальну роль у визначенні її експортного потенціалу. Галузі економіки, що

базуються на знаннях, технологічних інноваціях та інтелектуальних здобутках громадян країни мають значну перевагу на глобальних ринках.

Кваліфікація та робоча сила. Рівень кваліфікації робочої сили та її якість в країні безпосередньо впливають на здатність виробляти і реалізувати товари та послуги для експорту. Для будь якої країни перевагою є добре освічена та кваліфікована робоча сила.

Доступ до ринків. Критично важливими для експортного потенціалу є доступ до іноземних ринків, а також наявність торговельних бар'єрів на цих ринках. Торговельні угоди та переговори відіграють значну роль у покращенні доступу до ринку.

Міжнародні торговельні угоди. Багатосторонні торговельні угоди підвищують експортний потенціал країни шляхом зменшення торговельних бар'єрів і відкривають доступу до ринків інших країн. Країни-члени торгових блоків і організацій, таких як Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС, Світова організація торгівлі (СОТ), мають експортно-імпортні переваги.

Міжнародні економічні умови. Загальний стан світової економіки, включаючи економічне зростання, споживчий попит і геополітичну стабільність, суттєво впливають на експортний потенціал країни.

Наявність природних ресурсів суттєво впливає на експортний потенціал країни. Країни з різноманітними та багатими ресурсами зазвичай мають порівняльну перевагу в певних галузях експорту, що полегшує експорт товарів та послуг.

Стандарти та система якості. Дотримання міжнародних стандартів якості та правил має важливе значення для експорту товарів та послуг. Відповідність товарів та послуг міжнародним стандартам являється конкурентною перевагою.

Структура економіки. Країни з потужним переробним та виробничим секторами, або високотехнологічним сектором послуг мають значний потенціал для експорту товарів і послуг у цих сферах.

Транспорт та інфраструктура. Якісна інфраструктура, включаючи транспортні мережі, порти та логістичні об'єкти, має важливе значення для сприяння експорту. Ефективне транспортування та логістика дозволяють товарам легше досягати світових ринків.

Споживчі переваги. Розуміння та узгодження з перевагами та вимогами іноземних споживачів є важливим для успішного експорту товарів і послуг.

Політика Уряду. Урядова політика, включаючи торговельну політику, податкові пільги та ініціативи з просування експорту, може сприяти або перешкоджати розвитку експортного потенціалу країни.

Курси обміну валют. Слабша національна валюта може зробити експорт країни більш конкурентоспроможним на міжнародних ринках, тоді як сильніша валюта може мати протилежний ефект.

На основі вищенаведеного, можемо зробити висновок, що важливо зміцнити позиції країни на світовому ринку та забезпечити більш ефективну та швидку трансформацію концептуальних управлінських положень в дієвий інструментарій управління експортоорієнтованою економікою на всіх рівнях її функціонування, у тому числі макрорівні з долученням до міжнародних інвестиційних та торговельних організацій.

Список використаних джерел:

1. Маслак, О., Гришко, Н., Яковенко, Я., Шара, В., & Матвієць, В. (2022). Трансформація бізнес-моделей у парадигмі посткризового відновлення економіки. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*, (2), 11–16. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.11>

2. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://business.diia.gov.ua/eepo>

УДК 658.8:647.94:004.738.5

Устік Т.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет*

ОСОБЛИВОСТІ КРЕАТИВНОГО МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Одним із перспективних напрямків підприємницької діяльності є готельно-ресторанний бізнес, специфіка котрого як сфери послуг полягає в тому, що новітні (інноваційні) технології не тільки покращують якість життя людей, та забезпечують красиву та смачну їжу, але й потреби у грамотній побудові взаємовідносин з клієнтами,

розробці відповідної маркетингової політики та стратегії зв'язків з громадськістю, а також комерціалізації інноваційних розробок [1].

Методи маркетингу, що раніше найбільше застосовувалися у галузі готельно-ресторанного бізнесу: розміщення зовнішньої реклами, рекламних оголошень у засобах масової інформації, випуск друкованої рекламної продукції, були ефективними і залежали лише від кількості витрачених грошей та якості рекламованого продукту.

У посткризовий час розміри рекламних бюджетів закладів ресторанної сфери, що утрималися на ринку після кризи, були і є досить обмеженими. Це призвело до активізації і розвитку більш креативних та економічних напрямків маркетингових зусиль.

Щоб досягти успіху в готельно-ресторанному бізнесі, необхідно скористатися послугами компетентного маркетолога. Досвідчені фахівці добре знайомі з діяльністю галузі, знають, що потрібно клієнтам і як їх залучити.

Успіх готельно-ресторанної індустрії значною мірою залежить від задоволеності гостей і туристів та грамотно проведеними маркетинговими дослідженнями. Загальний підхід повинен бути спрямованим на створення неповторності та позитивного враження від готелю та ресторану серед цільової аудиторії.

Креативний маркетинг є важливим інструментом для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки він дозволяє виділятися серед конкурентів, привертати увагу клієнтів і створювати унікальний образ бренду. Нижче наведено кілька ідей та стратегій креативного маркетингу для цього сектору (табл.1).

Таблиця 1

Ідеї та стратегії креативного маркетингу

Віртуальні тури та 360-градусні відео:	Створення вражаючих віртуальних турів готелю та ресторану, а також 360-градусні відео страв. Це дозволить потенційним гостям отримати реальне враження від приміщень та атмосфери.
Креативне меню:	Розробка нестандартного та креативного меню, яке привертає увагу. Можливе, введення ексклюзивних страв або оформлення, які стають визначальними для ресторану.
Соціальні мережі та відеомаркетинг:	Використання популярних соціальних мереж, таких як Instagram та Facebook, для активного просування бізнесу. Створення коротких та захопливих відео, де висвітлюють кулінарні процеси, заходи та інші цікаві моменти.
Співпраця з місцевими художниками:	Можливість оформлення готелю або ресторану творчими роботами місцевих художників. Це не тільки зробить інтер'єр унікальним, але й сприятиме розвитку місцевої

	творчої спільноти.
Програма лояльності та подарункові сертифікати:	Розробка цікавої програми лояльності для постійних клієнтів та запровадження подарункових сертифікатів. Це може стати стимулом для повторних візитів і рекомендацій.
Тематичні події та заходи:	Організація тематичних вечорів, святкування свят або спеціальні події, які привертають увагу гостей.
Креативні конкурси та розіграші в інтернеті:	Проводження конкурсів на соціальних мережах, де учасники можуть вигравати знижки або безкоштовні послуги. Це дозволить розширити аудиторію та підвищити взаємодію з клієнтами.
Еко-ініціативи:	Використання еко-продуктів, організація акції на зменшення відходів та стимулювання гостей приєднатися до цих ініціатив.
Співпраця з іншими бізнесами:	Розглядання можливості співпраці з іншими локальними підприємствами, такими як місцеві виноробні, магазини чаю або кавоварні. Взаємодія може призвести до спільних пропозицій та подій.
Подарункові набори та спеціальні пропозиції:	Введення в продаж подарункових наборів або спеціальних пропозицій для святкових сезонів чи інших важливих подій.

Джерело: сформовано автором

Креативний маркетинг може багато зробити для правильного позиціонування та просування готельно-ресторанного бізнесу. Однак він не є панацеєю і не може вирішити всіх проблем, викликаних, наприклад, нестачею кадрів або браком коштів на нові проекти [2]. І це навіть у тому випадку, якщо маркетинговій агенції замовляють дослідження, виділяють повноцінний бюджет і залучають хороших консультантів. За допомогою інструментів креативного маркетингу ми налаштуємося, координуємося, взаємодіємо, виробляємо спільну мову, уніфікуємо способи ведення бізнесу та формуємо свій імідж.

На сьогоднішній день практика проведення маркетингових досліджень на замовлення в секторі готельно-ресторанного бізнесу ще не набула широкого розповсюдження. Новітні розробки в сфері маркетингу, потребують подальшого вивчення та вдосконалення як теоретичних основ функціонування креативного маркетингу, так і практичного його впровадження [3].

Список використаних джерел:

1. Завадинська О.Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу. Вісник Київського національного університету культури і

мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. С.137-138.

2. Самійленко, Г. *Теоретичні засади формування та реалізації креативного маркетингу в умовах креативної економіки. Econotic Synergy. С.45–55. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2021-1-6>*

3. Колонтаєвський О. П., Гиря М. В. *Креативний маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2018. Вип. 6. С. 50-53. URL: <http://surl.li/soibv>*

УДК 005.21:005

Чеботарьов В.А.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і маркетингу,*

Чеботарьова Н.М.,

*кандидат економічних наук, доцент,
ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка», м. Полтава*

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ, ЗМІСТ І ВЕРИФІКАЦІЯ НАУКОВОЇ ГІПОТЕЗИ

Кінець ХХ-початок ХХІ сторіччя закріпив ряд принципово нових явищ у розвитку бізнесу як сфери діяльності та у розвитку науки бізнесу. Між-функціональний підхід щодо опрацювання та здійсненні бізнес-процесів зумовив формування якісно нового явища: синтез маркетингу та менеджменту. У науці відображення цих тенденцій набуло втілення в оформленні міждисциплінарного підходу. Такий підхід став, зокрема, основою становлення маркетинг-менеджменту не тільки як сфери бізнесу, а й як напряму наукових досліджень на стику, насамперед, маркетингу та менеджменту з одного боку, й культурології, психології та інформатики з іншого. У цьому плані позначився авторитет в економічній науці Р. Kotler та інших відомих представників маркетингології: Р. Stern, Н. Meffert, [1-3] і провідна роль США у розбудові інформаційного суспільства.

Розвиток цих тенденцій відбувався у контексті глобалізації економіки. Вона зумовила якісно новий зміст взаємовідносин між країнами, компаніями та окремими індивідами: призвела до

формування крос-культурного (мульти-культурного, транс-культурного) бізнес-середовища із взаємозумовленістю та переплетенням національних ділових культур країн та відповідних організаційних (компаративних). Почали оформлятися нові синтетичні (синергетичні) сфери бізнесу і, як наслідок, науки про бізнес (напрями міждисциплінарних і міжфункціональних наукових досліджень): крос-культурний менеджмент, крос-культурний маркетинг, крос-культурні бізнес-комунікації.

Виникла економічна компаративістика. Її засновниками по праву вважаються такі відомі вчені-практики як G. Hofstede, F. Trompenaars та Ch. Hampden-Turner й R. Lewis. Аналіз й узагальнення праць фундаторів економічної компаративістики та проведення авторами власних комплексних науково-практичних досліджень [4], дають методологічні та прикладні підстави висунути наукову гіпотезу стосовно виникнення крос-культурного маркетинг-менеджменту. Він є логічним і закономірним породженням міжкультурного бізнес-середовища, що формується й отримує постійне поглиблення внаслідок глобалізації економіки (при цьому, слід враховувати також її негативні наслідки на «навантаження» на людину, суспільство й довкілля).

Зміст маркетинг-менеджменту розкривається діалектикою маркетингу та менеджменту як складових бізнесу як єдиного цілісного явища. Роль маркетингу у даній єдності визначається його парадигмальною основою в цивілізованій ринковій економіці, її кінцевою спрямованістю на людину, яка полягає у задоволенні її потреб. Роль менеджменту у межах цієї діалектичної єдності впливає з його управлінської функції. При цьому, крос-культурний маркетинг-менеджмент за своїм змістом не втрачає змісту (ознак явищ і процесів) економіки як такої та фінансів, рахівництва, Public Relations, рекламістики тощо, котрі є властивими вихідному поняттю «маркетинг-менеджмент» та уявленням про нього засновників наукових розробок за відповідною тематикою [1-3].

Крос-культурний маркетинг-менеджмент є характерним для всіх видів сучасного маркетингу: B2C (business-to-consumer), B2B (business-to-business) та B2G (business-to-governance) та менеджменту: інвестиційного, менеджменту персоналу, кризового менеджменту тощо.

Висунута авторами гіпотеза щодо синтезу маркетингу та менеджменту в рамках крос-культурного маркетинг-менеджменту не тільки органічно та логічно впливає зі змісту реальної підприємницької діяльності, а й відповідає науковим вимогам її верифікації та доказовості емпіричною практикою інформаційної економіки. Це підтверджується, зокрема, змістом ІТ-технологій сучасного бізнесу, різними видами бізнес-мультимедіа та рядом інших ІТ-технологій: ретаргетингом, арбітраж трафіком, бек-офісом та іншими [5].

Першочерговими напрямками подальшого наукового опрацювання проблеми, яку окреслили автори, є підстави вважати:

- поглиблення змісту (сутнісних характеристик, ознак і форм втілення) крос-культурного маркетингу (зокрема, в мовах глобальної економіки в контексті теорії та практики національних ділових культур);
- визначення міжкультурних, міждисциплінарних і міжфункціональних напрямів досліджень, за якими Україна може здійснити випереджаючі розробки (з подальшим наданням дієвих прикладних пропозицій міжнародному та вітчизняному бізнесу).

Список використаних джерел:

1. Kotler, Philip & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey.
2. Stern, Philip & Doyle, Peter. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Pearson College Div, Upper Saddle River, NJ.
3. Meffert, Heribert & Kenning, Peter & Kirchgeorg, Manfred. (2015). *Sustainable Marketing Management: Grundlagen und Cases*. 10.1007/978-3-658-02437-6.
4. Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, Ie., Chebotarov, V., Kaczmarek, B. (2023). *Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy. Czynniki doskonalenia i integracja międzynarodowa*, Wyd.UŁ. 164 s. <http://surl.li/madud>.
5. Czaplą, T., Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, V., Chebotarov, I. (2023). *Cross-cultural marketing management: foundations of formation, content, and role in the development of the information economy*. *Procedia Computer Science*. 225. P. 2845-2855. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.277>.

УДК 658.155.2

Чигрінюв В.В.

*здобувач третього рівня вищої освіти,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»*

КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних економічних умовах, що характеризуються спадом виробництва майже у всіх галузях національного господарства України, інфляційними процесами, соціальною напругою, особливого значення набуває застосування концепції життєвого циклу в контексті сучасної управлінської та організаційної науки.

Існування та розвиток кожної організації мають циклічний характер та проходять певні фази життєвого циклу, тобто організації зароджуються, розвиваються та зростають, досягають зрілості та завершують своє існування [1-3]. Усе це визначає особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової діяльності організації. Для того, щоб оцінити, наскільки існуючий вектор управління організацією відповідає кожній фазі розвитку необхідним є аналіз, який дозволяє визначити на якому етапі розвитку (життєвого циклу) перебуває організація. Таким чином, концепція життєвого циклу використовується для пояснення того, як організація проходить через етапи народження, зростання, зрілості та спаду. Одним з найважливіших показників життєвого циклу є оцінка його вартості, тобто вартість життєвого циклу (Life Cycle Cost – LCC).

Метод LCC є інструментом системи менеджменту витрат, який служить для аналізу та регулювання аспектів економічної ефективності протягом усього життєвого циклу об'єкту від його розробки, реалізації та використання аж до утилізації. Крім того, можуть розроблятися різні моделі LCC з урахуванням особливостей підприємства та специфіки задач. Таким чином, розрахунок за методом LCC оказує істотну допомогу при плануванні та прийнятті рішень, а також може використовуватися для обґрунтування або оцінки вже прийнятих рішень.

Концепція вартості життєвого циклу набуває широкого розповсюдження у багатьох галузях національної економіки, у тому числі і на залізничному транспорті. Головною перевагою цієї

концепції для користувача є облегшення прийняття рішень щодо інвестицій та можливості впливати на загальні витрати з використанням порівняльного аналізу альтернативних варіантів інвестиційних проектів.

На теперішній час в залізничній галузі України концепцію вартості життєвого циклу покладено в основу обґрунтування інвестиційних проектів оновлення тягового рухомого складу (тепловози, електровози, мотор-вагонний рухомий склад) для структурних підрозділів локомотивного господарства та парку пасажирських вагонів для внутрішньодержавних і міжнародних пасажирських перевезень.

Аналіз концепцій життєвого циклу дозволяє вжити ряд заходів щодо зміни обсягів виробництва, обслуговування, ремонту, утилізації, які дають змогу мінімізувати витрати, досягти максимального прибутку і в кінцевому рахунку – продовжити найбільш прибуткові етапи життєвого циклу структурних підрозділів залізничного транспорту України.

Список використаних джерел:

- 1. Матюшенко А.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / А.І. Матюшенко // Проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 82-91.*
- 2. Кохан М. О. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації / М. О. Кохан, І. М. Шквірук // Молодіжний економічний дайджест. – 2014. – № 1(1). – С. 12 – 18. – URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1%281%29_5*
- 3. Молоканова В.М. Модель життєвого циклу як основа проектного управління / В.М. Молоканова / Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.– Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – № 3 (31).– С. 30-37.*

УДК 316.46

*Шаломова А.О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Ігнат'єва І. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Швидкий розвиток технологій, глобалізація, зміна потреб клієнтів формують високі вимоги та стандарти на ринку товарів та послуг, тому сучасні організації мають бути гнучкими, адаптивними та інноваційними для забезпечення своєї ефективності. Інноваційна діяльність організації також міцно пов'язана з її конкурентоспроможністю, задоволенням потреб ринку, та економічним зростанням. Тому у сучасних економічних реаліях інвестування в інновації визнають найбільш перспективним напрямком, оскільки в суспільстві зі значною конкуренцією переможцем є той, хто активно використовує інноваційні підходи. Це обумовлено тим, що саме інновації формують конкурентні переваги організації, завдяки чому можна забезпечити інноваційну конкурентоспроможність у динамічному економічному середовищі [1]. Водночас іншим перспективним напрямком стає розвиток людського капіталу організації для підвищення ефективності праці, оптимізації витрат, адаптації до мінливих умов тощо. Відповідно, лідерство та інновації сьогодні стають основними компонентами, які необхідні для забезпечення успіху організації.

Дослідження інноваційного лідерства в контексті формування системи управління організацією набуває все більшої актуальності для наукових досліджень і практичного застосування. Оскільки вважається, що інноваційні лідери здатні визначати напрямок розвитку, надихати та об'єднувати людей, а також вибудовувати основні цінності для успішної реалізації інноваційних рішень [5].

Згідно з дослідженнями Gliddon (2018) інноваційне лідерство – це синтез різних стилів, який дозволяє інноваційним лідерам вплинути на послідовників та створити інноваційну культуру для

розвитку творчих ідей, продуктів, послуг та рішень [3]. Проте, окрім лідерства мають значення і такі передумови створення інновацій, як знання, досвід, кваліфікація, технології, методи виробництва, що спотребують великої кількості комунікацій, взаємодій та обміну інформацією між лідерами, дослідниками, зацікавленими сторонами тощо [4].

Інноваційна діяльність не може існувати та реалізовуватися у вакуумі, оскільки це інтелектуальний та творчий процес, який здатна здійснювати лише людина, або група людей пов'язаних між собою соціальними організаційними зв'язками. Центрами інноваційної діяльності завжди є інноваційні лідери, які мають особливу здатність позитивно впливати на своїх послідовників, об'єднуючи та надихаючи їх, що створює творчу та інноваційну спільноту всередині організації.

В інноваційній спільноті можуть відбуватися різні процеси, але головним процесом є взаємний обмін інформацією, результатом якого може стати, наприклад, інноваційне розв'язання проблеми. Слід зазначити, що обмін знаннями може реалізовуватися як всередині спільноти, так і за її межами. Одні кластери, можуть взаємодіяти з іншими, та від якості їх взаємодії буде залежати кінцевий результат. Отже, особливості організаційної спільноти, механізми обміну та поширення інформації між членами команди, чи в організаційній мережі важливо досліджувати, оскільки розуміння цих процесів дозволить зрозуміти яким чином нові ідеї та практики поширюються всередині організації. Аналіз соціальних організаційних мереж може також виявити наявність, чи відсутність в організації інноваційних спільнот, чи інших кластерів, та визначити фактори, які сприяють або перешкоджають прийняттю та розповсюдженню інновацій в організації [2].

Знання та розуміння організаційної соціальної мережі дозволить відповідальним особам виявляти ключових лідерів, можливі перешкоди та вузькі місця у поширенні інновацій, визначати ізольовані групи чи лідерів, не зацікавлених у нововведеннях, оптимізувати структури команд шляхом розподілення новаторських ресурсів, а також дозволить підтримати та розвивати інноваційну культуру в організації тощо.

Отже, дослідження взаємозв'язків між інноваційними лідерами та їх членами групи все більше набуває актуальності, оскільки

розуміння поведінкових взаємозв'язків в організаційній мережі дозволяє визначити ключових лідерів в організації, основні чинники створення інноваційного колективу, вплив лідерів на успішність інноваційних проєктів, та зрозуміти яким чином нові ідеї та практики поширюються всередині організації. Вивчення структури та особливостей організаційних взаємозв'язків дає можливість виявляти інноваційні кластери, розподіляти новаторські ресурси, підтримувати інноваційну культуру, розробляти ефективні стратегії управління змінами, а також стимулювати процес прийняття та реалізації нових ідей в організаційному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. 2015. С. 1-5. URL: <http://surl.li/soidn>
2. Grosser T. J., Borgatti S. P. *Network Theory / Social Network Analysis. Theory in Social and Cultural Anthropology: An Encyclopedia.* SAGE Publications. 2013. P. 2-7
3. Gliddon, D., & Rothwell, W. *Innovation Leadership. 1st Edition.* Taylor and Francis Group. 2018. 134 p. URL: <http://surl.li/soidi>
4. Li W., Bhutto T. A., Nasiri A. R., Shaikh H. A., Samo F. A. *Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture.* *International Journal of Public Leadership.* 2017. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
5. Sena, A., Erena, E. *Innovative Leadership for the Twenty-First Century. Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 41. 2012. P. 1-14.

УДК 338.43: 330.34

Шевченко О.О.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

**НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

Україна є активним учасником глобального процесу реалізації Цілей сталого розвитку, які затверджені підсумковим документом Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» у вересні 2015 року [1]. Ціль 2

«Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства» безпосередньо стосується сільського господарства. В Україні була проаналізована кожна з 17 цілей цього Саміту та з урахуванням вітчизняних особливостей, специфіки і можливостей розроблена адаптована національна система цілей сталого розвитку нашої держави. Указом Президента України від 30 вересня 2019 року «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» вони схвалені [2]. Постановою Кабінету Міністрів України затверджена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, яка, крім іншого, має забезпечувати реалізацію Цілей сталого розвитку України [3].

Повномасштабне вторгнення російських військ на територію України у 2022 році унеможливило звичну економічну діяльність, неабияк підірвавши сільське господарство, харчову і переробну промисловість країни, зруйнувавши агропродовольчий експорт та заблокувавши значну частину логістичних маршрутів. На окупованій території значка кількість аграрних підприємств було зупинено або частково зупинено. Істотних руйнувань зазнали об'єкти сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної та іншої інфраструктури. За даними Державної служби статистики України та Державного підприємства «Національні інформаційні системи» станом на 1 січня 2023 року загальна кількість суб'єктів підприємництва в аграрному секторі країни складала 91007 одиниць, з них: юридичних осіб – 73182 одиниць, зокрема фермерських господарств – 49567; фізичних осіб – підприємців – 17825 од., зокрема сімейних фермерських господарств – 1995 одиниць.

Унаслідок повномасштабної війни, сільське господарство країни зазнало значних втрат, скоротилася бізнес-активність. Внаслідок зростання цін на добрива, паливо та насіння, руйнування логістичних мереж відбулося зростання собівартості сільськогосподарської продукції. Її виробництво стає збитковим і низькорентабельним по багатьох продуктах. Зріс рівень безробіття, знизився розмір заробітної плати у різних сферах економічної діяльності, що призвело до скорочення внутрішнього попиту на агропродовольчу продукцію та зменшення закупівельних цін. В умовах військових дій та ракетних обстрілів всієї території країни високими залишаються безпекові

ризика, що також не сприяє збільшенню обсягів виробництва, пригнічує інвестиційні та споживчі настрої. Загальні прямі втрати сільськогосподарських підприємств оцінюються мільярдними збитками. Для відновлення довоєнного потенціалу аграрним підприємствам знадобиться 5-7 років.

Серед основних проблем подальшого функціонування сільськогосподарських підприємств їх менеджери виділяють:

ризика, пов'язані із можливістю відімкнення електроенергії;

недостатність трудових ресурсів, особливо кваліфікованих працівників, механізаторів;

суттєве скорочення внутрішнього попиту внаслідок поширення бідності та переходу значної частини населення на споживання дешевих і низькоякісних харчових продуктів;

проблеми у відносинах і розрахунках із торговими мережами;

зниження рентабельності сільськогосподарського виробництва внаслідок збільшення вартості пального, мінеральних добрив, засобів захисту рослин тощо та зменшення цін на сільськогосподарську продукцію;

непередбачувані дії держави щодо можливих різких змін законодавства.

забруднення полів вибухонебезпечними предметами (міни, снаряди і ракети, які не розірвалися).

Це створює значні перешкоди щодо реалізації Цілей сталого розвитку України. Тому потребує змін парадигма управління подальшим розвитком аграрних підприємств. Крім орієнтації на збільшення рентабельності виробництва продукції тваринництва і рослинництва мають запроваджуватися несільськогосподарські види діяльності – агротуризм і сільський (зелений) туризм, аграрний сервіс тощо. Це повністю відповідає Цілям сталого розвитку, сприяє мінімізації ризиків господарювання, підвищенню зайнятості та доходів сільського населення, залученню підприємством виробничого персоналу протягом всього року. Новітня парадигма спирається на філософію світосприйняття, яка орієнтується на гармонію як усередині суспільства, так і між економікою і природою [4].

Список використаних джерел:

1. Цілі сталого розвитку : ухвалені на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН на Саміті ООН зі сталого розвитку 25 вересня 2015 р.

URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.

2. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

3. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179/2021#Text>.

4. Костєв В.М., Пугачов В.М. Економічний та соціокультурний вимір агросфери. Київ : ННЦ ІАЕ, 2022. 240 с.

УДК 658.5

Юрик Н.Є.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Величко А.В., Петришин М.П.,
здобувачі вищої освіти,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя,

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Швидкоплинність сучасного світу, спричинена появою різного роду змін, суттєво впливає на життєдіяльність як людей в цілому, так і функціонування підприємств та організацій зокрема. Організаційні зміни – це вибір та формування нового організаційного устрою, котрий відповідає адекватному характеру змін зовнішнього середовища. До особливостей організаційних змін належить відхід від звичних та поява кардинально нових цінностей, норм, правил та способів прийняття рішень, які сприяють адаптації організації до темпів та особливостей різного роду змін.

Варто зазначити, що для організації, яка стоїть перед вибором необхідності змін, важливу роль відіграють виробничі та кадрові параметри. До перших відносять: особливості організації виробничого процесу; корпоративну культуру; техніко-технологічне забезпечення; відносини власності. Серед кадрових параметрів важливе значення відіграють: психологічна готовність до змін усіма

членами організації; особистісні амбіції; можливості професійного та особистого розвитку; здатність до кооперування та співпраці; тощо.

Більшість змін, які здійснюються в стабільних умовах є запланованими і, відповідно, їх реалізація, відбувається без додаткових витрат та неочікуваних результатів; за заздалегідь спланованому сценарію, де кожен їх учасник «виконує свою роль», прагнучи досягти спільної мети.

До деяких змін, таких як пандемія та війна, люди та підприємства навчилися пристосовуватися. Але пристосуватися – це не значить володіти та використовувати ситуацію на свою користь. Це радше – «плисти за течією, коли змінити її напрямку ти не в змозі, а вижити дуже хочеться...». З позиції існуючої класифікації змін, мова саме йде про стихійно-ситуаційні зміни, які є певною реакцією на негативний вплив непередбачуваних, тобто випадкових чинників чи ситуацій. Дія саме таких змін на виробничу систему підприємства є локальною, тобто такою, яка суттєво не змінює основних її параметрів та процесів, але є досить витратною. Стихійно-ситуаційні зміни вимагають від менеджерів володіння певним спеціальним інструментарієм, за допомогою якого можна не тільки вийти «сухим із води», але й контролювати весь процес реалізації організаційних змін, чітко розуміючи сутність соціально-економічних і психологічних явищ у колективі, а також ефективно впливати на них.

Аналізуючи організаційні зміни та їх вплив на удосконалення виробничої системи підприємства, останні доцільно поділити на дві групи: 1. Зміни, які пов'язані з покращенням усіх бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві. 2. Зміни, котрі спрямовані на переорієнтацію підприємства, тобто кардинальне оновлення його місії, мети, цілей та завдань.

Отже, при успішному управлінні процесом впровадження та реалізації організаційних змін можна буде не тільки досягти результативності й ефективності діяльності всього підприємства, але й уникнути певних внутрішніх та зовнішніх небезпек ще до їх реальної появи, перетворюючи останні на сприятливі можливості для подальшого його розвитку.

Список використаних джерел:

1. *Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <http://surl.li/rwutj>.*

УДК 35.07:352.1

*Якобчук В. П.,
кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління,
Ходаківський Є. І,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління,
Поліський національний університет*

РОДОВІ ПОСЕЛЕННЯ – ІННОВАЦІЙНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Родові поселення можуть виступити інноваційним механізмом відродження територій та наповнення бюджетів громад, якщо вони будуть відповідати таким умовам: 1) родові поселення мають бути добровільно організовані громадянами, які мають спільні цінності, інтереси та погляди на суспільне життя, а не нав'язані зверху або створені заради вигоди чи економії; 2) вони мають бути відкриті для співпраці та обміну досвідом з іншими громадами, органами влади, громадськими організаціями, науковими та освітніми установами, а не ізольовані від зовнішнього світу; 3) Родові поселення мають бути самодостатніми та самоорганізованими, здатними забезпечувати свої потреби в продовольстві, енергії, воді, житлі, освіті, охороні здоров'я, культурі тощо, а не залежати від державної чи іншої допомоги; 4) а також мають бути екологічно свідомими та відповідальними, дбати про збереження та покращення природного середовища, використовувати органічне сільське господарство, відновлювані джерела енергії, енергоефективні технології, сортування та переробку відходів тощо, а не забруднювати та руйнувати землю; 5) родові поселення мають бути соціально активними та солідарними, сприяти розвитку демократії, громадянського суспільства, прав людини, рівності, толерантності, культурної різноманітності, миру та безпеки, а не підтримувати авторитаризм, насильство, дискримінацію, сепаратизм чи екстремізм. Якщо родові поселення будуть дотримуватися цих умов, то вони можуть стати прикладом сталого розвитку сільських територій та наповнення бюджетів громад, а

також джерелом натхнення та інновацій для інших громад. Якщо ж ні, то вони можуть перетворитися на сектантські або консервативні групи, які будуть втрачати зв'язок з реальністю та суперечити інтересам суспільства.

Децентралізацію управління родовими садибами здійснювалася територіальними громадами, на території яких вони розташовані. Це дозволить забезпечити ефективне використання цих об'єктів та отримання від них максимального економічного ефекту. Розробку нормативно-правової бази, яка регулюватиме особливості використання родових садиб. Ця база повинна передбачати механізми оподаткування родових садиб, а також стимулювати їх раціональне використання та захист від деградації. Залучення інвестицій у розвиток родових садиб. Для реалізації потенціалу родових садиб необхідно залучити інвестиції у їх розвиток. Впровадження ефективної системи управління родовими садибами може сприяти розвитку сільської місцевості та підвищенню добробуту населення.

Список використаних джерел

1. Гринчук Ю., Шемігон О., Биба В. *Управління розвитком сільських територій – основа успішного аграрного бізнесу. Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.8

2. Кропивко М. *Організаційні особливості створення родових садиб як альтернативної форми розвитку господарств населення. Journal: Scientific Bulletin of Mikachevo State University. Series "Economics"*. 2015. Vol.2, No. 2. P. 24–29.

3. Ходаківський Є., Войтенко А., Плотнікова М., Булуй О. *Психологічні засади управління та планування інноваційним регіональним розвитком територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №6. С. 58–64.

4. Кропивко М. *Родові садиби – альтернативний шлях розвитку сільської території. Регіональний вимір*. 2016. 11 травня. URL: <http://surl.li/soifg>

5. Васильєв М. *Родові садиби – один з напрямів раціонального використання земельних ресурсів ОТГ. Управління та раціональне використання земельних ресурсів в новостворених територіальних громадах: проблеми та шляхи їх вирішення: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон, 5–6 березня 2019 р.)*. Херсон: ДВНЗ "ХДАУ", 2019. С. 153–156.

6. Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія: [підручн.]. вид. 2-е, випр. і доп. / М. Васильєв, М. Гончаренко, І. Грабар, І. Каракаш, В. Якобчук, С. Молодецька, М. Плотнікова. К.: Вид-во Ліра-К, 2021. 484 с.

УДК 658.5

Яковенко Р.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

Болгаров І.С.,

здобувач вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

Управління організаційним розвитком ТОВ «Астра Косметик» базується на інноваціях. Ідею та свіжі підходи щодо удосконалення управління було висвітлено під час чотиригодинного тренінгу для всього персоналу, який також був включений до курсу навчання нових найманців та менеджерів.

Згідно з опитуванням учасників, тренінги були успішними у покращенні розуміння концепції організаційного розвитку фірми та створенні нових вимог до робочої сили. Керівництво компанії створило унікальну міжфункціональну інноваційну (впроваджувальну) команду, яка складається з семи висококваліфікованих та мотивованих осіб для розвитку інноваційної діяльності та заохочення впровадження нових технологій. Вище керівництво організації наділило повноваженнями та навчило команду інновацій добре працювати.

Після цього етапу експериментів стало очевидно, що для реалізації будь-якої стратегії буде необхідно створити спеціалізовану інноваційну команду. Другий розділ програми був зосереджений на залученні. Команда лідерів та інновацій розробила низку інструментів, які менеджери можуть використовувати, щоб приділити більше уваги організаційному зростанню своїх підрозділів і підтримати створення культури, яка цінує процвітання. Менеджерів спеціально навчали, як використовувати МВО, або управління за цілями, щоб розробляти цілі для співробітників, які відповідають бізнесу, і як застосовувати метод МВО для оцінки ефективності.

Третім етапом реалізації завдань програми було прийняття. Команда інновацій щомісяця створювала події та заходи, які були зосереджені на різних організаційних та підрозділових основних цінностях.

Таблиця 1

Результати організаційних інновацій у компанії

Інновація	Період	Ініціатор	Втілювач	Результат/Статус
Коло якості	1995-1997	Міжнародна служба підтримки	Команда планування	Нерозвинений
МВО – Менеджмент за цілями	1998-2000	Управління компанією	Команда інновацій	Перехід до GM (загального менеджменту)
Система пропозицій	2000-present	Управління компанією	Команда інновацій	Розвивався активно
Коло якості	2001-present	Управління компанією	Команда інновацій	Рутинізований/застій
TPM – Total Productive Maintenance	2002-2015	Управління компанією	Команда інновацій	Згасання
Виробнича система GM	2009-present	Управління компанією	Команда GM (вищого керівництва)	Розвивався активно
Команда удосконалення фокусування	2012-present	Управління компанією	Команда інновацій	Активно розвивається

Як приклад, розглянемо «коефіцієнт ОК» виробничої лінії як ключовий показник ефективності та якості виробництва. Таким чином керівництво компанії організовує діяльність співробітників і основні цілі бізнесу через роботу інноваційної команди. Вище керівництво компанії постійно стежить за програмою, і для допомоги в ній було додано дві нові посади.

Розвиток програми контролюється через періодичні, як правило, щомісячні звіти від кожного підрозділу фірми. Керівництво компанії внесло три пропозиції щодо реалізації програми на місцевому рівні:

1. Залучайте керівників вищої ланки. Незважаючи на те, що низові зусилля мають вирішальне значення, їх розгортання та підтримка в усій організації вимагає підтримки та дій керівництва.

2. Сплануйте час реалізації ініціативи, щоб уникнути конфліктів з іншими важливими ініціативами.

3. Домагайтеся успіху в «гонках» поступово. Маленькі кроки, які спираються один на одного, створюють поступове зростання.

УДК 658.5

Яковенко Р.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,*

Круценко Д.А.,

*здобувач вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЮГОС»

Показниками якості меблів (продукції компанії ТОВ «ЮГОС»), які будуть корисними у практичному застосуванні є: призначення, безвідмовність, тривалість служби, можливість ремонту, збереження, ергономіка, естетика, технологічність, здатність до переміщення, стандартизація та уніфікація, патентно-правові аспекти, однорідність, стійкість до зовнішніх впливів, вплив на навколишнє середовище та безпека.

Характеристики меблів, що визначають їх якість, включають у себе аспекти, які закладені при розробці, забезпечуються під час виробництва і проявляються під час експлуатації. Отже, розподіл таких характеристик на три групи, а саме конструктивні, виробничі та експлуатаційні (споживчі), є в певному відношенні умовним. Більшу частину показників якості можна віднести до цих трьох груп з певним припущенням.

До групи конструктивних відносять показники якості, які можуть бути найбільш достовірно визначені на основі проектних даних або моделей виробу. Це включає такі характеристики, як призначення (класифікаційні, технічної досконалості та структури), ергономічні характеристики, стандартизація та уніфікація, патентно-правові аспекти та естетика.

До виробничих показників відносять ті, які можуть бути достовірно визначені під час виробництва, такі як технологічність та однорідність. До експлуатаційних показників входять ті, які можуть бути визначені під час тривалої експлуатації або на основі результатів спеціальних експлуатаційних випробувань, наприклад, надійність та транспортабельність.

Показники якості меблів, виражені в технічних одиницях, називаються технічними показниками. Економічні показники

представляють собою групу характеристик, які відображають витрати матеріально-технічних ресурсів на створення та експлуатацію меблів.

Таблиця 1

Показники рівня якості меблів

Показники якості меблів	Групи продукції				
	ДСП	Скло	Фурнітура	Кріплення	Покриття
Призначення	+	+	+	+	+
Безвідмовності	-	-	-	+	+
Довговічності	-	-	-	+	+
Ремонтопридатності	-	-	-	-	+
Збереженості	+	+	+	+	+
Ергономічні	-	-	+	+	+
Естетичні	(+)	(+)	+	+	+
Технологічності	+	+	+	+	+
Транспортабельності	(+)	(+)	+	+	+
Стандартизації та уніфікації	-	-	(+)	+	+
Патентно-правові	-	+	+	+	+
Безпеки	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Однорідності	+	+	+	+	+
Впливи на довкілля	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Стійкості до зовнішніх впливів	(+)	(+)	+	+	+

Для оцінки рівня якості меблів промислові продукти класифікуються як об'єкти дослідження, розділені на групи, кожна з яких має обмежену кількість видів показників, що визначають якість.

У таблиці 1 наведено всі групи показників, які можуть використовуватися для визначення та оцінки рівня якості меблів. Знак "+" означає придатність, знак "-" – непридатність, знак "(+)" – обмежену придатність відповідних груп показників якості меблів.

На даний час контроль якості меблів забезпечується нормуванням вимог до нього, які викладені у нормативно-технічній документації (стандартах, технічних умовах, проектно-конструкторських та технологічних розробках), у яких якість виробів закладається на початок її виробництва.

Загальний контроль якості меблів включає технічну документацію; контроль за виконанням документів; технічний, статистичний та метрологічний контроль, а також заводську стандартизацію.

Контроль за виконанням документів враховує розподіл відповідальності між керівництвом та виконавцем за допущений брак. Виконавець повинен знати всі вимоги до виробленої продукції та мати всі умови (сировину, матеріали, обладнання, інструмент тощо) для якісної та ефективної праці, а керівник має забезпечити її цими умовами. Найбільш прийнятною формою контролю якості є відстеження керівником діяльності підлеглого, що має також велике виховне значення.

Контроль якості меблів може проводитися з метою регулювання процесу, а також приймання продукції при її повній або частковій перевірці руйнівними та неруйнівними методами.

Контроль самих параметрів оцінюється за кількісним, якісним та альтернативним (поділ продукції на придатну та браковану) ознаками за допомогою контрольно-вимірювальних приладів, візуально або органолептично. Оцінка контролю може мати активний або пасивний характер. У першому випадку приймаються рішення щодо поліпшення якості виробу, в другому – лише фіксується стан речей.

СЕКЦІЯ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

УДК 338.43

*Алексеева Л.М.,
старший викладач кафедри маркетингу,
менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємства є визначальною характеристикою оцінки його діяльності в умовах ринкових стосунків, і визначається мірою реального або потенційного задоволення підприємством потреб споживачів порівняно з підприємствами-конкурентами, що діють на даному ринку, при цьому підприємством дотримуються умови ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах ринку.

В галузі сільськогосподарського машинобудування є велика кількість виробників сільськогосподарських машин, які займають від 5 до 20% ринку. Основними конкурентами АТ «Ельворті» по виробництву сільгосптехніки є: ПП ВКФ «Велес-Агро» (Україна), частка ринку якого складає 20%, ТОВ НВП «Білоцерковмаз» (Україна) – 12%, «Лозівські машини» (Україна) – 10%, «Maschio Gaspardo» (Італія) – 11%, «Unia» (Польща) – 16%, ТОВ "Богуславська сільгосптехніка (Україна) – 7%, ТОВ «Технополь» (Україна) – 8% та ТОВ "Українська аграрна техніка" (Україна) – 6%. АТ «Ельворті» має велику кількість конкурентів, які є популярними на ринку та займають досить велику його частку, але незважаючи на це, компанія продовжує залишатися відомим брендом сільськогосподарського машинобудування, займаючи частку ринку 10%, що є хорошим результатом її роботи.

Для визначення рівня привабливості галузі сільськогосподарського машинобудування доцільно проводити аналіз п'яти конкурентних сил Портера. Він допоможе отримати розуміння сильних та слабких сторін інших учасників ринку та розробити стратегії, які дозволять підприємству успішно функціонувати та

адаптуватися до викликів сучасних реалій. У результаті проведеного аналізу було визначено важливі чинники, що впливають на його конкурентоспроможність та стратегічне становище на ринку.

Таблиця 1

Аналіз п'яти сил Портера АТ «Ельворті»

Параметр	Значення	Опис
Загроза зі сторони товарів-замінників	Середній рівень	Загроза від товарів-замінників у цій галузі оцінюється як середня. Існують товари-замінники, які можуть забезпечити таку саму якість, але за більш низькі ціни. Проте вони лише починають входити на ринок або мають невелику частку ринку.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній рівень	Рівень загрози від внутрішньогалузевої конкуренції оцінюється як середній. Галузь є помірно насиченою, існують ще невизначені ніші, які не заповнені продукцією.
Загроза зі сторони нових гравців	Середній рівень	Загроза зі сторони нових гравців також оцінюється як середня. Хоча існує певний ризик входу нових гравців на ринок, загальний рівень бар'єрів для входу в галузь, таких як високі початкові інвестиції і наявність добре встановлених гравців, дещо обмежує цю загрозу.
Загроза втрати теперішніх клієнтів	Середній рівень	Рівень загрози втрати теперішніх клієнтів оцінюється як середній. За наявності альтернативних товарів або постачальників, клієнти можуть переключитися на інших постачальників. Проте задоволеність якістю продукту на ринку є високою, що знижує загрозу втрати клієнтів.
Загроза нестабільності постачальників	Середній рівень	Загроза нестабільності постачальників також оцінюється як середня. Існує обмежена кількість постачальників, а також обмеженість ресурсів, що може вплинути на швидкість поставок сировини та матеріалів, особливо у випадках додаткових великих замовлень, коли потрібні значні надходження сировини та матеріалів.

Проведення аналізу п'яти сил конкурентів для АТ «Ельворті» дало змогу ідентифікувати ключові аспекти, які визначають його позицію в галузі та взаємодію з іншими учасниками на ринку.

1. Конкуренти на ринку: конкуренти АТ «Ельворті» в галузі виробництва сільськогосподарської техніки можуть включати інші виробничі підприємства, які пропонують аналогічні продукти і послуги, такі як сівалки, культиватори, борони, обприскувачі тощо.

2. Сильні сторони конкурентів включають наступні аспекти: широкий асортимент продукції, що відповідає потребам сучасного агропромислового сектора; висока якість продукції та довговічність використання; технологічні інновації і вдосконалення в продукції; досвід і репутація на ринку; ефективність та продуктивність виробництва; гнучкість у виробництві під конкретні потреби клієнтів.

3. Слабкі сторони конкурентів включають наступні аспекти: обмежене покриття ринку або відсутність у певних регіонах; обмежені можливості розширення асортименту продукції; відсутність повного циклу виробництва або дуже сильна залежність від постачальників; відсутність ефективних маркетингових стратегій та просування.

4. Маркетингові стратегії конкурентів зосереджені на таких аспектах: брендування та створення унікального образу на ринку; реклама та просування продукції; розвиток дилерської мережі та співпраця з посередниками; залучення клієнтів шляхом надання додаткових послуг або гарантій; цінові стратегії та знижки для залучення покупців.

5. Інноваційність конкурентів: деякі конкуренти мають відому репутацію і розробляють та впроваджують нові технології і рішення, тоді як інші можуть залишатись більш традиційними у своєму підході до виробництва.

6. Стратегічні переваги конкурентів: наявність унікальних технологій або патентованих рішень; доступ до широкої дилерської мережі та клієнтської бази; висока якість продукції та репутація на ринку; стабільність та досвід виробництва; пристосування до змін у вимогах ринку та виробничих процесах.

АТ «Ельворті» повинно продовжувати конкурувати з цими суперниками, зміцнюючи свої конкурентні переваги, такі як якість продукції, інноваційність та підтримка клієнтів, щоб зберегти та збільшити свою частку на ринку.

Список використаних джерел:

1. Біржа сільгосптехніки *traktorist.ua*: Інформація про бренд «Ельворті» URL : <https://traktorist.ua/brands/elvorti>

2. Офіційний сайт «Ельворті»: Інформація для акціонерів, усі документи URL: <https://elvorti.com/documents/>

3. Аграрний сектор України. Статистика в умовах війни. URL: <http://surl.li/szufg>

УДК 65.012.4:005.334

*Андрушків Б. М.,
Заслужений діяч науки і техніки України,
доктор економічних наук, професор кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг,
Бойко О.Б.,
кандидат економічних наук, докторант
кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг,
Боярчук Н. А.,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТИМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Загалом, як відомо, системна інтеграція — це процес об'єднання численних незалежних підсистем або компонентів у єдину всеосяжну більшу систему, щоб вони могли між собою злагоджено працювати і співпрацювати. Іншими словами, головна система здатна виконувати загальну функціональність організації завдяки симбіозу, створеному системною інтеграцією. Системна інтеграція, як управлінське явище, особливо актуальна в умовах війни і тим більше у повоєнний період, на етапі вступу України до ЄС.

На справді, більшість управлінських структур, які впроваджують системну інтеграцію, роблять це тому, що хочуть підвищити свою продуктивність і, як наслідок, якість кінцевих результатів діяльності. Зазвичай мета полягає в тому, щоб різні ІТ-системи спілкувалися одна з одною у фоновому режимі, щоб не витратити час і енергію на передачу даних різним підрозділам або рівням управління. Організаційні переваги спрощеної системної інтеграції включають швидшу передачу інформації та менші витрати.

Підприємства як суб'єкти господарювання, що вступають у бізнес-відносини між собою, прагматично схильні до пошуку взаємовигідних інтегрованих рішень, рефлексивно налаштовуючи бізнес-процеси як інтегровані. Економічна сторона такого налаштування спряжена із технічною, соціальною, екологічною та іншими сторонами діяльності загалом як компонентами сталого розвитку. Тому віднайдені спільні (інтегровані) рішення, наприклад, в цих трьох «вимірах» мають ціннісний характер, що рухає суб'єкта у

поступальному розвитку. Слідуючи такій парадигмі, суб'єкт як системний учасник процесів суспільного буття, входить в поле системної інтеграції вищого рівня, наприклад Європейського, на якому і вибудовує стратегію і тактику досягнення бажаних результатів. За економічною наукою стоїть завдання надати суб'єктові знаннєву базу для становлення і розвитку системної інтеграції в управлінні його діяльністю, на якій розбудовуватиметься система управління суб'єкта – підприємства. Реалізації такої спрямовувальної мети були присвячені наукові роботи учених [1-4].

Вклад вітчизняних учених у розроблення засад розвитку системної інтеграції в управлінні підприємствами можна окреслити проблемами вітчизняного управління. Тим часом проблематика у контексті війни та повоєнного періоду, інтеграції до управлінських систем ЄС залишилися за їх полем зору. Надавши означену інтерпретацію комплексного стану суб'єкта господарювання, як поєднання економічного та інтеграційного станів, в кожному випадку доцільно розробити методичний інструментарій ідентифікування і оцінювання синтезованих станів, який дасть змогу управляти станами досягаючи гомеостатичної рівноваги інтегрованої системи управління. Раціональне поєднання інтеграції і самоорганізації в управлінні суб'єктами господарювання, на алгоритмічному рівні продемонстрували її ефективність. Змодельовані процеси ухвалення і реалізації рішень в межах інформаційно-економічного механізму управління підприємством показали позитивні результати.

Вивчаючи інформаційно-економічну модель управління діяльністю суб'єктів господарювання, подану на предмет врахування впливу екзогенних чинників, доцільно було б доповнити її в політико-безпековому аспекті, що відображає сьгоднішні умови ведення бізнесу. Таке доповнення може бути інтерпретовано уведенням в модель політико-економічної і безпеково-економічної компонент бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Цікало Є. Системна інтеграція в управлінні підприємствами: теоретико-концептуальні основи. Вісник Львівського університету. Серія економічна, 63, с. 123-132.
2. Цікало Є. Теоретико-концептуальні основи реалізації інтеграційного базису системи управління суб'єкта господарювання. Вісник економіки: збірник наукових праць, 2, с. 8-19.

3. *Iryna Bashynska, Hanna Smokvina, Kseniia Bondarevska, Tetyana Semigina, Yevhen Tsikalo, Viktoriia Terletska, 2023. Unleashing sustainable recovery and development: analyzing European countries' labor market experience. Acta Innovations ,49, pp. 5-16.*

4. *Sikora, L.S., Lysa, N.K., Tsikalo, Y.I. and Fedevych, O.Y., 2023. System-Information and Cognitive Technologies of Man-Made Infrastructure Cyber Security. Journal of Cyber Security and Mobility, 12(03), 389-414.*

УДК 334.716

Близнюк А.О.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,*

Ковальова М.В.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ МАРКЕТИНГУ

Основою маркетингу є комплексні маркетингові дослідження, що включають у себе як вивчення ринку та його кон'юнктури, так і оцінку можливостей самого підприємства, що будує роботу на принципах маркетингу. Маркетингові дослідження створюють науково і практично відокремлену базу для ухвалення кваліфікованих рішень управлінських ланок компанії і, зокрема, вищого рівня керівництва.

Треба більш детально розглянути та проаналізувати зміст і спрямованість комплексного дослідження ринку.

По-перше, це вивчення вимог ринку до товару, зокрема очікувань покупців і, що особливо важливо, кінцевих споживачів щодо споживчих характеристик продукту та відповідного набору додаткових функцій, які впливають на його продаж та використання. Для продавця і виробника ці вимоги з боку покупців і кінцевих споживачів є ключовими елементами їх конкурентоспроможності. Таким чином, в цьому розділі досліджень особлива увага приділяється визначенню рівня конкурентоспроможності виробленої продукції та її відповідності специфіці вимог конкретного ринку та його сегментів.

По-друге, комплексне дослідження, насамперед, передбачає детальне вивчення економічної кон'юнктури ринку. Маркетинг, у якості поняття, походить від ринку і є одночасно науковою і практичною галуззю управління виробництвом і збутом товарів, що враховує довгострокові та короткострокові тенденції розвитку ринку та загальної економічної кон'юнктури

По-третє, проводиться аналіз ринкової сегментації та досліджуються окремі ринкові сегменти з метою подальшого виявлення найбільш відповідних запитам споживачів і можливостям фірми та оптимальних для її діяльності цільових ринків. Аналіз здійснюється за демографічними, кліматичними, географічними, економічними, гуманітарними та психологічними критеріями.

По-четверте, у ринкових комплексних дослідженнях істотне місце відводиться вивченню фірмової структури ринку, тобто визначають основні групи фірм, які працюють на даному ринку: фірми-партнери (покупці), фірми-конкуренти (які продають аналогічний товар).

По-п'яте, проводиться аналіз форм і методів, які застосовуються в торговельній практиці для даного товару і його сегментів. Маркетингові фахівці цікавляться тим, які угоди купівлі-продажу проводяться, які типові форми посередницьких угод використовуються, які види угод можна застосувати на цьому ринку, а також які конкретні форми торгівлі використовуються та інші аспекти цієї теми. По-шосте, аналізу піддаються соціально-психологічні особливості людей і споживачів конкретних ринків, їхні мотивації ухвалення рішення про купівлю, типи покупців залежно від ставлення до купівлі та від їхньої ролі в її підготовці й здійсненні, соціально-психологічні типи покупців і врахування їхнього впливу під час вибору рекламних і маркетингових засобів, розподіл ролей різних груп споживачів і покупців, типи купівлі тощо, врахування та знання яких мають неабияке значення для досягнення успіху під час просування товару на ринках.

Отже, такі маркетингові дослідження дають можливість реалізувати прогнозування, тобто зважене та обґрунтоване, згідно з даними маркетингових досліджень, передбачення, планування розвитку ринкової ситуації та втілення відповідних заходів маркетингового впливу на ринок з метою реалізації ефективності виробничо-збутової та науково-технічної діяльності підприємства.

УДК 65.012.5:631.51

*Буряк О.М.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Терещенко І. О.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Полтавський державний аграрний університет*

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Агропромисловий комплекс України відіграє важливу роль в економіці нашої країни. Маркетингові стратегії управління збутовою діяльністю займають одну з основних ролей у забезпеченні стабільної та ефективної ринкової присутності для агро-продовольчої продукції. Маркетингові стратегії – це комплексні плани, що визначають як компанія досягатиме своїх маркетингових цілей і об'єктів. На даний момент для підприємств зростає важливість стратегічної спрямованості збутової діяльності, оскільки даний напрямок знаходить резерви для розвитку та зміцнення позицій на ринку [1-2].

Важливо зазначити, що процес розробки маркетингової стратегії може варіюватися в залежності від специфіки ринку, продукту, ресурсів компанії та конкурентного середовища. Існує кілька основних етапів маркетингових стратегій [1-5]:

- аналіз ситуації (дослідження ринку, аналіз сильних і слабких місць компанії, визначення конкурентів, їхніх стратегій і слабких місць);
- визначення маркетингових цілей, які мають бути конкретними та досяжними;
- розробка маркетингової стратегії (визначення цільової аудиторії, створення унікальної торгової марки, підготовка продукції чи послуги до представлення на ринку);
- тактичне планування (планування маркетингових кампаній, включаючи рекламу, публічні заходи);
- реалізація розроблених планів;
- систематичний аналіз результатів ефективності виконання стратегій;
- проведення регулярних переглядів стратегії з метою її коригування та оптимізації.

Класифікація маркетингових стратегій збутової діяльності охоплює підходи і методи, що використовуються для ефективного розподілу та продажу продуктів чи послуг на ринку збуту (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація маркетингових стратегій збутової діяльності

Основні категорії стратегій	Сутність
Стратегія вибору каналів розподілу	Прямі та непрямі продажі (продаж продуктів без посередників, використання дистриб'юторів, оптовиків та роздрібних продавців)
Стратегія інтенсивності розподілу	Розміщення продуктів у великій кількості торгових точок; надання прав на продаж одному або декільком дилерам
Географічні стратегії	Продаж в певному регіоні; покриття всієї країни; діяльність за межами національних ринків
Стратегії взаємодії з клієнтами та використання технологій	Використання для продажу онлайн-платформ, продаж товарів через інтернет, телефонні дзвінки; використання мобільних додатків та SMS; інтеграція різних методів незалежно від платформи
Підходи до управління відносинами з клієнтами	Використання програмного забезпечення та інших інструментів для управління відносинами з клієнтами, ведення обліку інтеракцій, покращення обслуговування

Кожна з цих стратегій може бути використана окремо або у комбінації з іншими для створення комплексної маркетингової стратегії збутової діяльності компанії, яка може досягти очікуваних успіхів в бізнесі.

Маркетингові стратегії збутової діяльності визначаються їхнім підходом до дистрибуції, ціноутворення та вибору цільового ринку. Особливості таких стратегій важливо зрозуміти для ефективного планування та реалізації маркетингових заходів.

Можливо виділити декілька ключових аспектів [1-5]: фокус на цільову аудиторію (маркетингові стратегії вимагають детального розуміння потреб та переваг у клієнтів); використання даних та аналітики (це допомагає приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати аналітичні дані); постійна адаптація та інновації; інтеграція цифрових технологій; важливість бренду та його цінностей.

Створення маркетингової стратегії є ключовим компонентом успіху будь-якого бізнесу, оскільки вона допомагає систематизувати

підходи до просування продукції та визначає, як вони будуть представлені та продані кінцевим споживачам.

Список використаних джерел:

1. Писаренко В.В., Шталь Т.В., Гуржій Н.Г., Мелушова І.Ю. *Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія*. Харків: Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.
2. Балабанова, Л.В., Митрохіна П. *Управління збутовою політикою: [навч. посібн.]*. К.: ЦУЛ, 2011. 240 с.
3. Терещенко І. О., Яснолоб І. О., Сердюк Р. Є. *Адміністрування маркетинговою діяльністю виробників органічної продукції при реалізації стратегії еко-інноваційного розвитку. Інфраструктура ринку. Випуск № 49. 2020. С. 132-137.*
4. Терещенко І. О., Кібальник В. О. *Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 56–60.*
5. Біловодська О.А. *Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.*

УДК 005.334:338.43

Вернюк Н.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету менеджменту,*

Григорян Р.Х.

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Уманський національний університет садівництва*

**ОЦІНКА РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В умовах ведення Україною війни проти російських загарбників спостерігається посилення прояву різних видів ризиків та їх впливу на розвиток сільськогосподарських підприємств, які виникли внаслідок таких непередбачуваних чинників, кризових явищ та обмежень, як пандемія COVID-19. Серед основних чинників, які негативно впливають на господарську діяльність

сільськогосподарських підприємств слід відмітити втрату виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств на окупованих територіях через повна чи часткову втрату майна, трудових і земельних ресурсів, несприятливу кон'юнктуру ринків сільськогосподарської продукції, скорочення доходів населення, ускладнена логістика постачання виробленої продукції на зовнішні ринки, невчасна оплата придбаної продукції з боку контрагентів внаслідок зниження їх платоспроможності, зниження доступності кредитних ресурсів тощо. За таких кризових умов сільськогосподарським підприємствам необхідно не лише систематизувати можливі ризики, але й здійснювати безперервне управління ними.

Однак, сільськогосподарські підприємства зазвичай не приділяють достатньої уваги впровадженню відповідних інструментів ризик-менеджменту, а управління ризиками здійснюють інтуїтивно. Більшість сільськогосподарських підприємств не використовує спеціалізованих методів виявлення, попередження та мінімізації ризиків господарської діяльності. Водночас у зарубіжній практиці моделі ризик-менеджменту не лише активно вивчаються науковцями та спеціалізованими компаніями з антикризового управління, але й успішно використовуються бізнесовими структурами, що сприяє зниженню ймовірності появи незапланованих втрат та збитків [1].

Функціонування сільськогосподарського підприємства передбачає здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, які впливають на окремі складові виробничого потенціалу: матеріально-технічне забезпечення, кадрове забезпечення, виробництво, збут, фінансово-інвестиційне забезпечення, інноваційне забезпечення тощо. Тому вважаємо, що ризик функціонування сільськогосподарського підприємства як економічна категорія – це подія, для якої властивий об'єктивно-суб'єктивний характер, ймовірність та наслідки її настання, що зумовить зміну показників діяльності організації (покрощує або погіршує їх) за умови зміни внутрішнього або зовнішнього середовищ як з причини прийняття управлінського рішення, так і незалежно від нього.

Формування ризику здійснюється під впливом численних умов, серед яких першочергове місце відводиться зовнішньому середовищу, безпосередньо в якому відбувається його утворення, та

включає природно-кліматичні, економічні, політичні, науково-технічні та соціально-демографічні умови, а також міжнародне та конкурентне середовище. Внутрішнє середовище, як елемент ризику – це економічні, соціальні, екологічні передумови, процеси, явища, які формуються на рівні будь-якого сільськогосподарського підприємства. Саме тому моніторинг ризиків діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно розпочати із виявлення факторів або передумов виникнення ризику.

У наукових працях представлено найбільш поширені зовнішні та внутрішні фактори формування ризику [2], однак поза увагою залишається така властивість ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств, як складність його управління або процес, який виникає стихійно, не піддається прогнозуванню та управлінню.

Вважаємо, що класифікація факторів господарських ризиків сільськогосподарських підприємств повинна поєднувати у собі позитивні сторони існуючих класифікацій: зберігати в основі принцип середовища його прояву; урахувати поділ факторів на прямі та непрямі; відобразити елементи управління ризиками; а також класифікувати фактори на ймовірнісні та реальні (прогнозні та фактичні), оскільки, категорія «ризик» є ймовірнісною величиною. Така класифікація факторів може бути використана: при проведенні моніторингу господарських ризиків; прогнозування можливих втрат при настанні несприятливих подій; вибору ефективних та сучасних методів мінімізації ризиків; прийняття вчасних та обґрунтованих управлінських рішень; зниження рівня невизначеності у веденні господарської діяльності підприємства; підвищення рівня обґрунтованості інвестиційних та фінансових проектів; підвищення ефективності планування та прогнозування господарської діяльності; розробки науково-методичних рекомендацій щодо нейтралізації та мінімізації господарських ризиків; підвищення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства.

Специфічними причинами виникнення ризику у діяльності сільськогосподарських підприємств є, насамперед, особливості аграрного виробництва. Причинами цих ризиків є погодні умови, значна протяжність сільськогосподарського виробництва у просторі, а також залежність виробництва від біологічних особливостей ресурсів, що використовуються [3]. Очевидно, що погіршення

погодних умов призводить до зниження урожайності сільськогосподарських культур, що, своєю чергою, відображається на зниженні обсягів виробництва, збільшенні витрат виробництва та втраті сільгосппідприємствами частини прибутку. Територіальна протяжність більшості сільськогосподарських підприємств спричинює зниження контролю та координації діяльності структурних підрозділів, внаслідок чого може допускатися порушення термінів виконання агротехнологічних операцій. Виробничий процес у сільському господарстві пов'язаний із використанням живих організмів, а недодержання термінів та тривалості виконання робіт (дуже ранній посів, подовження збирання урожаю, раннє осіменіння тварин тощо) можуть призвести до втрати частини продукції та зниженню прибутку [3]. Тривалість виробничого процесу є причиною того, що сільгоспвиробники не можуть оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, внаслідок чого частина продукції може бути у надлишку, або дефіциті.

Специфічним ризиком сільськогосподарського виробництва, є ризик, що пов'язаний із втратою родючості ґрунту. У нинішніх умовах основним завданням сільськогосподарських підприємств є збереження та підвищення родючості ґрунту, а також створення умов для найбільш раціонального використання земельних ресурсів. Окрім цього, науковці називають джерелом ризику для сільськогосподарських товаровиробників інноваційні технології та ресурси цифровізації. Очевидно, що за умови використання новітніх продуктів у виробничій діяльності ризик зменшується лише при досягненні очікуваних показників витрат та цільового прибутку, які доцільно розраховувати перед впровадженням нової технології.

Узагальнюючи результати дослідження щодо оцінки ризиків сільськогосподарських підприємств можна зробити висновок про те, що їх визначення і систематизація повинна проводитися на основі як загальної системи класифікації, так і згідно із класифікацією господарських ризиків сільськогосподарських підприємств, що враховує специфічні особливості галузі.

Список використаних джерел:

1. Mehta A., Neukirchen M., Pfetsch S., Poppensieker T. *Managing market risk: Today and tomorrow. McKinsey Working Papers on Risk, Number 32, May 2012, 21 pp. URL: <http://surl.li/sxuuv>.*

2. Васильєва Т. А., Леонов С. В., Кривич Я. М. та ін. *Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

3. Varchenko O., Radko V., Rudych O., Svytnous I., & Tkachenko K. *Risks of dairy farming in Ukraine and ways of their minimization and neutralization*. URL: <https://doi.org/10.15407/agrisp6.01.041>.

УДК 352:353.2

Вольська О.М.,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та морського права,
Херсонська державна морська академія*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ МІСТА

Функціонування системи соціального розвитку сучасного міста пов'язано із ефективною роботою механізмів публічного управління, до яких можна віднести політичний, правовий, організаційний та економічний.

Функціонування політичного механізму, пов'язано з формуванням соціальної політики міста, яка визначається низкою заходів та програм, спрямованих на підвищення рівня та покращення якості життя населення міста, забезпечення соціальної справедливості та вирішення соціальних проблем, пов'язаних з соціальним забезпеченням, житловою політикою, освітою, охороною здоров'я, підтримкою вразливих груп населення.

Правовий механізм публічного управління соціального розвитку міста має два рівня свого існування: перший – це реалізація існуючої нормативно-правової бази державного рівня, а другий - формування та реалізація існуючої нормативно-правової бази місцевого рівня.

Організаційний механізм публічного управління соціальним розвитком міста включає в себе компоненти, які забезпечують ефективну реалізацію соціальної політики міста, а саме: структурний компонент, який відповідає за організаційну структуру органів місцевої влади. Метою їх діяльності є реалізація соціальної політики; компонент координації та співпраці, що відповідає за формування спільних дій між різними відділами та органами влади; стратегічний компонент, який відповідає за стратегічний план соціального

розвитку міста та містить завдання, пріоритети, заходи для досягнення стратегічних цілей; оціночний компонент відповідає за постійний моніторинг результатів програм та проєктів соціального розвитку; компонент участі дозволяє на постійній основі залучати громаду до процесу прийняття рішень, що забезпечує більшу легітимність та ефективність управління; інформаційний компонент відповідає за належну інформаційну підтримку.

Зазначені компоненти утворюють комплексний організаційний механізм, який допомагає забезпечити ефективне публічне правління соціальним розвитком міста та досягнення соціальних цілей і завдань.

Економічний механізм публічного управління соціальним розвитком держави формується відповідно до принципу загального добробуту, що дозволяє забезпечувати прожитковий мінімум для кожного громадянина [1, с. 32]. У зв'язку з цим, зазначений механізм на рівні міста включає в себе різноманітні інструменти та заходи, спрямовані на забезпечення ефективного використання економічних ресурсів для досягнення соціальних цілей та підвищення рівня та покращення якості життя населення міста.

Економічний механізм складається із бюджетного планування і фінансування, яке відповідає за визначення підходів до виділення бюджетних коштів на соціальні програми та проєкти; стимулювання економічного розвитку, що містить заходи, спрямовані на залучення інвестицій, розвиток малих та середніх підприємств, створення робочих місць та підтримку економічно активних галузей; фіскальних заходів, які містять впровадження податкових пільг та збільшення податкового навантаження на галузі, які можуть сприяти соціальному розвитку, а також збір податків та інших обов'язкових платежів; встановлення партнерських відносин між бізнесом та громадськістю для реалізації соціальних проєктів та програм. Також економічний механізм містить проведення економічного аналізу та оцінку результатів соціальних програм для забезпечення ефективного використання економічних ресурсів та визначення напрямків подальшого соціального розвитку.

Зазначені механізми управління соціальним розвитком міста забезпечують сталість та успішність соціального розвитку міста. Ефективна робота механізмів повинна сприяти підвищенню рівня та покращення якості життя населення міста.

Список використаних джерел:

1. Вольська О.М. Трансформація механізмів державного управління соціальним розвитком. Публічне управління: теорія та практика. 2013. №1. С.30-34.

2. Власенко Р.В., Яценко Л.Д. Соціальні ризики України в умовах війни та повоєнного відновлення. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-07-01/2023-7-07-01>

УДК 658.155.7

Ганущак Т.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державного торговельно-економічного університету*

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У РИТЕЙЛІ:
ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНИ**

В умовах євроінтеграції України виникає необхідність розвитку вітчизняного бізнесу, зокрема й ритейлу, що є необхідністю в управлінні ризиками. Виклики, які виникають перед ризик-менеджерами, принесли нові можливості в управлінні підприємствами роздрібною торгівлі. Ці виклики пов'язані з комплексним вирішенням проблем в умовах непередбаченого та змінного бізнес-середовища. У ритейлі необхідно використовувати інноваційні методи антикризового управління. Існує значна кількість підходів до управління ризиками у бізнесі, запропонованих як вітчизняними, так і іноземними вченими-економістами. Не зважаючи на велику кількість публікацій, деякі проблеми з управління ризиками у бізнесі, залишаються не розв'язаними.

На думку американського вченого-економіста Роберта Каплана: «Управління ризиками може збільшити вартість, дозволяючи бізнесу брати на себе більш ризиковані дії. Коли управління ризиками відходить від усталених кількісних моделей, воно стає легко втягнутим у внутрішню політику бізнесу». [1] Відповідно до вищенаведеного цитування, ризики доцільно розглядати як можливості.

Українці змушені жити в еру змін, спричинених війною, що вплинули на діяльність різних бізнес-одиниць. Негативну тенденцію

змін мав і ритейл в Україні. Відтак, у березні 2023 року у порівнянні з відповідним періодом 2022 року загальна кількість торговельних точок скоротилася на 122 одиниці порівняно з довоєнним періодом. Так, наприклад, Національна мережа сімейного маркету «ДЕЛВІ» скоротилася на 2%, а українська мережа супермаркетів скоротилася на 0,8% за відповідний період. [2]

У листопаді 2023 року, за попередніми оцінками Державної митної служби України, експорт товарів досяг 3,0 млрд. дол. США, що на 10% вище, ніж місяць тому. Пожвавлення відбулось у першу чергу завдяки активізації роботи морського коридору, який Україна разом з країнами ЄС створила після припинення дії Чорноморської зернової ініціативи у липні 2023 року. Це дозволило збільшити постачання зерна, у першу чергу кукурудзи, експорт якої виріс з 1,1 млн. т. у жовті до 2,5 млн. т. у листопаді 2023 року. Також, збільшились фізичні обсяги експорту сої, соняшникової олії та залізної руди. Блокування пунктів пропуску мало значно більший вплив на імпорт товарів, аніж на експорт, оскільки частка автомобільних перевезень в імпорті значно вища й складає біля $\frac{3}{4}$ загальної щомісячної вартості поставок. Товарний імпорт у листопаді склав 5,1 млрд. дол. США, що на 9% нижче, ніж у жовтні. Скорочення фізичних обсягів імпорту відбулося для більшості груп товарної номенклатури, зокрема для імпорту добрив, де падіння становило 61% дпм. [3]

Зважаючи на можливість вступу України до Європейського Союзу, необхідно вивчати досвід розвитку ритейлу в країнах ЄС та здійснювати його імплементацію у вітчизняній роздрібній торгівлі, що є дедалі актуальнішим. Ритейл у країнах ЄС продовжує активно розвиватися, інноваційні тренди включають зростання електронної комерції, акцент на екологічній та соціальній відповідальності, персоналізований підхід до обслуговування клієнтів та розширення діяльності на міжнародних ринках. Підприємства роздрібної торгівлі адаптуються до змін у споживчих уподобаннях і використовують нові технології для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, враховуючи вище зазначене, можна зробити наступні висновки та пропозиції:

Сучасні умови війни та пандемії посилили виклики для розвитку та утримання позицій на ринку в роздрібній торгівлі. Це потребує встановлення заходів для запобігання ризикам.

Інноваційні інструменти торговельних підприємств країн ЄС становлять важливий ресурс удосконалення в умовах цифровізації та війни. Необхідно швидко адаптуватися та приймати ситуаційні стратегічні рішення, застосовуючи індивідуальний підхід до ведення бізнесу. Існує потреба у використанні карти ризиків як інструменту ситуаційного управління. Необхідно захищати персональні дані та забезпечувати належний рівень безпеки від ризику втрати, несанкціонованого доступу або неправильного використання. Це особливо важливо в епоху Industry 5.0, що уособлює людиноцентризм із використанням новітніх інформаційних технологій. Потрібно розвивати цифровий маркетинг для зміцнення відносин з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Kaplan Robert S. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. Vol. 28, no. 1. P. 8–19. URL: <http://surl.li/svxcd>
2. *Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році* URL: <http://surl.li/harfz>
3. *Інституту економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: <http://www.ier.com.ua/ua>

УДК 65.011.12

Гончар Л.В.,

*доктор педагогічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри управління та адміністрування*

Єрмак Є.С.,

здобувач вищої освіти

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах економічної діяльності, де спостерігається зростаюча конкуренція, основним завданням для кожного підприємства стає забезпечення та підвищення своєї конкурентоспроможності.

На основі аналізу наявних тлумачень дефініції «управління конкурентоспроможністю підприємства» доходимо висновку, що – це відокремлена підсистема менеджменту, спрямована на отримання конкурентних переваг серед аналогічних підприємств у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Отже, мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні його ефективного функціонування на ринку та досягненні конкурентних переваг шляхом оптимізації ресурсів, вдосконалення стратегічного планування, підвищення якості продукції та послуг, а також адаптації до змін в економічному, соціальному та політичному середовищі.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства представляє собою важливий та багаторівневий процес, який дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості та загрози в зовнішньому середовищі. Цей процес є основою для ефективного стратегічного планування та розвитку діяльності підприємства.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства слід провести аналіз різноманітних аспектів, включаючи характеристики його продукції, цінову політику, якість та ступінь інновацій, виробничі процеси, маркетингові стратегії та інші фактори, що визначають взаємодію з клієнтами та конкурентами. Важливо при цьому враховувати зміни в зовнішньому середовищі, оскільки це може вплинути на можливості підприємства на ринку.

На сьогоднішній день для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи та підходи.

Так, науковці виокремлюють певні групи методик, серед яких є методи, що базуються на порівнянні фізичних та економічних показників з аналогічними показниками конкурентів. Вони допомагають з'ясувати, наскільки підприємство ефективно використовує свої ресурси та яку конкурентну позицію воно займає у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Деякі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства спрямовані на аналіз ринкових тенденцій та звичок споживачів, надаючи можливість визначити, наскільки ефективно підприємство пристосовує свої пропозиції до їхніх уподобань та потреб.

Також існують методи, що базуються на оцінці потужностей підприємства та його потенціалу. Ці методи враховують ключові аспекти діяльності підприємства, такі як наявність ресурсів, технологічні можливості, рівень інновацій та якість управління та допомагають визначити його стратегічні переваги й можливості в конкурентному середовищі.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства може варіюватися в залежності від підходів та критеріїв використання. Основні методи можна розподілити на наступні категорії: методи аналізу фінансових показників; методи опитування та дослідження споживачів; методи порівняльного аналізу; методи ресурсного підходу; методи аналізу портфеля продукції; методи експертного оцінювання. Це лише кілька ключових методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зазвичай аналітики використовують комбінації декількох методів, щоб отримати більш об'єктивний результат.

Серед найбільш використовуваних методів можна виокремити наступні:

1. SWOT-аналіз – цей метод дозволяє виявити переваги та недоліки підприємства, а також його можливості та загрози;

2. Аналіз портфеля продукції – на основі цього методу визначають найбільш конкурентоспроможну продукцію чи послуги, що виготовляє чи надає підприємство;

3. Аналіз конкурентного середовища – дозволяє вивчити вплив конкурентів та знайти можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності;

4. Аналіз ефективності витрат – цей метод допомагає визначити оптимальне співвідношення між витратами та доходами, впливаючи на загальну конкурентоспроможність підприємства;

5. Аналіз ринкової позиції – цей підхід допомагає визначити, яке місце займає підприємство на ринку порівняно з конкурентами та які його переваги;

6. Аналіз ефективності діяльності – цей метод включає оцінку фінансового стану, аналізується його рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, використання ресурсів;

7. Аналіз інноваційності – цей метод визначає унікальність та інноваційність продуктів чи послуг підприємства, а також його здатність до технологічного розвитку.

Важливо відзначити, що при обранні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати його цілі, можливості та особливості. Використання різних методик в комбінації може надати найбільш повну та об'єктивну картину конкурентоспроможності, оскільки вони сприяють збору достовірної інформації та дозволяють провести аналіз різноманітних переваг,

надаючи комплексну оцінку стану підприємства в конкурентному середовищі.

Отже, результати досліджень свідчать про наявність великої кількості розроблених методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Кожен метод має свої переваги та недоліки, і вибір оптимальної методики повинен залежати від конкретної мети, особливостей підприємства та специфіки його галузі. Постійне оновлення методів відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бабченко Л., Ковшун Х., Портина Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми і перспективи розвитку економіки України. №3(19). 2019. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625/195963>
2. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11(75). С. 455–458. URL: <http://surl.li/svxdq>
3. Гончар Л. В., Шевцов П. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості у сучасних умовах. Актуальні питання сучасної науки та освіти. Збірка наукових праць факультету гуманітарної та економічної освіти до Всеукраїнської науково-практичної конференції 18-19 травня 2023 року. ДДПУ: Слов'янськ. Вип. № 9. 2023. С. 171-178. URL: <http://surl.li/svxdj>
4. Дмитрієв І. А., Курчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібн. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. Вип. 51. 2020. С. 245-248. URL: <http://surl.li/svxdv>
6. Шапуров О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 3. 2018. URL: <http://surl.li/sxixc>

УДК 658.8.011.1

*Гришук Р.О.,
здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет*

ПЛАНУВАННЯ НОВОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК НАПРЯМ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні інноваційні перетворення в діяльності вітчизняних підприємств відбуваються вкрай повільно, що негативно відображується на реалізації обраних маркетингових стратегій. Наявна тенденція зміни показників інноваційної активності не свідчить про позитивну динаміку, а навпаки, переконливо вказує на серйозні перешкоди та проблеми, які гальмують процес модернізації виробництва та випуск інноваційної продукції. Проте, саме активізація інноваційних процесів, за умов високої інтенсивності конкуренції між товаровиробниками, має розглядатися як один з перспективних напрямів в досягненні намічених стратегічних цілей, укріпленні позицій на ринку та підвищенні конкурентоспроможності.

Серед основних причин низького рівня інноваційної активності підприємств слід виокремити декілька, зокрема: недостатність власного ресурсного потенціалу підприємств та фінансування інноваційної діяльності як з боку держави, так і з боку вітчизняних та закордонних інвесторів; наявність великих інвестиційних та підприємницьких ризиків, що зменшують вірогідність успіху продуктових інновацій, особливо за умов високої вартості їх виробництва та виведення на ринок; наявність суттєвого розриву між розвитком науково – технічного прогресу та наявними виробничими потужностями більшості вітчизняних товаровиробників тощо.

У зв'язку з викладеним вкрай важливим для сучасних підприємств є питання організації планування нової продукції, що сприяло б забезпеченню задоволення потреб ринку як базису в досягненні визначеної мети підприємства в межах обраної для реалізації маркетингової стратегії.

Планування нового виробництва має розглядатися маркетингово – орієнтованим підприємством як процес безперервного пошуку та використання нових напрямів та способів в оновленні товарного асортименту за умов мінливості споживчого попиту з перспективою покращення базових показників діяльності підприємства. В цьому

аспекті планування виробництва нового товару надає можливість знизити підприємницький ризик через наявну інноваційну активність підприємства, що забезпечує широкий та глибокий асортимент продукції з метою максимального задоволення наявних та прихованих потреб споживачів. Тож саме організація планування нового виробництва є одним серед важливих чинників підвищення результативності комерційної діяльності сучасного підприємства.

Вкрай важливим в здійсненні планування нового виробництва є використання результатів проведених маркетингових досліджень на предмет виявлення ставлення реальних та потенційних споживачів до нової продукції, їх смакових та цінових вподобань, а також впливу комунікаційних заходів при просуванні нової продукції на ринок. Розуміння того, яка саме продукція становить інтерес для споживачів має стати одним з перших кроків на шляху здійснення планування нового виробництва товарів, оскільки саме така інформація є запорукою комерційного успіху нового товару.

Планування нового виробництва з подальшим виведенням нових товарів на ринок надає можливість підприємству збільшувати обсяги збуту; розширювати ринкову частку; підвищувати рівень прибутковості; зменшувати залежність від продажів одного різновиду товару або товарної лінії; більш ефективно використати наявну систему збуту продукції та створювати чи підтримувати імідж інноваційно активного господарського суб'єкта. Саме планування нового виробництва сучасні підприємства мають розглядати за один з найбільш важливих напрямів реалізації обраної маркетингової стратегії для досягнення запланованих результатів.

Яку б матеріально-речову форму новий продукт не мав, процес його створення передбачає здійснення інноваційної діяльності в кілька етапів: генерування ідей, оцінювання та відбір перспективних ідей, розробка концепції товару, розробка та створення дослідного зразка, пробний маркетинг тощо [1, с. 118]. Планування нового виробництва обов'язково має супроводжуватися розробкою відповідної конструкторської (виробничої) документації задля виробництва, тестування на ринку пробної партії нової продукції та подальшої комерціалізації з усуненням виявлених недоліків тощо.

Процес планування обсягів випуску має відбуватися з урахуванням планових маркетингових заходів, спрямованих на приваблення покупців, особливостей галузі функціонування

підприємства та його потенціалу [2, с. 84]. Саме ці аспекти обов'язково враховуються при формуванні та подальшій реалізації маркетингової стратегії діяльності підприємства.

Отже додержання послідовності в реалізації етапів планування нового виробництва за результатами обґрунтовано прийнятих управлінських рішень з урахуванням стану зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, сприятиме зниженню ймовірних помилкових дій та заходів, зниженню потенційних витрат в процесі виробництва та подальшій реалізації нової продукції в межах практичного втілення обраної маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Апарова О.В. Важливість процесу планування та організації створення нового товару в маркетингу інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2020. С. 117 – 121.
2. Оберемчук В.Ф., Саміло Т.О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. *Бізнес-Інформ*. 2020. №2. С. 81 - 87.

УДК 005.334:339.3:338.246.

Завербний А.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Псуй М.С.,
кандидат економічних наук,
асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Завербний С.А.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

**ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ
РИЗИКАМИ ЗА УМОВ СТАБІЛЬНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Репутація сьогодні виступає одним із найпопулярніших нефінансових індикаторів (показників) діяльності приватних, державних організацій, країн, регіонів тощо. Процеси глобалізування призвели до нового витка розвитку – так званої «економіки нематеріальних цінностей, корпоративної репутації» [0, 0, 0, с. 27-

28,6, 0]. Зокрема, як свідчить аналізування статистичних даних, вартість саме нематеріальних активів організацій (за даними «S&P 500») постійно зростає. Зокрема, за останні 30 років вартість нематеріальних активів потроїлася. При цьому 2/3 від загального обсягу вартості компаній (які увійшли до списку «S&P 500»), є виключно нематеріальними [0, 0, с. 27, 0].

А репутаційні ризики на сьогодні виступають одним із головних чинників (факторів) впливу на рівень ефективності функціонування підприємств. При чому за умов діджиталізування, цифровізування, тобто розвитку та застосування цифрових технологій, репутація стає всі більш вразливою. Адже будь-яка інформація дуже швидко передається (зокрема й через соцмережі). Тому контролювати контент досить складно. На рівень репутації може вплинути будь-який, навіть не значний чинник/фактор, дія, бездіяльність тощо.

Основні механізми виникнення репутаційних ризиків, як правило є пов'язаними із безпосередньою діяльністю (бездіяльністю, приміром не реагування на забруднення підприємством зовнішнього середовища) самого підприємства. Це безпосередній спосіб виникнення ризиків. Опосередковано репутаційні ризики виникатимуть через дії/бездіяльність працівників підприємства (в першу чергу топ-менеджерів, які частіше потрапляють в поле зору стейкхолдерів підприємства). Також репутаційні ризики можуть спричинятися через периферійні (дотичні) до підприємства сторони. Ними виступають партнери підприємства, постачальники, посередники тощо.

Ризики втрати ділової (корпоративної) репутації (тобто, «репутаційні ризики») набувають все більшої важливості у порівнянні із іншими ризиками бізнес-процесів. Саме репутація (точніше її рівень) виступає мірилом (визначником) загального оцінювання суспільством діяльності підприємств, організацій. При цьому її вплив може бути досить непередбачуваним.

Небезпека репутаційних ризиків полягає в складності управління ними. Досить часто репутаційні ризики виникають через не приділення їм уваги керівництвом організації, через нерозуміння потенційних/реальних загроз, наслідків що вони можуть нести.

Саме ділова репутація в умовах динамічності поширення інформаційних технологій чинить суттєвий вплив на діяльність організацій, свідомість споживачів, клієнтів інших стейкхолдерів

тощо. При чому даний вплив може бути вирішальним для підприємства, організації [2, с. 158, 0]. У результаті досліджень фахівцями було визначено, що репутація належить саме стейкхолдерам та виступає важливим джерелом формування вартості для організацій і підприємств [5, с. 27-32, 6].

Тому важливо систематично оцінювати репутаційні ризики задля вчасного реагування на них (запобігання), мінімізування їх впливу тощо. Планувати та організовувати усунення негативних подій, які все ж настали тощо. Також система управління репутаційними ризиками (репутаційний менеджмент) повинна бути націлена на стимулювання (мотивування) сприятливої поведінки зацікавлених груп (стейкхолдерів). Керівництву підприємства необхідно чітко визначити, чого саме чекають вони (стейкхолдери) від підприємства та забезпечити їм найкращі у порівнянні із конкурентами варіанти.

Враховуючи все вище перелічене система ризик-менеджменту підприємств повинна охоплювати всі етапи управління, застосовуючи загальні функції, доступні методи під час управління репутаційними ризиками. Дана діяльність необхідна задля досягнення позитивних ефектів (капіталізації підприємств, максимізування рівнів доходності, прибутковості, розвитку підприємств тощо).

Список використаних джерел:

1. Дерев'янюк О.Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. Стратегія економічного розвитку України. 2018. № 42. С. 5–18.
2. Довбенко В.І. Вплив інноваційної інфраструктури на розвиток і ділову репутацію підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка» Логістика. № 749. 2012. С. 154-161.
3. Завербний А.С., Шпак Ю.Н., Побурко О.Я. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. Інфраструктура ринку. 2020 Вип. 41. С. 80-86.
4. Налутка П., Мицишин Р. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. URL: <http://surl.li/sxixx>
5. Панченко Ж. Концепт репутації у сучасних міжнародних відносинах: особливості становлення. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. 1(42). 2014. С. 27-32.

6. Щербакова К. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства. *Економіка*. 2010. № 2. С. 58–63.

7. Carreras E., Alloza A., Carreras A. *Corporate Reputation*. London: LID Publishing Ltd. 2013. 501 p.

УДК 65.012.2:519.816.2

Zozulov O.V.,

*Candidate of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Industrial Marketing,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

DETERMINATION OF CONSUMER MOTIVES USING THE ALGEBRA OF EXPRESSIONS DURING MARKETING RESEARCH OF INNOVATIVE GOODS

During innovations related to the introduction of a new product, marketers have the problem of choosing methods that can be used to determine the importance of product attributes. The existing methods of direct assessments and joint analysis (conjoin analysis) have both their advantages and significant limitations. To overcome this, you can use the author's method, which is based on the concept of a multi-attribute product using elements of the algebra of statements. Let's assume that the company wants to enter a new market with its products. To do this, it is necessary to know the attributes of the product for each segment that are defining from the point of view of the consumer. This can be done using the following procedure. Preparatory stage. We form a sample of respondents related to the potential market. Stage 1. We highlight the attributes of the product under investigation. Stage 2. For each product attribute, we select its two polar values that it can take. Stage 3. We form an experiment plan by combining attributes with their polar values. For example, let us study the market of tea consumers. At the first stage, to simplify the presentation, we will select 3 attributes, for example, tea strength (caffeine content), tea colour and taste qualities (for example, astringency). At the second stage, we form two polar values for each attribute: strength: strong or weak; colour: light or dark; astringency: astringent or non-astringent. At the third stage, we form an experiment plan. Let attribute 1 (strength) be variable X_1 , attribute 2 (colour) - X_2 , and attribute 3 (toughness) - X_3 . Since each of them can take two values, we determine which 0 if X_i - takes the first

value and 1 - if X_i takes the second value. Stage 4. A map is developed for the respondent with various combinations of attribute values of the product under investigation. Have the respondent mark their preferences as indicated in the table.

Table 1.

An example of a table used during the study and hypothetical options for its filling

No	A combination of attributes			Respondents' answers			
				1	2	3	4
	<i>Strength</i>	<i>Colour</i>	<i>Astringency</i>	So	So	So	So
1.	weak	light	astringent	<input type="checkbox"/> 1	0	<input type="checkbox"/> 1	0
2.	weak	light	impatiant	0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	0
3.	weak	dark	astringent	<input type="checkbox"/> 1	0	0	<input type="checkbox"/> 1
4.	weak	dark	impatiant	0	0	0	<input type="checkbox"/> 1
5.	strong	Light	astringent	0	0	<input type="checkbox"/> 1	0
6.	strong	Light	impatiant	0	0	<input type="checkbox"/> 1	0
7.	strong	Dark	Astringent	0	0	0	<input type="checkbox"/> 1
8.	strong	Dark	Impatient	0	0	0	0

In the case of the first respondent, we have two expressions 1 and 3 that are true from the point of view of counting statements, which are connected to each other by logical connections & (that is, "AND" logical) and V (that is, "OR" logical). If the domain of interpretation is the Boolean set (0,1), we are dealing with Boolean algebra, which is isomorphic to the algebra of statements. The given answers can be written using the number of expressions as follows: $F = \bar{X}_1 \cdot \bar{X}_2 \cdot \bar{X}_3 \vee \bar{X}_1 \cdot X_2 \cdot \bar{X}_3$ and $F=1$, that is, the statement is true, relative to the following value of variables X_1, X_2, X_3 : $\{0,0,0\}$ та $\{0,1,0\}$. The reduced form of the record corresponds to the conjunctive normal form (KNF), for which there are rules of reduction, i.e. reduction to the perfected KNF (DKNF). From the point of view of the investigated attributes, this will mean that in the process of reduction those attributes that are not significant and defining for the consumer will be rejected. Two approaches can be used to bring the KNF to the SCNF:

– *algebraic*, on the basis of equivalent statements. Yes, in our case $F = \bar{X}_1 \bar{X}_2 \bar{X}_3 \vee \bar{X}_1 X_2 \bar{X}_3 = \bar{X}_1 \bar{X}_3 (X_2 \vee \bar{X}_2) = \bar{X}_1 \bar{X}_3$. In our case, it means that for this respondent, the determining attributes of tea are its strength and astringency, and not its colour, and the consumer prefers weak strength to astringency.

– using Veitch diagrams (Karnaugh map), which are widely used to optimize logic circuits in electronic engineering, using standard simplification rules. Example,

		$\overline{X_2}$		X_2	
$\overline{X_1}$	1	0	0	1	
1	1	2	3	4	
X_1	0	0	0	0	
	5	6	7	8	
	$\overline{X_3}$	X_3		$\overline{X_3}$	

Where $F = \overline{X_1} \bullet \overline{X_3}$.

Stage 5. Analysis of the obtained results for the purpose of identifying groups of respondents that can be combined into market segments.

In conclusion, we can add: 1) using effective plans for conducting the experiment, it is possible to reduce the dimension of combinations; 2) the process of entering these into the map, testing and processing is possible to computerize, which significantly increases the utility of the method; 3) the method allows to identify not only the defining attributes of the product, but also to identify the defining negative attributes of the product when changing the wording of the question or optimization based on disjunctive normal forms (DNF) based on the union of zeros.

References:

1. Wind Y. *Issues and Advances in Segmentation Research. Journal of Marketing Research, August, 1978, 317-337pp.*
2. Зозульов О.В. Метод виявлення визначальних елементів мотивацій споживачів та ступень їх усвідомлення за допомогою елементів алгебри висловлювань. // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку (Вісник ДУ "Львівська політехніка). – 2000. - № 384. – С. 110-115.*
3. *Дискретна математика / О.Л.Темнікова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,84 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 128 с.*

UDC 658.8:339.138

Yang Yingbin,

*Postgraduate student of the Accounting and Finance Department,
National Technical University«Kharkiv Polytechnic Institute»*

**PATTERNS OF THE ENTERPRISE'S ORGANIZATIONAL
TRANSFORMATIONS UNDER INCREASING MARKET
ENVIRONMENT VOLATILITY CONDITIONS**

An enterprise, a socio-economic organization, is a dynamic entity. It's an association of individuals who, guided by certain principles and rules, engage in collective activity to achieve common goals. The organizational nature of an enterprise is a result of the orderliness among a collection of individuals, objects, and processes that form its internal environment. These elements interact, giving rise to new integrative characteristics that were not inherent to them individually. These integrative characteristics, cohesiveness, and emergent properties, are the driving forces that propel the enterprise towards development in directions that are not predetermined.

The principal factors granting economic organizations (enterprises) with a systemic character, which refers to the organization's ability to function as a unified whole, include: the presence of a common purpose for the existence of the entire constellation of organizational components; the subordination of the specific goals of each component's activities to the general purpose of its existence as a system, along with each element's awareness of its tasks and understanding of the overall goal; the execution of specific functions by each component, the composition and content of which are dictated by clearly defined tasks; the existence of hierarchical and coordination relationships between system components; and the presence of feedback between the controlling and controlled subsystems within the organization (between the management system and the object of management in the management system).

The synergistic effect, a crucial concept that emerges from organized collective activity, is the comprehensive expression of an enterprise's integrative characteristics. In its most general form, the magnitude of the synergistic effect is a key determinant, showcasing the difference between the results achieved by the joint functioning of subsystems comprising the enterprise and the sum of the results that each of these subsystems could have achieved without appropriate coordination and combined efforts.

One of the most intriguing features of an economic organization, and particularly the internal structure of an enterprise, is its dynamic nature. The diverse relationships between the components and elements of the enterprise's structure are in a constant state of flux, further complicated by the continuous emergence of quantitative, structural, and qualitative changes within its internal environment. These changes collectively steer the direction of the production system's development, underscoring the need for continuous adaptation within the enterprise.

Therefore, as key players in the process, your role in implementing organizational and structural changes is crucial. Specifically, you will be responsible for specific tasks or areas of focus. This role must meet the following essential requirements:

organizational and structural changes are a managerial process involving the justification and implementation of decisions related to altering the composition and properties of the elements within the enterprise's internal environment and the nature of their relationships;

the necessity for structural changes must be associated with overcoming internal contradictions (actual or potential) among the elements of the enterprise's internal environment. These contradictions will inevitably hurt the ability to achieve the enterprise's strategic goals;

organizational and structural changes, with their clearly defined purposeful character, always aim to ensure a quantum leap in the quality of the enterprise's condition. These changes, while typically a long-term process, hold the promise of significantly enhancing the effectiveness of the enterprise's activities, paving the way for a brighter future;

the conduct of organizational and structural changes is not a haphazard process. It is meticulously aligned with the enterprise's previously defined and consciously determined goals and strategy. This ensures that the changes are consistent with the adopted strategic and operational plans, providing a secure path to their significant revision;

various types of structural changes carried out in organizational development must be coordinated and agreed upon within the framework of a unified strategy or restructuring plan. These changes can include [specific examples such as departmental reorganization, process redesign, or technology implementation], which, in turn, is an integral part of the enterprise's planning system (predominantly at the strategic level).

The aforementioned necessitates the establishment of a particular general foundation for evaluating the appropriateness of restructuring, that

is, a set of overarching criteria for its effectiveness. In the author's opinion, the basis should be the impact of internal structural transformations on the enterprise's competitive advantages, as these systemic parameters of the enterprise fully reflect its long-term competitiveness and are closely and directly related to the specific conditions of the internal and external business environment.

The problem for which the creation of an enterprise competitiveness management system is required primarily lies in the need for the enterprise's strategic orientation in the competitive environment and ensuring the management system's adaptation to dynamic external conditions. In this case, the adaptation of the management system is manifested in the improvement (or at least no worsening) of the main criterion expressing the ultimate goal of production when conditions (internal or external) change. The strategic orientation of the enterprise's competitiveness management is ensured by developing and implementing a well-founded competition strategy. The rationale for the approach lies in its creation based on a detailed analysis of competitors' activities, consumer preferences, and the enterprise's capabilities.

УДК 005.21.52:005.334

*Карпінська К.О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Гавриленко Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У світі невизначеності і постійних змін в економічному, політичному, соціокультурному середовищі, постійних технологічних інновацій управління ризиками стало невід'ємною складовою успішного та ефективного функціонування підприємств.

Попри той факт, що як окрема наука ризик-менеджмент існує трохи більше половини сторіччя, беручи свій початок зі скасування Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів у 1973 році, наука встигла пережити три еволюційних етапи і кардинально змінитися [1].

Поява та розповсюдження Інтернету значно змінили повсякденне життя людства, функціонування організацій, і ризик-менеджмент не став виключенням. Безперешкодний доступ до інформації, можливість легкого збору та аналізу величезних обсягів даних, що стосуються ризиків, стали підґрунтям для трансформації думки про управління ризиками до нової парадигми (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння старої та нової парадигми управління ризиками

	Стара парадигма	Нова парадигма
Застосування на підприємстві	Фрагментарна структура: контроль та управління ризиками здійснюється у кожному структурному підрозділі підприємства окремо	Інтегрована структура: створення і введення індивідуальних для підприємства інструкцій управління ризиками, які використовуються на всіх рівнях організації разом з комунікаційними заходами
Основа функціонування	Ситуативна: заходи подолання ризиків сприймаються як одноразова діяльність	Безперервна: управління ризиками реалізовується як стратегічний постійний процес на підприємстві
Стадія, на якій здійснюється вплив на ризик	Управління відбувається на безпосередньо активній стадії ризику	Завдяки безперервності є можливість дослідити природу виникнення ризиків і розробити превентивні заходи, тобто, впливати на ризик ще до його реалізації

Джерело: складено автором на підставі [1;2]

У результаті процесу перетворення ризик-менеджменту він став повноцінним стратегічним інструментом для підприємств. Замість реактивного підходу тенденція схиляється до застосування попереджування ризиків на основі аналізу діяльності та передбачення наслідків, таким чином нівелюючи непередбачуваність і масштаб загроз. Зараз управління ризиками є невід'ємною складовою успішності діяльності будь-якого підприємства і обов'язково повинно бути включено в стратегію.

Управління ризиком у системі управління підприємством має циклічний алгоритм [3]:

1. Аналіз і моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
2. Аналіз чинників виникнення ризику;
3. Ідентифікація, оцінювання рівню ризику та пріоритезація;
4. Розробка та реалізація заходів для впливу на ризик;
5. Координація процесів управління ризиком, комунікативні заходи і постійний контроль.

Завдяки застосуванню такого алгоритму вже на перших етапах підприємство з'ясовує який з 5 стратегічних напрямків управління ризиками йому підходить найбільше, і формує конкретну стратегію (табл. 2).

Таблиця 2

Суть стратегічних напрямів управління ризиками і приклади стратегій [4]

Стратегічний напрям	Суть напрямку	Приклади стратегій
Попередження ризику	Фокус на аналізі процесів і застосуванні превентивних заходів, що перешкоджають реалізації ризику	Стратегія інформаційної атаки; Стратегія стабілізації
Уникнення ризику	Повна відмова від діяльності, що утворює ризик	Стратегія обґрунтованого уникнення; Стратегія пасивного уникнення
Передача ризику	Розподіл ризику з третіми особами, наприклад, партнерами, агентствами, інституціями	Стратегія страхового розподілу; Стратегія функціонального розподілу
Зниження ризику	Оптимізація процесів на підприємстві для зменшення ймовірності або наслідків реалізації ризику	Стратегія активних дій; Стратегія внутрішнього захисту
Прийняття ризику	Буквально прийняття і допускання реалізації ризику	Стратегія пасивного прийняття; Стратегія активного прийняття

Таким чином, управління ризиками є актуальною і необхідною діяльністю, а переваги, що доступні для підприємств, які вчасно зрозуміють перспективність формування стратегії управління ризиками і реалізують її швидше за конкурентів, є очевидними: зменшення невизначеності, готовність до реагування на зміни, оптимізація процесів, і, звісно, покращення репутації серед бізнес-партнерів.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. М. Еволюція світового ризик-менеджменту. Журнал "Інвестиції: практика та досвід". Київ. 2013. №12. С. 26-31
2. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХПИ», 2018. 140 с.
3. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
4. Коленда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Журнал «Економіка та суспільство». Мукачівський державний університет. 2018. №15. С. 333-337

УДК 352:353.2**Козир О. В.,***здобувач третього рівня вищої освіти,***Філіппова В.Д.,***доктор наук з державного управління,
професор кафедри державного управління і**місцевого самоврядування,**Херсонський національний технічний університет***СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІСТА**

Публічне управління розвитком міста має вигляд управлінської системи, у якій існує взаємопов'язані елементи, до яких безумовно належать механізми. Функціонування зазначених складових базується на здійсненні управлінського впливу суб'єкту публічного управління та об'єкт, що призводить до сталого соціально-економічного розвитку міста. У свою чергу сучасне місто є складною та динамічною системою, яка відображає сучасні тенденції в урбанізації, технологічному розвитку, економіці та соціальній сфері. Головною метою існування публічного управління соціальним розвитком міста є підвищення рівня та покращення якості життя населення, що досягається через стратегічне планування [1].

Соціальна політика, спрямована на регулювання галузей соціальної сфери, відіграє провідну роль у створенні сприятливих умов функціонування людського потенціалу. Соціальна сфера

векторно впливає на підвищення рівня та покращення якості життя, вона є фактором соціального включення та згуртованості. За визначенням Р. Власенко та Л. Яценко, саме в цьому полягає її економічна сутність та пояснюється значущість, попередження та мінімізація ризиків, що виникають [2, С. 3].

Проблемами публічного управління соціальним розвитком міста займаються науковці: С. Бондаренко, Н. Бугас, Р. Власенко, О. Вольська, Т. Грень, О. Кіреєва, Т. Маматова, В. Філіппова, Л. Яценко та ін.

Процес стратегічного планування соціальної сфери міста - це систематичний та комплексний підхід до розробки довгострокових стратегій та програм, спрямованих на поліпшення якості життя та задоволення потреб мешканців міста в різних сферах соціального життя. Основні етапи цього процесу включають:

1. Аналіз ситуації: оцінка поточного стану соціальної сфери міста, виявлення проблем, потреб та можливостей.

2. Визначення стратегічних цілей: встановлення конкретних цілей та пріоритетів, які мають бути досягнуті в майбутньому.

3. Розробка стратегії: стратегії, яка спрямована на досягнення поставлених цілей, включаючи заходи, необхідні для їх реалізації: стратегія забезпечення доступної та якісної медичної допомоги; стратегія розвитку освіти та культури; стратегія підтримки сім'ї та дітей; стратегія розвитку соціальної інфраструктури; стратегія підтримки вразливих груп населення. Ці стратегії можуть бути адаптовані та розширені відповідно до конкретних потреб та особливостей міста, а також враховувати вимоги сталого розвитку, гендерну рівність та інші аспекти.

4. Визначення ресурсів: оцінка необхідних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) для втілення стратегій у життя.

5. Реалізація стратегій: впровадження стратегій через розробку та виконання конкретних програм та проєктів.

6. Моніторинг та оцінка: систематичний аналіз результатів впровадження стратегій з метою коригування дій та досягнення оптимальних результатів [2].

Процес стратегічного планування соціальної сфери міста, зазвичай, включає в себе широкий спектр зацікавлених сторін, таких як місцеві органи влади, громадські організації, бізнес-сектор, академічні установи та мешканці міста, які спільно сприяють

розвитку соціальної сфери та створенню життєздатного міського середовища.

Отже, можна відмітити, що формування та реалізація стратегії соціального розвитку допоможе створити сприятливі умови для підвищення добробуту населення та забезпечить розвиток людського потенціалу міста.

Список використаних джерел:

1. Вольська О.М., Кирилов Ю.Є., Потравка Л.О. Соціально-економічний розвиток сільських територій України. Херсон ОЛДІ. 2019. 195 с.

2. *Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні* URL: https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology-UA.pdf

УДК 001.89:801.73(075.8)

Крамської Д.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Глізнуца М.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Перерва П.Г.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВІ
НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Управління міжнародними проектами, на нашу думку, є складним і важливим процесом, що вимагає спеціальної уваги до особливостей міжкультурного спілкування, управління ризиками та здатності до співпраці в глобальному середовищі [1-8]. Основні аспекти управління міжнародними проектами включають слід більш детально виокремити та ідентифікувати.

Перед початком проекту необхідно чітко сформулювати його цілі, область застосування і очікувані результати. Важливо врахувати

міжнародні аспекти, такі як культурні відмінності, юридичні аспекти та міжнародні стандарти. Управління міжнародним проектом потребує ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, що може включати команди з різних країн, клієнтів, партнерів та стейкхолдерів. Розуміння культурних відмінностей і вміння пристосовуватися до них є ключовими для успішного виконання проекту.

Міжнародні проекти часто зустрічаються з додатковими ризиками, такими як валютні ризики, політичні турбуленції, правові обмеження і технологічні виклики. Ці ризики потребують аналізу та планування для їх зменшення або управління. Нагальною задачею є здійснення збалансованого управління бюджетом, витратами та ресурсами, яка є надзвичайно важливою для успішного завершення міжнародного проекту. Контроль над витратами і ефективне використання ресурсів допомагають уникнути затримок і перевищення витрат.

Детальне планування кожного етапу міжнародного проекту включає в себе вибір технологій, інструментів та методів виконання. Технічна компетентність і правильне використання інструментів дозволяють забезпечити якість і вчасне завершення проекту. Моніторинг виконання проекту, вирішення виникаючих проблем та забезпечення високої якості виконання завдань. Також необхідна оцінка результатів проекту, аналіз виконання поставлених завдань і підготовка звітів для зацікавлених сторін.

Використання сучасних інструментів управління проектами, таких як методології Agile або Scrum, допомагає підтримувати ефективність і командну співпрацю на різних етапах проекту.

Управління міжнародними проектами на основі наукових досліджень включає використання сучасних методів, технологій і наукових підходів для успішної реалізації проектів з урахуванням міжнародного контексту. Наукові дослідження можуть бути застосовані на кожному етапі проектного циклу, починаючи від стратегічного планування до оцінки результатів. Початковий етап управління міжнародним проектом передбачає проведення наукових досліджень щодо потреб та очікувань цільових груп або клієнтів. Це допомагає зрозуміти контекст і специфіку проекту перед розробкою стратегії. Наукові дослідження дозволяють підтвердити стратегічні рішення проекту на основі даних і доказів. Це може включати аналіз

ринку, оцінку конкурентів, прогнозування тенденцій та інші аспекти, що впливають на успіх проекту. Використання наукових підходів для ідентифікації, оцінки та управління ризиками проекту дозволяє зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити стійкість проекту до зовнішніх впливів. Використання наукових методів для оптимізації використання ресурсів проекту, таких як людські ресурси, фінанси та матеріальні активи. Залучення новітніх технологій та інноваційних методів досліджень для підвищення ефективності управління міжнародними проектами. Застосування наукових підходів до систематичного моніторингу прогресу проекту, аналізу результатів та внесення необхідних коректив для досягнення поставлених цілей.

Управління міжнародними проектами є складною і багатоаспектною діяльністю, але за використання сучасних методів і технік управління можна досягти успішних результатів у глобальному контексті. Управління міжнародними проектами на основі наукових досліджень - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на успішне виконання проектів, які включають у себе міжнародні аспекти. Враховуючи складність міжнародних проектів, такі як глобальна комунікація, різниця у культурних та правових нормах, валютні ризики та інші чинники, управління міжнародними проектами вимагає специфічних підходів та навичок.

Список використаних джерел:

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) *Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.*
2. Товажнянський В.Л. *Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.*
3. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) *Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.*
4. Кобелева Т. О. *Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.*
5. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. (2017) *The definition of industry park electrical products. № 3 (11) // Scientific bulletin of Polissia. Part 2. С. 43-50.*
6. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. *Management of relations with enterprise stakeholders*

based on value approach // Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.

7. *Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. Економіка і організація управління. № 1 (49), 2023. С.45-56*

8. *Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 4. – С. 72-78.*

УДК 65.012.4:336.71

Куц О.С.,

здобувач вищої освіти,

Гончар Л.В.,

доктор педагогічних наук, доцент,

в.о. завідувача кафедри управління та адміністрування

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

Для ефективного здійснення господарської діяльності підприємства використовуються різноманітні ресурси, які отримали назву «активи». Дослідження свідчать, що термін «актив» з'явився лише на початку XIV століття разом із розвитком подвійного запису та теорії балансу, де майно визначалося як «активи».

З інтенсивним розвитком промисловості та виникненням акціонерних товариств теорія бухгалтерської думки зазнала значного прогресу. У XVII столітті поняття «майно» вже включало в себе дві важливі категорії – матеріальне та нематеріальне майно. Крім того, було виділено нову категорію – «чисте майно», що представляло собою корпоративну власність, сформовану за рахунок власних ресурсів.

Упродовж XVI та до середини XVII століття в Україні віддавали перевагу італійській бухгалтерській школі. Праці Л. Пачолі та Б. Котрула мали значний вплив на теорію бухгалтерського обліку в цей період. Торгівельне майно, що регулярно підлягало перевірці,

отримало термін «інвентар». Подібно до Західної Європи, на території України того часу термін «актив» відповідав таким визначенням, як «майно», «інвентар», «власність» та «матеріальні цінності».

У Радянському Союзі до 1930-х років дефініція «актив» не використовувалася, і замість неї вживалися терміни «господарські засоби» та «майно».

Процес вивчення сутності активів став предметом дослідження для численних сучасних вчених і знайшов відображення у законодавчих документах. Зокрема, у ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [6, ст. 1] та НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [4] активи визначені як ресурси, що контролювані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

У бухгалтерському балансі активи відображаються тоді, коли їхню вартість можна достовірно визначити, і припускається, що у майбутньому внаслідок свого використання вони принесуть економічні вигоди [3].

Отже, нормативні документи визначають спосіб вартісного вираження ресурсів підприємства, що фіксується в активі балансу, і впливає на отримання конкретного фінансового результату.

Вивчення точок зору вчених щодо визначення активів підтверджує їх подібність до трактування, яке міститься в ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Так, наприклад, А. Поддєрьогін визначає актив як ресурс, який перебуває в розпорядженні підприємства і використання якого призведе до зростання майбутніх економічних вигід. Це охоплює всі наявні матеріальні, нематеріальні активи та кошти, що належать підприємству на певну дату [5].

Л. Коваленко та Л. Ремньов аналізують поняття «активи» з позиції корпоративного права власності на ці активи. Зокрема, в їхньому розумінні активи охоплюють всі форми корпоративної власності, які перебувають у власності підприємства та використовуються для проведення його статутної діяльності [2].

Група вчених, зокрема Л. Василенко, Л. Когут та О. Оксеєнко, подає одне з найбільш повних визначень терміну «активи». Згідно з їхнім підходом, активи підприємства представляють собою

економічні ресурси, якими підприємство керує і які формуються за рахунок вкладеного в них капіталу. Вони характеризуються чіткою вартістю, продуктивністю та здатністю генерувати дохід. Постійний обіг цих активів у процесі використання пов'язаний з часовими факторами, ризиком та ліквідністю [1]. Зазначимо, що у вчених відсутнє обґрунтування щодо прав володіння активами, а також не визначено, з яких джерел вони формуються.

Також дослідження сутності даної категорії свідчать, що досить часто термін «актив» використовується як синонім до фінансових ресурсів, засобів виробництва та капіталу підприємства.

На нашу думку, наведені визначення зосереджуються на ролі активів у досягненні максимального прибутку, що є головною метою діяльності підприємства. Водночас у них недостатньо приділено уваги таким аспектам, як джерела формування активів, а також характер власності на ресурси та засоби праці.

Отже, підсумовуючи проведені дослідження, слід відзначити, що в економічній літературі існує багато підходів щодо визначення категорії «активи», що свідчить про розбіжності у розумінні їхньої сутності та змісті. Водночас, можемо констатувати, що науково обґрунтоване розуміння сутності активів є необхідною передумовою для розробки наукових принципів ефективно організації та оптимізації їх використання у діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Василенко Л. П., Гут Л. В., Оксєнко О. П. *Фінанси підприємств: навч. посіб.* Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2005. 343 с.
2. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. *Фінансовий менеджмент: навч. посіб.* Київ: Знання, 2005. 485 с.
3. *Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності* : Наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 р. № 433 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MF13020.html
4. *Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»* : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
5. Поддєрьогін А. М. *Фінансовий менеджмент: підручник.* Київ: КНЕУ, 2006. 535 с.
6. *Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні* : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

УДК 339.9(045)

*Кучіна С.Е.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Перерва П.Г.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних
економічних відносин
Дівенок Б.К.,
здобувач вищої освіти,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС -ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) - це процес розробки стратегій і планів щодо здійснення міжнародних операцій та взаємодії з іноземними партнерами з метою досягнення конкретних бізнес-цілей. Основна мета такого планування полягає в тому, щоб оптимізувати зовнішньоекономічні процеси підприємства, забезпечити ефективне використання зовнішніх ресурсів та можливостей, а також мінімізувати ризики при здійсненні міжнародної діяльності [1-5]. Методичні положення щодо ефективного бізнес-планування ЗЕД, на наш погляд, включають в себе наступні базові положення:

- оцінка глобальних тенденцій, політичної, економічної, соціокультурної та правової ситуації у потенційних ринкових країнах. Цей аналіз допомагає визначити можливості і загрози для бізнесу;
- основна частина бізнес-планування, включає в себе вибір ринків для експорту чи імпорту, стратегії ведення міжнародного бізнесу (наприклад, експорт, франчайзинг, створення спільних підприємств тощо);
- визначення маркетингових стратегій для зовнішніх ринків, включаючи аналіз сегментації ринку, конкурентну аналітику, стратегії просування продуктів чи послуг за кордоном;
- оцінку фінансових ресурсів, необхідних для реалізації міжнародних проектів, розрахунок бюджетів і прогнозування доходів та витрат;

- розробку системи логістики та постачання для забезпечення ефективного виконання міжнародних контрактів і відповідності умовам поставок;

- визначення потенційних ризиків міжнародної діяльності (валютні ризики, політичні ризики, ризики конкуренції тощо) та розробка стратегій їх управління;

- врахування правових і податкових аспектів міжнародного бізнесу, включаючи вимоги міжнародного законодавства та укладення відповідних угод і контрактів в сфері ЗЕД.

Особливості бізнес-планування ЗЕД полягають у специфічних аспектах, які потрібно враховувати при плануванні та веденні міжнародних бізнес-операцій. ЗЕД охоплює всі економічні відносини підприємства з партнерами та клієнтами за межами країни, включаючи експорт, імпорт, інвестиції, логістику тощо.

Планування ЗЕД потребує ретельного аналізу міжнародного ринку, політичної стабільності, торговельних бар'єрів, податкової та митної політики, валютних курсів та інших зовнішніх факторів, які можуть вплинути на міжнародну діяльність підприємства. Бізнес-план ЗЕД повинен визначати стратегії експорту та імпорту, включаючи вибір ринків збуту, пошук постачальників, вивчення митних та імпорتنих правил, організацію логістики, збереження та транспортування товарів. Бізнес-план ЗЕД повинен враховувати різноманітні міжнародні правові аспекти, такі як укладення міжнародних контрактів, захист інтелектуальної власності, вирішення спорів у міжнародному контексті та інші юридичні питання. ЗЕД передбачає управління валютними ризиками, розрахунок міжнародних фінансових операцій, оцінку витрат на логістику та митні платежі, розробку фінансових прогнозів для міжнародних проектів. Планування ЗЕД вимагає уваги до культурних різниць, мовних бар'єрів, поведінкових стандартів та норм країн-партнерів, що може впливати на успішність міжнародної співпраці. Бізнес-план ЗЕД повинен включати чіткі цілі та стратегії розвитку на міжнародних ринках, ураховуючи конкурентне середовище, можливості для розширення та ризики міжнародного бізнесу. Планування ЗЕД включає розробку маркетингових стратегій для міжнародного споживача, адаптацію продуктів до вимог зарубіжного ринку, проведення міжнародної реклами та брендуння. ЗЕД передбачає постійний моніторинг зовнішньоекономічних процесів, збирання та

аналіз даних з міжнародних джерел для адаптації стратегій та планів до змін на ринку. Ці аспекти важливо узгоджувати та інтегрувати у бізнес-план ЗЕД для успішної діяльності підприємства. Детальний аналіз, обмірковані рішення та гнучкі стратегії дозволяють підприємствам ефективно впроваджувати свої міжнародні ініціативи.

Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності допомагає підприємствам визначати оптимальні стратегії розвитку на міжнародних ринках, забезпечує ефективне управління міжнародними проектами та сприяє досягненню конкурентних переваг у глобальному масштабі.

Список використаних джерел:

1. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. *Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities* // *Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No1/43.pdf>.

2. Товажнянський В.Л. *Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства* /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

3. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. *Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління*. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

4. Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobieliava, T. O. *Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle* // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

5. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. *Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach* // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.

УДК 658.012.2

*Lazarenko Y.O.,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**THE ROLE OF STRATEGIC OPEN INNOVATION
CAPABILITIES IN ACHIEVING SUSTAINABLE COMPETITIVE
ADVANTAGE OF A COMPANY**

In today's data- and knowledge-intensive business environment, in the light of the trends towards globalization and digitalization of the economy, technology intensity, diffusion of knowledge, the increasing role of technology transfer, and expanding network cooperation, companies are no longer able to innovate successfully under the "closed" innovation model that emphasizes internal focus and control of the innovation process. In order to improve innovation performance and enhance competitive capacities, they have to scan the external environment, acquire ideas, technologies, and resources from the outside, develop absorptive capability, motivate the creation and contribution of external knowledge and integrate it with its innovation-related activities. Thus, modern business organizations enter a new phase of innovation development, where sources of innovation-based competitive advantages can be identified outside the internal organizational structure. Therefore, a firm's innovation capacity includes not only internal ideas, knowledge, skills, and experience within the company but also external competencies and assets outside the organization [1; 2]. By acquiring new knowledge and information from the outside and promoting new ideas inside the company, an additional potential is created that can form a basis for building a competitive advantage.

Following the logic of the open innovation concept, companies increasingly involve customers, suppliers, partners, external research organizations, and other actors of the innovation ecosystem in the innovation process. The trend towards open innovation implies that this practice can provide companies with the requisite resources and complementary strategic assets, i.e. resources required to capture benefits associated with a strategy, a technology, or an innovation [3].

The dynamic capabilities perspective provides an explanation for the interdependence between the organizational capabilities of a company, its

strategy, and potential sustainable competitive advantage in the marketplace. In the long-term perspective, the strategic competitiveness of the company is ensured by the identification of its core competencies in combination with the optimal strategy of their development. Thus, dynamic organizational capabilities and a strategy need to be combined to create a successful business model, which contributes significantly to firm performance, leads to differences in market share, as well as allows the enterprise to strengthen its long-term competitive position.

From the organizational perspective, the open innovation capabilities can be considered as a result of the interaction of interrelated organizational components, which include the innovation-oriented activities, processes, structures, intra-firm mechanisms, managerial tools, and competencies within the company. Based on a literature review of research on managerial practices for open innovation, the main determinants of the open innovation capabilities of an organization can be broadly grouped into six categories: management style and leadership competencies, strategic values-based competencies, human resources competencies, technological capabilities, knowledge management capabilities as well as cooperation and network capabilities of a company that have been identified as being of particular relevance with regard to managing open innovation projects [4]. It is our belief that the firm's open innovation capabilities are embedded in various complementary capacities: the managerial, the organizational, the knowledge management, the technological, the resource allocation, and the cooperation and network. These firm-level capabilities might offer an explanation as to organizations differ in the extent to which they adopt open innovation practice and transform it into expected business outcomes.

The open innovation capabilities are necessary for a company to scan its business environment and identify external resources that should be effectively pooled with the key internal resources, in order to set up unique combinations of resources and core competencies. The essential goal of managing the open innovation capabilities of a company is therefore to create new resource combinations to respond to changing business conditions in accordance with a well-conceived and coherent innovation strategy aimed at achieving sustainable competitive advantage.

It can be concluded that open innovation is a firm-level strategy which is designed to allow knowledge and technology transfer across organizational boundaries and enables a company to create and capture

value, thereby gaining a sustainable competitive advantage. Given the nature of the open innovation, firms should enhance specific innovation capabilities through the effective management of inflows and outflows of knowledge and technology to implement various strategies within an industry value chain. The open innovation partnerships allow firms to enrich their resource base and to provide optimal utilization of the existing resources in order to strengthen organizational capabilities and achieve competitive advantage. However, to define to what extent a firm's open innovation efforts can affect its organizational capabilities, core competencies, and competitive advantage, there is a need to verify the theoretical considerations developed in this paper empirically on the basis of available data, what may be considered as an area of future research.

References:

1. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford. Oxford University Press.
2. Chesbrough, H., Crowther, A.K. (2006). *Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries*. *R&D Management*, 36(3), 229-236. doi: 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x
3. Christmann, P. (2000). *Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets*. *Academy of Management Journal*, 43, 663-680. doi: 10.5465/1556360
4. Lazarenko Y., Garafonova O., Marhasova, V. Tkalenko N. (2019). *Managing Organizational Open Innovation Capability in a Knowledge-Intensive Business Environment*. *MATEC Web of Conference*. Volume 297 (2019). *X International Scientific and Practical Conference "Innovations in Mechanical Engineering" (ISPCIME-2019)*. doi: 10.1051/mateconf/201929707002

УДК 339.1

*Лаціннікова Д.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет "Києво-Могиллянська академія"*

ОСОБЛИВОСТІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У сучасних умовах функціонування конкуренція вимагає постійного вдосконалення збутової політики підприємств. Значення послуг зростає у сфері бізнесу, тому стає важливим розуміння особливостей збутової політики у сфері послуг порівняно зі збутом товарів [1, с. 1]. Наукові дослідження в галузі маркетингової збутової діяльності вказують на те, що підходи до збуту товарів і послуг відрізняються [42, с. 464]. Дана робота має на меті дослідити особливості збутової політики послуг у порівнянні зі збутовою політикою товарів. Основні завдання полягають у визначенні відмінностей у підходах до збуту, аналізі впливу характеристик на процес збуту, а також у вивченні відмінностей у типах споживачів. Розуміння відмінностей збутової діяльності у сфері послуг є важливими для розробки ефективної стратегії продажу сфери послуг.

Як було зазначено раніше, у сфері послуг існують відмінності у збутовій політиці порівняно з продажем товарів, які відображають унікальні характеристики послуг (табл. 1). Під час збуту товарів спілкування між покупцем і товаром зазвичай відбувається за принципом "товар до покупця", коли товар доставляється до місця, де знаходиться покупець, і покупець отримує його. У разі збуту послуг застосовується принцип "покупець до послуги", коли покупець зазвичай приходить до місця, де надається послуга, для її отримання. Ці два підходи відображають різні способи організації процесу збуту. Важливо відзначити, що товари матеріально представлені, в той час як послуги є нематеріальними і не можуть бути відчутні на дотик або смак. Оцінка характеристик товарів і послуг також відрізняється: при оцінці товарів звертають увагу на фізичні параметри, такі як розмір і колір, тоді як при оцінці послуг акцент робиться на якісних характеристиках, наприклад, на рівні обслуговування. У збуті товарів і послуг також різниця в ролі людського чинника: під час збуту товарів важливий сам товар, а під час збуту послуг значну роль відіграє рівень обслуговування. Часовий аспект збуту також різний: у разі збуту товарів відбувається зберігання товарів, тоді як послуги

надаються лише за потребою. Нарешті, взаємопов'язаність виробництва і споживання відрізняє збут товарів і послуг: у разі збуту товарів вони можуть бути вироблені заздалегідь і зберігатися, тоді як у випадку послуг споживачі можуть скористатися послугою одразу після її надання [42, с. 465]. При дослідженні особливостей збуту у сфері послуг важливо враховувати їх характерні риси. Продаж послуг полягає у передачі самого процесу роботи, а не окремого матеріального об'єкту, що робить якість цих послуг ключовою. Також важливо враховувати, що споживча вартість послуг обмежена часом і місцем, що ускладнює їхню заміну на ринку послуг [45, с. 10].

Таблиця 1

Відмінності у збуті товарів та послуг

Характеристика	Збут товарів	Збут послуг
Спосіб взаємодії з покупцем	Товар до покупця	Покупець до послуги
Матеріальність	Матеріальні	Нематеріальні
Оцінка характеристик	Фізичні параметри	Якісні характеристики
Роль людського чиннику	Менш відчутний (важливий сам товар)	Вагомий (важливий рівень обслуговування)
Період створення товару/послуги	До замовлення покупцем, завчасно, з можливістю подальшого зберігання	Надання лише за потребою покупцем, нездатність послуг до зберігання
Характеристика споживача	Проміжний або кінцевий споживач	Кінцевий споживач
Предмет продажу	Продаж товару	Продаж процесу роботи
Споживча вартість	Не обмежена	Обмежена часом і місцем
Взаємопов'язаність виробництва і споживання	Не взаємопов'язані	Тісно взаємопов'язані

Джерело: власна розробка

Результати даного дослідження особливостей збуту послуг у сфері надання послуг порівняно з продажем товарів показують унікальність та специфіку збутової політики послуг. Збут послуг відрізняється способом оцінки характеристик, формою представлення, взаємопов'язаністю виробництва та споживання, способом та важливістю взаємодії з клієнтами та оцінці якості самих послуг, оскільки людський фактор при наданні послуг грає ключову роль. Оскільки різниця у підходах збуту товарів і послуг помітно

велика, важливо враховувати особливості збутової політики у сфері послуг при побудові якісної та ефективності маркетингової стратегії продажів.

Список використаних джерел:

1.Данилюк, Т. І. Сутність поняття “послуга”: теоретичні аспекти. *Ефективна Економіка* №8. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2014.

2.Кулиняк І.Я., Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Миколаївський національний університет імені В .О. Сухомлинського. Випуск 4. Миколаїв, 2015. 464-468 с.*

3.*Маркетинг транспортних послуг: навчальний посібник. О. І. Зоріна, В. А. Волохов, І. В. Волохова та ін.; за ред. О. І. Зоріної. Харків, 2018, 307 с.*

УДК 339.138:00

Лисенко М.В.,

здобувач вищої освіти,

Гавриленко Т.В.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри

маркетингу та управління бізнесом,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

Сучасне бізнес-середовище вимагає розробки та впровадження нових інструментів управління, в тому числі і для маркетингової діяльності. Щороку з'являються нові технології та набирають обертів нові тренди, які впливають на всі бізнес-процеси в цифровому світі. І для того, щоб бути конкурентоспроможним, залишитися на ринку та забезпечити стійке управління, управління маркетинговою діяльністю компанії повинно базуватися на нових інструментах, що адаптовані до трендів, та бути гнучким до мінливого середовища.

Сьогодні швидкими темпами розвиваються усі види маркетингових комунікацій. Маркетинг як інструмент взаємодії зі споживачами відіграє важливу роль у забезпеченні бізнес-діяльності. Бажання власників та керівників підприємств забезпечити ефективне просування своєї продукції на ринку та розвивати свій бізнес зростає

через високу конкуренцію. Варто зазначити, що не існує єдиного універсального комплексу маркетингових комунікацій, оскільки кожна компанія має власну продукцію, бізнес-процеси та місію.

Традиційний набір маркетингових інструментів містить у собі такі чотири елементи – концепцію "4P". Однак, з огляду на сучасні тенденції в розвитку бізнесу та ринкових відносин загалом, цей набір доповнюється додатковими сучасними маркетинговими інструментами, і для кожного окремого бізнесу їх склад є індивідуальним. Сучасні актуальні інструменти управління маркетинговою діяльністю представлено у табл.1.

Таблиця 1

Сучасні актуальні інструменти управління маркетинговою діяльністю

№	Назва інструменту	Сутність
1	Value-adding marketing	Цей маркетинговий інструмент ґрунтується на додатковій інформації, в якій зацікавлений користувач. Відомості можуть стосуватися акцій, знижок і т. д. Саме в цьому напрямі розвивається мобільна реклама, яка є персоналізованим контентом.
2	On-pack promotion	Метод має цікаву відмінну рису — продукт повинен бути відповідно упакований. На товарі штампують анонс акції разом із унікальним кодом, доступ до якого клієнт отримує після здійснення покупки. Інформація про проведення заходу розміщена всередині упаковки або закрита скретч-панеллю. Клієнт відправляє організатору отриманий код через SMS та отримує підтвердження про участь в акції.
3	Money back	Такі заходи пов'язані з одним із основних елементів дослідження – ціною. Сенс полягає в моментальному перерахуванні грошового бонусу на мобільний рахунок учасника акції.
4	Мобільні купони	Персоналізовані купони продавці надсилають клієнтам на мобільні телефони. Вони містять заклик до дії — придбати продукт або послугу зі знижкою.
5	Ambient media	Неординарна реклама – досить новий інструмент маркетингу. Вона стає частиною повсякденного життя та викликає інтерес, транслюючи повідомлення продавця. Для розміщення нестандартної реклами обирають стіни та дахи будинків, транспорт та тротуари, кінотеатри та торгові центри, лави, сквери та сходи – абсолютно різні місця.
6	Crazy PR	Варто знайти будь-яку неординарну ідею для просування товару та почати її втілювати в реальність. Важливо не перейти рамки і простежити, щоб інструмент маркетингу не

		суперечив позиціонуванню товару, послуги чи торгової марки.
7	Storytelling	Найсильніший ефект будь-якою мовою справляє фраза «Дозволь мені розповісти тобі одну історію», оскільки миттєво викликає інтерес. Сторітелінг, або розповідь історій — ефективний маркетинговий хід, який надихає, стимулює і, звісно, продає.
8	Сенситивний маркетинг	Людина має п'ять органів почуттів. Щоб отримати бажаний ефект, треба впливати на всі. Цей інструмент маркетингу зустрічається всюди. Наприклад, у супермаркетах часто пахне свіжою випічкою, і цей прийом збільшує її продаж майже на 1/3.
9	Shockvertising	Під шокуючою рекламою розуміють все нестандартне, непристойне, що викликає жах, здивування, нерідко негатив і обурення.

Джерело: складено на підставі [1-5]

Отже, до сучасних інструментів управління маркетинговою діяльністю відносять інструменти, що активно та всебічно використовують мобільні технології, бо вони дозволяють встановлювати довгострокове співробітництво з клієнтами. Також варто виділити сучасні інструменти з нестандартними підходами до позиціонування та реклами продукту.

Як важливий сучасний інструмент управління маркетинговою діяльністю варто виділити маркетинг вражень. Маркетинг вражень – це метод, що дозволяє вибудовувати емоційний зв'язок між продуктом (брендом, торговою маркою) та клієнтом у контексті заходу чи уявлення, яке організувала компанія. Цей метод передбачає, що споживач повністю «занурюється» у світ товару (компанії, виробника). Мета – отримання комерційної вигоди.

Будь-яке враження виникає тоді, коли певна дія стикається зі станом людини. У комунікації продавця та покупця завжди є бар'єр. Він виникає в результаті агресивного бажання продавця нав'язливо продати товар і реакції покупця у відповідь. Ця невидима перешкода є завжди. І якщо ви, як продавець, невміло використовуєте інструменти просування і прагнете цим налагодити контакт з покупцем, цей бар'єр збільшується.

Отже, наразі актуальний комплексний підхід до вибору інструментів управління маркетингом, бо важливо доповнити традиційну концепцію 4P сучасними інструментами, індивідуально

адаптованими під реалії сучасності та кожен вид підприємницької діяльності.

Список використаних джерел:

1. Абрамович І.А., Воловик Д.В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–57.
2. Бабко Н.М., Квятко Т.М., Дузькрятченко В.В., Микитась А.В. Особливості маркетингової діяльності компанії в умовах пандемії коронавірусу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 3–4(75–76). С. 8
3. Красовська О. Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29. С. 104–108
4. Маказан Є.В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. Вип. 31. Т. 2. С. 49–54.
5. Пилипенко О.С. Формування програм лояльності споживачів в контексті інноваційного маркетингу вітчизняних підприємств / О.С. Пилипенко // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2019. – Вип. 2(2). – С. 139-143.

УДК 658.8

*Лозов'ягін С.І.,
здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет*

СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження господарської практики вітчизняних компаній засвідчують, що більшість з них мають проблеми в організації збутової діяльності. Така ситуація пояснюється, в першу чергу, не достатньою увагою до стратегічного управління збутовою діяльністю. Більшість підприємств орієнтовані на швидке вирішення ситуаційних завдань пов'язаних з організацією продажів продукції.

За такої ситуації є нагальна потреба у розробці стратегічних заходів з вдосконалення збутової діяльності сучасних підприємств. Обґрунтовано визначена сукупність заходів має бути спрямована на

формування цілісної системи управління збутом, яка б сприяла об'єднанню набутого раніше управлінського досвіду з інноваційними рішеннями у сфері маркетингу та менеджменту та забезпечувала високий рівень результативності виробничо – комерційної діяльності підприємства.

Розробка виваженої стратегії маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства має базуватися на використанні різноманітних методів, що сприятимуть інтеграції різних теоретичних та практичних аспектів системи управління збутом продукції підприємства. Основну роль мають виконувати методи, що дозволятимуть здійснити оцінку результативності розроблених стратегічних заходів з вдосконалення збутової діяльності. Використання такого методологічно – аналітичного інструментарію дозволить об'єднати наявні бізнес – процеси підприємства з системою базових показників ефективності комерційної діяльності, сформуванню не тільки дієвий механізм зі збуту продукції, а й результативний мотиваційний механізм, елементи якого спонукатимуть працівників підприємства до максимально відповідального ставлення щодо виконання стратегічних завдань, пов'язаних з забезпеченням обсягів продажів продукції.

Переважає більшість підприємств здійснює збут власної продукції за допомогою посередницьких структур. Формуючи в такий спосіб найбільш ефективну збутову мережу. Ефективна співпраця між підприємством та збутовими посередниками має засновуватися на спільних інтересах сторін, зацікавлених у ефективному збуті виробленої продукції. Задля практичної реалізації співпраці з максимальною вигодою для всіх учасників каналу розподілу слід використовувати низку стимулюючих заходів стратегічної спрямованості, зокрема: мотивувати ділянки, а саме здійснювати розробку та практичне втілення прийомів з підвищення конкурентоспроможності продукції; досягати формалізації відносин, що передбачає забезпечення умов для постійних контактів з посередницькими організаціями; розробляти прогнози з довготривалої співпраці, через формування сприятливих умов для взаємовигідної співпраці в перспективі.

Дані показники, як правило, використовуються під час оцінювання ефективної діяльності посередників та каналів збуту. Отримані значення показників аналізуються, а результати є

підставою для прийняття рішень щодо можливої співпраці або ж відмови від неї [1].

Підприємство використовує низку засобів впливу на формування систем розподілу своєї продукції, а саме: диференціацію та диверсифікацію виробництва; адаптацію використовуваних каналів збуту; вдосконалення політики розподілу тощо. При цьому прийняття відповідних рішень ґрунтується та опосередковується під час формування та реалізації маркетингової політики [2, с. 117]. Важливо розуміти, що всі стратегічні заходи з вдосконалення збутової діяльності, що розробляються та схвалюються керівництвом для впровадження в виробничо – комерційну практику підприємства, мають забезпечувати оптимізацію витрат на управління продажами та ефективність сформованих каналів збуту. За такого підходу доцільно концентрувати зусилля на підвищенні показників ефективності праці працівників через розробку дієвої мотиваційної системи; оптимізації транспортних витрат з метою зниження їх в розрахунку на одиницю перевезеної продукції; комплексному удосконаленні елементів маркетингового комплексу тощо.

Налагоджена система управління продажами має приносити економічні вигоди. Ефективність управління підтверджується збільшенням обсягів замовлень, стабілізацією та зростанням попиту, зниженням ризиків постачання та скороченням витрат на маркетинг і логістику.

Досягнення стратегічних цілей і виконання стратегічних завдань має здійснюватися шляхом обґрунтування і вимірювання показників, що будуть характеризувати рівень їх виконання. Таким чином, стратегічне управління, що орієнтоване на результат, дає змогу трансформувати конкретну діяльність та стратегію в досить повний набір ключових показників ефективності.

Виконання поставлених завдань та досягнення сформованих цілей в межах визначених стратегічних заходів з удосконалення збутової діяльності підприємства мають відбуватися за визначення та оцінювання показників, які будуть характеризувати рівень їх досягнення. Таким чином, стратегічне маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства, зорієнтоване на результат, дозволить проводити конкретні заходи в межах збутової стратегії за достатньо повного набору основних показників результативності.

Список використаних джерел:

1. Гуріна Н.В., Бестюк А.М. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/675>.

2. Горян Я.С., Муштай В.А. Організація раціональної системи розподілу сільськогосподарської продукції. Інфраструктура ринку. 2018. Вип.23. С.117 – 123. URL: www.market-infr.od.ua.

УДК 659:658.821

Максимов М.С.,
здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТВОРЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Успіх діяльності сучасного підприємства на ринку залежить від багатьох стратегічних факторів його розвитку. Імідж підприємства є одним з таких факторів. Позитивний імідж підприємства покладається в основу формування відносини підприємства з іншими учасниками ринку, зокрема споживачами та партнерами та забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, роблячи максимально привабливою продукцію підприємства.

Формування позитивного іміджу є досить складним управлінським процесом, вимагає максимально повної, актуальної інформації про середовище функціонування підприємства, зокрема споживачів, конкурентів, а також об'єктивної оцінки наявних конкурентних переваг самого підприємства та його слабких сторін. В основі створення позитивного іміджу має покладатися науковий підхід з додержанням низки основних принципів та використанням різноманітного інструментарію, що й забезпечуватиме результативність рішень.

При створенні іміджу підприємства слід брати до уваги базові принципи, що пояснюють споживчу поведінку, зокрема: повторюваність інформації, що забезпечує її максимальне сприйняття споживачем та віднесення в банк довгострокової пам'яті; аргументованість доводів, через безперервність посилення впливу на

споживача; спрямованість на стимулювання як раціональної, так і ірраціональної поведінки тощо.

У формуванні позитивного іміджу має бути задіяний весь доступний для підприємства інструментарій. Серед найбільш вживаних інструментів слід виокремити:

- позиціонування - сукупність маркетингових елементів, за допомогою яких існує можливість змусити споживача думати, ніби товар створений виключно для нього і відповідає його ідеалам [1];

- маніпуляція – як одна із форм впливу на споживача, задля спроби змінити його поведінку (споживчу поведінку);

- міфологізація – формування та поширення інформації про підприємство в такому напрямку, в якому його імідж обростає все новими та новими атрибутами, що підсилюють та спрямовують його вплив на цільову аудиторію;

- емоціоналізація – подання підприємством різноманітної та емоційно насиченої інформації про себе;

- візуалізація – створення уявного образу підприємства за використання візуальних елементів іміджу.

До зовнішніх інструментів створення іміджу, можна віднести [2, с. 65]:

- лого – маленький та змістовно наповнений малюнок виконаний у фірмових кольорах, що максимально візуалізує інформацію про підприємство, надає уяву про цінності продукції та місію його існування на ринку;

- візуальний контент – найкраще підходить для формування образів у пам'яті потенційних споживачів; має легко сприйматися споживачами;

- «типографія» - інструмент який базується на використанні підприємством в поданні інформації про себе різних шрифтів, що мають викликати у споживача асоціацію з конкретним брендом;

- імейл - маркетинг – використовується за трансляції візуального та інформаційного контенту підприємства;

- SMM та новинні менеджери - як наслідок діджиталізації, що стали невід'ємною частиною життя, відсутність підприємства на цих теренах робить підприємство нерольним для потенційних споживачів;

- веб - сайт - є цифровим інструментом маркетингу, являє собою сукупність логічно зв'язаної між собою гіпертекстової інформації.

Надає уяву про підприємство, його діяльність з можливістю зворотного зв'язку.

Задля досягнення визначених цілей та динамічного розвитку підприємство має піклуватися не лише про імідж, що сприймається суб'єктами зовнішнього середовища його функціонування. Не менш важливим та впливовим на результативність діяльності підприємства є внутрішній імідж. Стан внутрішнього середовища підприємства залежить від багатьох факторів. Саме тому наявність високого рівня корпоративної етики; порозуміння між керівним складом та працівниками підприємства; забезпечення належних умов праці та дієвих мотиваційних механізмів доцільно брати за ефективні інструменти в формуванні внутрішнього іміджу підприємства.

Створення позитивного іміджу підприємства, з додержанням основних принципів, що покладаються в основу психології споживачів та за використання різних інструментів в формуванні як зовнішнього, так і внутрішнього іміджу, дозволить бізнесу отримати максимальні вигоди, зокрема підвищення його конкурентоздатності; нарощування обсягів продажу, завдяки збільшенню уваги з боку реальних та потенційних споживачів; забезпечить ефективну співпрацю з постачальниками тощо. Застосування ефективного інструментарію в процесі формування позитивного іміджу підприємства забезпечить суб'єкту господарювання досягнення важливої концептуальної мети його існування - налагодження ефективної довготривалої співпраці з споживачами цільового сегменту.

Список використаних джерел:

3. Кацемір Я. В. *Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1004/962>.*

4. Князева Т., Лісова К. *Застосування комплексного підходу при формуванні позитивного іміджу бренду. Соціально – економічні відносини в цифровому суспільстві. 2023. Т. 2 (48). С. 62 – 72. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/487_62-72.pdf.*

УДК 339.1

*Махаммедова К. Ж.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ

Стимулювання збуту є критичним елементом успішної бізнес-стратегії для будь-якого підприємства. У сучасному конкурентному оточенні компанії мають застосовувати різноманітні стратегії для підвищення продажів своїх товарів та послуг, заохочення нових клієнтів та утримання лояльних клієнтів. Цей підхід включає в себе комплекс заходів, спрямованих на сприяння швидшої та ефективнішої реакції ринку на пропозиції продукту.

Важливими складовими ефективного стимулювання збуту є: привабливість пропозиції, надання інформації, активізація покупців, необтяжливий характер впливу та різноманітність застосовуваних методів. Додатково, важливо враховувати динаміку ринку та швидкі зміни у споживацьких уподобаннях.

З кожним роком витрати на стимулювання збуту зростають. Порівняно з тим, що було 10 років тому, коли співвідношення витрат на рекламу та стимулювання збуту складало 60/40, сучасні компанії витрачають на заходи зі стимулювання збуту майже від 60% до 75% від загального комунікаційного бюджету на просування продукції. Це свідчить про зростаючий інтерес підприємств до таких заходів і підкреслює їхню важливість у сучасних маркетингових стратегіях, де акцент робиться на збільшенні обсягів продажів та підвищенні взаємодії з клієнтами.

Цілі стимулювання збуту можуть бути розділені на стратегічні, специфічні і разові. Стратегічні цілі включають збільшення числа споживачів, підвищення кількості товару, що купується кожним споживачем, пожвавлення інтересу до товару з боку партнерів та клієнтів, а також виконання показників плану продажів. Специфічні цілі орієнтовані на прискорення реалізації найбільш вигідного товару, позбавлення від зайвих запасів (затоварювання), надання регулярності збуту сезонного товару та пожвавлення продажу товару, який переживає застій. Разові цілі включають отримання вигоди зі щорічних подій, використання окремої сприятливої можливості

(наприклад, річниця підприємства, відкриття нового магазину) та підтримання рекламної кампанії.

Розробка стратегій збуту ґрунтується на маркетингових заходах. Три основні типи стимулювання збуту включають стимулювання споживачів, стимулювання виробника та стимулювання бізнесу.

Загалом, незалежно від конкретного типу стимулювання збуту, можна говорити про наступні три групи методів стимулювання: пропозиція ціни, пропозиція у натуральній формі, пропозиція у активній формі. Стосовно стимулювання споживачів, пропозиція ціни – це сукупність методів, які так чи інакше спрямовані на зниження вартості купівлі. Сюди можна віднести: знижки на ціну, купони, упаковки із зазначенням ціни, винагороди для постійних клієнтів [1, с. 116-137].

Після аналізу критеріїв, які використовуються для розроблення стратегії збуту та збільшення його обсягів, можна виділити два основних (таблиця 1).

Таблиця 1

Критерії розроблення стратегії збуту

Критерій	Основні аспекти
Фінансовий аспект	Визначення фінансових цілей компанії
	Розроблення стратегії збуту для досягнення цих цілей
	Використання знижок, акцій, програм лояльності та інших механізмів стимулювання збуту для досягнення мети
Збір інформації та аналіз тенденцій покупок споживачами	Збір і аналіз інформації про покупки споживачів
	Розуміння потреб і побажань споживачів
	Адаптація стратегії збуту відповідно до зібраної інформації

Джерело: сформовано автором

На сучасному етапі багато заходів, спрямованих на стимулювання збуту, втрачають свою ефективність у привертанні уваги споживачів і бажанні негайно здійснити покупку. У такій ситуації важливо активно розвивати такі заходи, як надання купонів на значні знижки, ефективні викладення товарів у місцях продажу та розробка оригінальних кампаній по просуванню збуту, які вирізнятимуться на тлі конкуренції.

Багато дослідників активно вивчають напрямки розвитку маркетингових стратегій стимулювання збуту, зосереджуючись, в основному, на діджиталізації рекламних засобів. При розробці

цифрових маркетингових стратегій стимулювання збуту велика увага приділяється аналізу даних про споживачів, включаючи їхні споживацькі звички, інтереси та попередні взаємодії з брендом. Забезпечення високого рівня аналітики та моніторингу дозволяє постійно адаптувати маркетингові стратегії, швидко реагувати на зміни у споживчому ринку та максимізувати ефективність кампаній зі стимулювання збуту. Основними завданнями при розробці таких стратегій, вважаємо, повинен бути обов'язковий аналіз інформації та вивчення тенденцій покупок споживачів, а також управлінський і фінансовий аспекти.

Список використаних джерел:

1. Куценко В.М. *Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник.* - К.: МАУП, 2013 - 184с.

УДК: 332.1

Медвідь В.Ю.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин,*

Єгорова О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Полтавський державний аграрний університет*

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕМПІРИЧНИХ МЕТОДІВ
ДОСЛІДЖЕННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ
РОЗВИТКУ ГРОМАД**

У відповідності до базових вимог щодо стратегічного планування при розробці Стратегії розвитку громади використовується аналітичний інструментарій, методи партнерства, рівних можливостей, інтеграції та субсидіарності. Основними компонентами аналітичного інструментарію є: описово-аналітична складова, результати емпіричних методів дослідження (вивчення думки громадськості, бізнесу), SWOT- аналіз, блок стратегічних та оперативних цілей, компонент моніторингу, оціночна складова узгодженості локальної стратегії з державними (регіональними) та програмними документами, фінансове забезпечення реалізації

Стратегії. Емпіричні методи дослідження спрямовані на виявлення проблем мешканців, бізнесу громади з подальшим визначенням шляхів їх подолання.

З 19 травня по 15 червня 2023 р. у Щербанівській територіальній громаді Полтавського району Полтавської області проводилося опитування з метою визначення думки мешканців громади щодо оцінки якості послуг, різних сфер життя та наявності можливостей стратегічного розвитку громади. Проведення опитування базувалося на сучасних методиках соціологічного та статистичного аналізу суспільних явищ і процесів, кращому вітчизняному та закордонному досвіді вивчення суспільної думки, результатах попереднього досвіду виконавців у сфері соціальних досліджень, зокрема, щодо вивчення місцевого розвитку та його стратегічного планування.

Для проведення опитування була розроблена «Анкета мешканця Щербанівської територіальної громади». Проект анкети був розроблений експертною групою і запропонований для обговорення та внесення пропозицій членам робочої групи з розробки Стратегії розвитку громади на період до 2027 року. Остаточний варіант анкети був затверджений членами робочої групи шляхом голосування. Анкета містила наступні типи запитань: закриті – з варіантами відповідей, напівзакриті – по яких окрім вибору із запропонованих альтернатив відповіді, можна дати власний варіант, і відкриті – без варіантів відповіді. Респонденти брали участь в опитуванні анонімно, проте мешканці ТГ за бажанням могли повідомити свої особисті дані (номер телефону). Для оформлення та обробки результатів анкетування використано інтернет-ресурс Google Form. Соціологічне опитування проводилося у змішаній формі – онлайн та очно.

Проведення опитування онлайн з розміщенням анкет у соціальних мережах неминуче призводить до низької активності респондентів поважного віку. З метою залучення до дослідження людей віком 60 років і старше, у цей же час було проведене пряме опитування (face-to-face) респондентів цієї вікової групи. 22 червня 2023 р. відбувся другий етап дослідження шляхом вуличного інтерв'ю населення (face-to-face).

У дослідженні громадської думки взяли участь 495 мешканців Щербанівської територіальної громади (2,8 % усього населення і 3,5 % дорослого населення). У вибіркочу сукупність увійшло 26% чоловіків та 74% жінок. Вік респондентів було представлено в межах

чотирьох вікових груп: 16- 25 років (8,9%), від 26 років до 45 років (66,3%), від 46 до 59 років (14,7%), старше 60 років (10,1%), що відображає всі вікові категорії жителів ТГ.

Майже 67% опитуваних працевлаштовані та отримують доходи, з яких 42,6% працевлаштовані у бюджетній сфері, а 23,8% на підприємства, організаціях різних форм власності. Близько 10% опитаних визначають свій статус, як «безробітний». В загальній чисельності опитуваних 3% студенти/учні та 8,7% пенсіонери. Майже 9% є економічно незалежними від держави, мають власну справу та є приватними підприємцями, власниками бізнесу. Характеризуючи рівень освіти опитуваних, слід зазначити, що 66,9% мають вищу освіту. Фахову передвищу мають 4,4% респондентів та професійно-технічну 15,4% .

Більшість (84,5%) респондентів відповіли, що планують проживати в громаді у майбутньому; 9,9% зазначили, що їм важко відповісти на це запитання; 1,8% опитаних відповіли, що є ВПО та планують після війни повернутися на місце попереднього проживання. Проте, 3,2% зазначили, що не планують в подальшому проживати на території громади.

Необхідно зазначити, що 67% респондентів відмітили важливість та необхідність розробки Стратегії розвитку громади. Згідно з результатами соціологічного дослідження 50% респондентів готові приймати активну участь у розвиткових проєктах громади. Майже 9% опитаних зазначили, що вони вже дотичні до діяльності органів місцевого самоврядування та приймають активну участь у житті громади. Проте, 20% респондентів відзначили, що не мають такої можливості.

Отже, важливими ресурсом для розвитку громади, на думку мешканців громади є: прогресивна і дієва місцева влада (29,5%), приваблива природа (18,4%), активність / підприємливість мешканців громади (11,5%).

Список використаних джерел:

1. Medvid V., Pylypenko V., Pylypenko N., Ustik T., Volchenko N., Vashchenko M. *Factors of rural development in the context of decentralisation: empirical research. Economic Annals-XXI. 2019. Vol. 177(5–6). Pp. 126–140. <https://doi.org/10.21003/ea.V177-11>.*

2. *Результати соціологічного дослідження Щербанівської ТГ. URL: <https://http://surl.li/tfqmy>*

УДК 338.456.6:339.9.072.5

*Метеленко Н.Г.,
доктор економічних наук, професор, директор,
Баженів Є.В.
кандидат технічних наук, стейкхолдер,
Скидін П.В.
здобувач третього рівня вищої освіти,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні,
Запорізький національний університет*

ПОВОЄННА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ГАЛУЗЕЙ ПРОМИСЛОВОСТІ В КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ

Одним з ефективних інструментів реструктуризації промисловості та нарощування її доданої вартості у світовій практиці залишається державна підтримка стратегічних галузей, ключових технологій і забезпечення економіки критичною сировиною та матеріалами для їхнього розвитку. Відхід від сировинної моделі розвитку під час відновлення економіки України вимагає системних дій держави щодо формування якісно нової структури промисловості зі збільшенням часток машинобудування, технологічних галузей харчової, фармацевтичної, хімічної та нафтохімічної промисловості, підгалузей добувної промисловості та кольорової металургії, які виробляють сировину для технологічних виробництв.

Селективна підтримка стратегічно важливих для національної економіки та безпеки видів економічної діяльності активно застосовується промислово розвиненими країнами ще із середини ХХ ст., причому переважно щодо вузького кола високотехнологічних галузей – виробництв напівпровідників, мікроелектроніки, біотехнологій, аерокосмічних технологій тощо. Визначення пріоритетних галузей та їх послідовна підтримка стали важливими передумовами «економічного дива» країн – «азійських тигрів». Зокрема, Тайвань затвердив такі критерії визначення стратегічних галузей: розгалужені зв'язки з іншими галузями економіки, високий ринковий потенціал, технологічна інтенсивність, високий рівень доданої вартості, низька енергоємність, екологічність.

У ЄС 2009 р. було затверджено перелік із шести ключових технологій (key enabling technologies), найперспективніших для розвитку широкого кола секторів економіки та соціально-

економічного розвитку загалом. До нього увійшли передові промислові технології (робототехніка, 3D-друк, комп'ютерне моделювання та ін.); передові матеріали; технології, пов'язані з науками про життя; мікро-, наноелектроніка та фотоніка; штучний інтелект, цифрова безпека та зв'язок. Проблеми недостатнього розвитку передових секторів та зростання залежності від імпорту критично важливих для економіки ЄС матеріалів і технологій спричинили в 2021 р. перегляд промислової політики, конкретизацію секторальних пріоритетів промислового розвитку з посиленням підтримки із забезпечення стійкості ланцюгів постачань у стратегічних секторах. До стратегічних секторів у 2021 р. було віднесено критичну сировину, активні фармацевтичні інгредієнти, літій-іонні акумулятори, «чистий» водень, напівпровідники, хмарні обчислення. У 2022 р. було уточнено перелік критичної сировини та матеріалів, а також додано нові стратегічні сектори – фотоелектричні панелі й технології, кібербезпеку, програмне забезпечення. Те, що в Україні відсутня державна політика ефективного використання критично важливих для стійкого функціонування економіки сировини та матеріалів, не лише стримує потенціал розвитку високотехнологічних галузей, які використовують цю сировину, а й сприяє безперешкодному вивезенню цінних ресурсів із країни [1].

До наслідків відсутності політики підтримки стратегічних галузей промисловості віднесено такі:

- відсутність системного підходу у визначенні завдань промислового розвитку при формуванні стратегічних документів у сфері повоєнного відновлення, зокрема, про це свідчить фрагментарність і неоднорідність за масштабами проєктів у рамках національних програм представлено в липні 2022 р. проєкту Плану відновлення України;

- недовикористання потенціалу, марнування та безперешкодне вивезення цінних критичних ресурсів з України; усе це стримує потенціал розвитку високотехнологічних галузей, які їх використовують; так зі 120 видів корисних копалин, що споживаються у світі, в Україні виявлено 117, при цьому протягом багатьох років Україна, маючи власні запаси, імпортувала критичні для промисловості (у т. ч. оборонної) рідкоземельні метали, мінеральну сировину; наприклад, український ільменіт експортувався до рф, його частка в російському імпорті цієї групи становила

близько 70 %; цей мінерал, серед іншого, використовувався для виробництва військової техніки та зброї, яка наразі застосовується проти України;

– недооцінювання ролі промислового сектору України у повоєнному відновленні під час формування інвестиційних проєктів та пакетів міжнародної фінансової допомоги; саме мізерна частка (менше 3 %) донорського фінансування промислового сектору в програмах повоєнної реконструкції балканських країн стала причиною слабких темпів повоєнного відновлення, призвела до зростання торговельного дефіциту, безробіття й тіньового сектору.

Таким чином, визначення на державному рівні стратегічних галузей промисловості України на сучасному етапі має стати основою для їх сфокусованої державної підтримки з метою забезпечення трансформаційних змін в економіці в умовах дефіциту ресурсів. В Україні під час формування переліку стратегічних галузей має бути врахована специфіка потреб воєнної економіки та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних галузей промисловості України. URL: <http://surl.li/tkufs>

УДК 33.330

Молдаван Л.В.,
доктор економічних наук, професор,
Заслужений економіст України,
головний науковий співробітник відділу форм і методів
господарювання в агропродовольчому комплексі,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

УПРАВЛІННЯ РИНКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Особливості ринку земель сільськогосподарського призначення зумовлюються їх специфікою як основного засобу сільськогосподарського виробництва: ці землі не є відтворювальним фактором виробництва, їх не можна створювати штучно, вони обмежені в просторі, пропозиція цих земель є фіксованою; угіддя є стратегічним ресурсом забезпечення продовольчої безпеки і

продовольчого суверенітету кожного суспільства; сільськогосподарські землі, забезпечуючи зайнятість селян сільськогосподарською діяльністю, зберігають розселення, убезпечують країну від наслідків надурбаністичних процесів й інш.

Особливості сільськогосподарських земель обумовлюють специфіку їх привласнення як товару. Власник земельної ділянки може володіти і користуватися нею, але не може розпоряджатися нею на свій власний розсуд, як з будь-яким іншим об'єктом власності без урахування основного значення земельних угідь як суспільного блага. Отже, приватної власності на землю в повному сенсі не може бути, вона існує з певними обмеженнями, що обумовлює особливості її купівлі-продажу [1]. Ці особливості унормовує і контролює держава, оскільки вона несе відповідальність за продовольчу безпеку свого суспільства і його просторову освоєність. Найбільш поширені у світовій законодавчій практиці такі норми обмеження, як:

1) *надання права* на придбання земельної ділянки для ведення сільського господарства шляхом купівлі та/або оренди лише фізичним особам – сільським жителям, які проживають на території їх розміщення або на недалекій від них відстані та мають сільськогосподарську освіту і/або професійний досвід;

2) *зобов'язання покуців* (орендарів) працювати безпосередньо в господарстві на сільськогосподарських роботах. Вони не можуть обмежуватися лише управлінською діяльністю;

3) *обмеження*, які практично унеможливають купівлю (оренду) сільськогосподарських земель іноземцями, як-от: проживання іноземця у сільській місцевості країни упродовж встановленого терміну і набуття громадянства (Франція – сім років, Кентуккі, США – вісім років); доступ лише до вільних земель з метою їх сільськогосподарського освоєння й інш.;

4) *заборона купівлі* земельних ділянок сільськогосподарського призначення як способу збереження капіталу та спекулятивного збагачення. Особа, яка купує земельну ділянку, не може передавати право користування нею іншим особам, або перепродувати придбану ділянку упродовж перших 8–15 років;

5) *обмеження концентрації* земель на засадах як купівлі так і оренди в руках однієї фізичної особи. У Німеччині верхня межа землекористування (приватного чи орендованого) становить 400–500

га, в Угорщині – 300 га, у Польщі – 300 га, а зі спадком – до 500 га, у Данії – 150 га;

б) *ідеологія регулювання* ціноутворення і формування розміру орендної плати має за мету збалансоване вирішення двох завдань – не допустити демпінгу ціни в інтересах фермера, який продає (здає в оренду) свою земельну ділянку, з одного боку, а з іншого – запобігти спекулятивним операціям на ринку земель сільськогосподарського призначення в інтересах їхнього покупця (орендаря), який приймає «естафету» виробника продукції для суспільства.

Регулювання ринку відповідно до встановлених вимог покладається на спеціалізовані агенції. У Франції – це Товариство з управління земельними ресурсами й облаштування сільських територій (Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural – SAFER), у Польщі – державне Агентство сільськогосподарської нерухомості (Agencia Nieruchomosci Rolnych – ANR), у Німеччині – Регіональні неприбуткові компанії з управління землями (Landgesellschaft), в Угорщині – Земельні комітети [2]

SAFER у Франції – інституція, *«що регулює й орієнтує ринок сільськогосподарських земель»* з метою: полегшення початку професійної діяльності фермерських господарств, особливо молодих; збільшення площ землекористування фермерських господарств до оптимального (обґрунтованого для кожної зони) розміру; перегрупування земельних ділянок між господарствами і ліквідації черезсмужжя; упередження спекуляції сільськогосподарськими угіддями тощо [3]

Для виконання своїх функцій SAFER наділені *правами*:

– пріоритетної купівлі земельних ділянок, які виставляються на продаж, якщо угода суперечить цілям політики поліпшення земельного структурування, і продажу їх упродовж п'яти років, відповідно нормам закону;

– здійснення експертизи всіх проектів угод щодо купівлі-продажу сільськогосподарських земель з позицій їх відповідності законодавству;

– відміни угоди через суд, якщо вона виходить за межі встановлених у регіоні мінімальних і максимальних цін на земельні ділянки тощо [4,5];

Наявність постійної інформації про продаж земельних ділянок сільськогосподарського призначення дає SAFER можливість мати

достовірну інформацію про розвиток земельного ринку (ціни, продані площі, продавці, покупці тощо), а переважне право купівлі земельної ділянки, що становить приблизно 6–7% усіх куплених земель, досить, щоб контролювати ринок і виправляти явні аномалії та порушення встановлених норм.

У Польщі функції інституції з регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення покладено, як зазначено на Агентство сільськогосподарської нерухомості, якому Законом 1991 р. надано практично такі самі функції, що і SAFER [6].

Особливості сільського господарства не дають фермерам, незалежно від рівня економічного розвитку їхніх країн, можливості отримувати такі доходи, яких би вистачило і на одночасну купівлю земельної ділянки, і на фінансування господарської діяльності. Тому регулювання земельного ринку доповнюється державною підтримкою довгострокового кредитування купівлі земельних ділянок фермерами, яка здійснюється через *кооперативні кредитні установи*, діяльність яких базується на відмінних від комерційних кредитних банків принципах, серед яких основним виступає їх неприбутковість, що мінімізує кредитні ставки, та *спеціальні державні інституції* [7-9].

Якщо польський фермер купує державну землю для створення нового господарства, він повертає пільговий кредит протягом 30, а для розширення наявного – 20 років [10].

Термін повернення довгострокового кредиту на купівлю землі в Данії становить 50 років. Практикується продаж фермерам державної землі за нижчими цінами порівняно з приватним продажем. У Німеччині орендатор державної земельної ділянки може купити її за ціною, що становить 55% її ринкової ціни [11].

Завдяки такому підходу забезпечуються захист прав селян на землю, формування оптимально ефективного землекористування та облаштування сільських територій, що вписується в цілі сталого розвитку.

Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення" №552-IX від 31.03.2020р., який відмінив мораторій на їх купівлю-продаж, не відповідає усталеній в західноєвропейських й інших країнах практиці управління земельним ринком, не передбачає обмежень, які упереджують надконцентрацію угідь в руках однієї

особи, скупку землі корпоративними вітчизняними і іноземними корпораціями, натомість суттєво обмежує доступ до неї фермерів й особистих селянських господарств через нерівні конкурентні умови. Зазначені й інші норми закріплюють формування в країні олігархічно-латифундистського типу господарювання з притаманною йому орієнтацією на потреби зовнішнього, а не внутрішнього ринку, що посилює імпортозалежність країни, зростання цін на продовольчу продукцію і зниження її доступності для бідних верств населення, веде до обезземелення селянства, зростання безробіття в сільській місцевості, посилення міграційних процесів й інших негативних явищ, які унеможливають сталий розвиток вітчизняного аграрного сектору.

Зазначене потребує негайних і радикальних змін в унормуванні цивілізованого управління ринком сільськогосподарських земель, без чого набуття Україною членства в ЄС може стати проблематичним.

Список використаних джерел:

1. Гриценко А.А. *Міфи та реальність щодо реалізації власності на землю./Убережемо сільськогосподарські землі в руках українських хліборобів : матеріали круглого столу (Київ, 23 жовтня 2019 р.) / за ред. д.е.н. Л.В. Молдаван ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2019. – 60 с., - С. 5-10. URL:<http://ief.org.ua/docs/scc/13.pdf> [28.03.2024]*
2. Левек Р., Ходаківська О.В., Юрченко І.В. *Моделі регулювання ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення в країнах Європейського Союзу./ Р. Левек, О.В. Ходаківська, І.В. Юрченко.//Економіка АПК. – 2017. - №10. – С. 5-11. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2017_10_p_5_97-5-12.pdf*
3. *Code rural et de la pêche maritime. Section 1: Droit de préemption des sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER). Article L562-1. - 30 septembre 1990. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006584392*
4. *Levesque R. Les SAFER. D'un opérateur foncier agricole à un opérateur rural. /Robert Levesque//Pour 2013/4 (N° 220), pages 185 à 192 URL:<https://www.cairn.info/revue-pour-2013-4-page-185.htm>*
5. *Les Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (Safer). URL:<https://www.safer.fr/>*
6. *Ustawa o gospodarowaniu nieruchomos'ciami rolnymi Skardu Panstwa. URL: <http://surl.li/sxvcn>*

7. *Farm Service Agency (FSA) / U.S. Department of Agriculture. USDA. URL: <https://www.fsa.usda.gov/>*
8. *Фермерський Кредит Канади (Farm Credit Canada, FCC). URL: <https://www.fcc-fac.ca/en.html>*
9. *Сільськогосподарська іпотечна корпорація. The Agricultural Mortgage Corporation Plc (AMC). URL: <https://www.amconline.co.uk/>*
10. *Колюбакін В.. Приклад польської реформи //Урядовий кур'єр. 17 січня 2018 №№11-10 (6127-6126). - <http://surl.li/sxvcz>*
11. *Дем'яненко С.. Досвід Німеччини у кредитуванні під заставу сільськогосподарської землі. Економіка АПК. – 2002. № 10. – С. 134-138.*

УДК 339.13

Муштай В.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет

РИНКОВІ ТРЕНДИ В ФОРМУВАННІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Формування поведінки споживачів відбувається під впливом різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього спрямування. Сучасний споживач є одним з головних ринкових суб'єктів та вагомим чинником, що впливає на діяльність суб'єктів підприємства, концептуально спрямованої саме на задоволення потреб споживачів. Розуміння споживчої поведінки, ідентифікація потреб споживачів та спроможність їх задовольняти – запорука успіху підприємства на ринку.

Велику роль у зміні поведінки споживачів та формуванні типів споживчої поведінки відіграють сучасні ринкові тренди, що відображають зміни культурного, соціального, економічного, політичного, природно – кліматичного середовищ тощо.

Серед основних ринкових трендів, що формують тип купівельної поведінки споживача, можна виокремити наступні [1, с. 95]: персоналізація технологічної поведінки; зростання можливостей споживача; «трансформація свідомості»; бажання мати товар «поза часом», а не тільки враховуючи миттєвий тренд; набуває поширення «зелене мислення» споживачів; прагнення до самообслуговування.

Здатність передбачувати зміни щодо розвитку ринкової ситуації, базується на використанні, накопиченні та спроможності споживача до аналізу, що й обумовлює власне сучасну тенденцію – персоналізацію технологічної поведінки споживача. Через активне використання споживачами досягнень науково – технічного прогресу, кожен з них, за допомогою власних мобільних пристроїв, має широкі можливості в виборі та купівлі товарів, а тому підприємства при формуванні власних комунікаційних схем повинні враховувати подібні очікування споживачів. Останнім часом людство все більше демонструє свою свідомість у власних рішеннях щодо купівлі товарів, додержуючись принципу доцільності більш свідомого та практичного споживання та поступової відмови від надмірного споживання, що нав'язується маркетингом. Все зростаюча обізнаність споживача та бажання бути на крок попереду від реального часу формує потребу в володінні «позачасовим» товаром відповідно до стандартів digital – покоління. Поширення серед споживачів соціально – етичного мислення, обумовлює формування споживчої поведінки з вибору та споживання товарів, виробництво яких не шкодить навколишньому середовищу та не суперечить основним принципам захисту тварин. Через стрімкий темп життя, опанування споживачами технологічних інновацій, що забезпечують суттєву економію часу під час купівлі товарів, сучасні споживачі надають перевагу самообслуговуванню в магазинах роздрібною мережі, що безумовно мають враховувати компанії в своїй діяльності.

Зазначені ринкові тренди та багато інших, мають вплив й на поведінку вітчизняних споживачів товарів та послуг.

Сьогодні населення України відчуває на собі негативні наслідки пандемії COVID-19 та воєнного стану, які позначаються на його купівельній поведінці та на власних потребах. Наслідки пандемії та війни суттєво вплинули на економічний розвиток держави, як наслідок, зростає безробіття, скорочуються доходи громадян, а їх потреби змінюються у напрямі здоров'я та безпеки, одночасно зменшується попит людей на предмети розкоші, зростає кількість закупівель онлайн [2].

Соціальні мережі є одним із потужних інструментів формування купівельної поведінки при виборі бренду. Споживачі активно реагують на пропозиції від брендів, що дозволяє стимулювати покупки на рівні з іншими каналами комунікацій. Після

здійснення купівлі користувачі прагнуть висловлювати власне враження щодо товарів, щоб допомогти іншим користувачам здійснити правильний вибір.

За таких умов товаровиробники та продавці товарів мають вносити зміни у свій товарний асортимент, цінову політику, перерозподіляти маркетингові та логістичні ресурси; активізувати та удосконалювати збутову та комунікаційну політику запроваджуючи інструменти digital - маркетингу на підставі виявлених змін в потребах та мотивах закупівлі товарів споживачами.

Розуміння того, що споживча поведінка є результатом дії різноманітних факторів, має спонукати суб'єктів підприємництва до виявлення і систематичного дослідження сили та напряму впливу цих чинників на споживачів цільового сегменту. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, що спричиняють зміни в поведінці споживачів, розуміння механізмів реакції споживачів на ці чинники, вчасне виявлення ринкових трендів які обумовлюють зміни вподобань, запитів та потреб споживачів дозволить обирати та вчасно моделювати найбільш ефективні маркетингові інструменти впливу на поведінку споживачів цільових сегментів. Саме такий підхід до ведення господарської діяльності сприятиме досягненню підприємством успіху на ринку через прийняття обґрунтованих та ефективних маркетингових рішень спрямованих на утримання існуючих споживачів та залучення нових.

Список використаних джерел:

5. Коломицева О.В., Васильченко Л.С. *Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2022. Вип. 64. С.90 – 98.*

6. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. А. *Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. Вип. №45. ULR: <http://surl.li/svzae>*

УДК 339.138

Немченко В.В.,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедру обліку та аудиту,*

Одеський національний технологічний університет

Немченко Г.В.,

*доктор філософії кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Одеський національний медичний університет*

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ДЛЯ УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Нейромаркетинг та соціальні мережі – це дві потужні сили, які впливають на споживачів у сучасному світі. Нейромаркетинг – це підхід, який використовує дослідження у сфері нейробіології та нейропсихології для вивчення реакції людини на рекламу, продукти та бренди. Це дозволяє точніше прогнозувати споживчу поведінку та прийняття рішень [1].

У свою чергу, соціальні мережі стали необхідною частиною життя багатьох людей. Вони впливають на наше сприйняття світу, наші відносини, споживчі звички та багато іншого.

Наведемо приклад, як соціальні мережі впливають на нас:

- Вплив на емоції. Соціальні мережі можуть викликати різні емоції – від радості до злості. Це впливає на наше сприйняття реклами та брендів.

- Вплив на рішення. Інформація, яку ми бачимо в соціальних мережах, впливає на наші рішення щодо покупок, вибору продуктів та послуг.

Так, використовуючи стратегію управління маркетинговою політикою у системі охорони здоров'я необхідно розвивати канал соціальних мереж.

Проте до соціальних мереж у медицині треба підходити зважено і з додатковою обережністю. Кожна публікація має відповідати правилам етики та конфіденційності інформації. Якщо до креативу ви залучаєте пацієнта (його історія, фото будь що, що може прямо чи частково вказувати на людину), то:

По-перше, публікація має бути погоджена, бажано письмово

По-друге, публікація не має розкривати лікарську таємницю, не має розкривати детально повну карту здоров'я пацієнта.

По-третє, публікація має бути анонімною. Виключення – особиста згода (бажано письмова) пацієнта.

Це допоможе захистити медичний бренд від потенційних неприємностей, сприятиме довірі.

Так, не виключається релевантність використання гіпотез, треба проводити аналіз медичного закладу, виписувати всі потенційно можливі гіпотези і опрацьовувати їх, давати оцінку їх ефективності, на основі цього корегувати маркетингову стратегію. Необхідно визначити ключові проблеми, тестувати рішення і, відповідно до результативності, корегувати рішення. Важливим є адаптація маркетингу до поточних обставин — нині в Україні війна, а це означає, що маркетинг слід будувати відповідно сучасних подій, оперативно адаптуватися і враховувати контекст.

Отже, підбиваючи підсумки, однозначно можна стверджувати, що нейромаркетинг та соціальні мережі – це 2 потужних інструмента, які впливають на наше сприйняття та рішення. Вивчення їх взаємодії допоможе медичним закладам, а також бізнесу будь-якої галузі стати більш конкурентоспроможним, розуміти власну аудиторію, виробляти продукцію і надавати послуги з урахуванням індивідуальних особливостей кожної людини.

Список використаних джерел:

1. Корж Н. Що таке нейромаркетинг і як він допомагає брендам. URL: <http://surl.li/svzas>

UDC 005.2: 005.93: 338.2

Roman Oleksiienko

*Cand. of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Management of Foreign Economic Activity,
University of Customs and Finance*

SOME WAYS OF APPLYING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT APPROACH IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY

Taking into account the threatening realities of our current life, almost all Ukrainian enterprises are in one or another problematic and

crisis situation. Accordingly, this state of affairs causes an urgent need to use adequate measures of strategic anti-crisis management, which will involve the creation of necessary strategies for improving the economic and business climate, exiting the crisis and further growth along with modern world tendencies.

As we know, strategic management as a complex process is primarily aimed at developing the organization's long-term goals and determining the general directions of its activities. At the same time, the strategic management of a modern company that tries to gain real competitive advantages and develop in parallel with emerging requirements and challenges should be aimed at predicting global changes in the economic situation and finding long-term large-scale solutions aimed at strengthening market positions and stable development of the organization.

Today, the concept of sustainable development is becoming more and more widespread in the world. It is based on a comprehensive concern for the future. This is expressed in a care not only for economic well-being but also in an effort to act responsibly towards society and nature. In particular, this approach is expressed by the concept of “triple bottom line” [1]. It was originated in 1994 by John Elkington, the legend of sustainability movement [2] and “Ambassador from the future” [3].

According to the “triple bottom line” approach, companies should pay attention to three different bottom lines [1]. The first is the traditional “bottom line” for assessing the company’s profits and losses (a measure of “profit account”). The second is the “bottom line” of a company's concern of how socially responsible an organization is throughout its operations (a measure of “people account”). The third is the “bottom line” of the company's behavior connected with its environmental responsibility (a measure of “planet account”). Thus, the triple bottom line consists of “three Ps”: profit, people and planet.

In other words, this concept aims to measure the financial, social and environmental performance of the organization’s activity. Moreover, companies could be considered sustainable as well as socially and environmentally responsible organizations only when they take into account not only economic indicators but also their social and environmental impact.

One way or another, such a global approach should provide, first of all, the determination of the place and role of the concept of sustainable development in applying the company’s general strategy, which is being

developed to achieve the relevant long-term goals. It is clear that with such a position, modern innovative approaches and methods become key elements in the strategic management system, and an effective strategy itself becomes extremely important for most organizations.

At the same time, it should be taken into account that outdated approaches are unlikely to provide a significant impulse for rapid positive changes, so Ukrainian enterprises need new ideas and methods for rational organization of activities based on modern effective strategic management [4]. To achieve this goal, of course, it will be necessary to apply appropriate sustainable approaches, focused on the constant introduction of necessary innovations in all functional areas of company's activity, which involves, first of all, increasing the effectiveness of current production and industrial activities and increasing the sustainability potential for future growth.

In connection with the abovementioned information, in terms of the use of modern approaches, methods and innovations to comply with the concept of sustainability in strategic management, in our opinion, domestic business entities should pay primary attention to such points as, for instance:

- following own strategy of sustainable development, which should be an adequate continuation of the general strategic management of the organization and take into account the specifics of its activities;

- development (within the framework of the sustainable development concept) and distribution of those products or services that “precede” the expectations of consumers and “give a shock” to the market;

- improvement of key qualities or functions of goods and services already existing on the market, which significantly and “in a new way” improve the level of perception of products and the degree of satisfaction of existing consumer needs from the point of view of environmental friendliness and social responsibility;

- design, creation, maintenance and continuous development of a flexible organizational structure capable for quickly responding to challenges and changes in the external business environment, adapting to current conditions of market activity, in order to meet the desirable level of economic sustainability;

- constant improvement of work with personnel, search and implementation of modern ways for optimization of human resources management; etc.

Thus, it should be stated that increasing the efficiency of the Ukrainian economy and our domestic organizations in today's complex conditions should be based on the comprehensive implementation and improvement of the sustainable development management process, with a tendency to apply optimal innovative approaches in strategic management, in particular, in the context of effective use of all available resources and the future real increase in the competitiveness of domestic products.

References:

1. *Triple bottom line. The Economist. 2009. URL: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>*
2. *John Elkington. CSO Awards / 24. URL: <https://csoawards.eu/jury/john-elkington/>*
3. *Ambassador from the future. JohnElkington. URL: <https://johnelkington.com/about/ambassador-from-the-future/>*
4. *Олексієнко Р.Ю. Місце інновацій у стратегічному управлінні розвитком організації у сучасних умовах. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доповідей XI наук.-практ. конф. з міжнар. участю (14 грудня 2022 р.). Харків : НФаУ, 2022. 265 с. – С. 117-120.*

УДК 314.01:65.012.4

Орабіна Т. М.,
 директор Департаменту медичних послуг
 Міністерства охорони здоров'я України,
 асистент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
 Національний медичний університет імені О. О. Богомольця,
Марічерда В. Г.,
 доктор медичних наук, професор, перший проректор,
 Одеський національний медичний університет

УПРАВЛІННЯ ДЕМОГРАФІЧНИМ РОЗВИТКОМ: ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

Стратегічно важливою соціально-демографічною проблемою в Україні, що стала значно відчутною під час воєнної агресії РФ в Україні є тривала депопуляція в Україні з суттєвим погіршенням якісних характеристик здоров'я населення, передусім репродуктивного. Рік у рік природний приріст населення в Україні за

останні десятиріччя є негативним: скорочується дитяче населення, підвищується рівень захворюваності та інвалідності серед дітей, показник материнської смертності залишається на досить високому рівні (у 2022 р. показник материнської смертності склав 19,3 на 100 тис. народжених живими [2]). Ця негативна динаміка погіршується на тлі довготривалої повномасштабної війни РФ проти України, для якої на сьогодні характерна наступна демографічна ситуація: надсмертність, високий рівень інвалідизації та міграційних процесів і низький рівень народжуваності. За прогнозами Інституту демографії та соціальних досліджень [1, с. 173], населення України скоротиться до 30,5 млн осіб до 2037 року. Це буде відчутним ризиком для національної демографічної безпеки України.

Основним шляхом вирішення цієї проблеми ми вбачаємо саме стимулювання народжуваності на національному рівні за рахунок удосконалення демографічної політики із збільшенням прямої державної допомоги при народженні дитини та децентралізацією інструментів впливу на соціо-демографічні показники. Місцева влада також має сприяти збільшенню народжуваності шляхом прямих виплат, а також сприянням створення робочих місць із гнучким режимом зайнятості для жінок, покращення інформаційної підтримки матерів і сімей з акцентуацією на психологічну підтримку (особливо психологічна підтримка постраждалих від воєнної агресії на тимчасово окупованих територіях України), пропагандою сімейних цінностей та здорового образу життя, сприяння оздоровленню жінок фертильного віку, розширенню доступу до різних методів контрацепції, зміни вікової структури пологів, а також збільшення інтервалу між пологами, покращенням екологічної ситуації у місті та профілактикою захворювань. Така інформаційна політика має бути децентралізованою, де серцем перетворення є територіальні громади як центри соціального тяжіння для навколишніх територій, що буде сприяти залученню молоді (у т. ч. переміщених осіб з тимчасово окупованих територій) як найбільш мобільної категорії населення. Відтак, важливим є розвиток саме соціально-економічної складової політики покращення демографічних показників України у післявоєнному періоді.

Критеріями ефективною реалізації цих заходів є, з одного боку, збільшення показників репродуктивного здоров'я населення, загального коефіцієнту народжуваності, спеціального коефіцієнту

народжуваності, безпеки пологів, і з іншого – зниження показників рівня материнської, перинатальної та малюкової захворюваності, інвалідності та смертності, ранньої та пізньої неонатальної смертності, постнеонатальної смертності, а також позитивні тенденції у структурі перинатальної та малюкової смертності від хвороб органів дихання, вроджених аномалій, інших хвороб.

Необхідно також забезпечити аналіз та перегляд існуючої нормативно-правової бази у сфері охорони материнства та дитинства, зокрема організувати на загальнонаціональному рівні оновлення клінічних протоколів та стандартів надання медичної допомоги матерям та дітям та планування сім'ї за принципами доказової медицини та чітким визначенням якості надання перинатальної допомоги. А також запровадження систематичного стратегічного аналізу у сфері материнського і перинатального здоров'я, що потребує змін до нормативно-правової бази, з метою подальшого удосконалення якості медичної допомоги.

Таким чином, розвиток перинатальної допомоги в Україні на післявоєнному етапі має стати інтегральним міжсекторальним (медичний, соціально-демографічний, фінансово-економічний, управлінський), що включає, безумовно, удосконалення медико-профілактичної допомоги, фінансової підтримки, освітньої складової та інформаційної складової.

Список використаних джерел:

1. Андрейко В.І., Артёмов І. В. та ін.. *Європейські стратегії розвитку: досвід для України.* URL: http://eurodev.uzhnu.edu.ua/images/files/MONO_2023_2_compressed.pdf
2. Жилка Н., Щербінська О., Нецкар І. (2023). *Ситуаційний аналіз проблеми материнської смертності в Україні та шляхи її вирішення. Репродуктивне здоров'я жінки.* 4, 7–12. <https://doi.org/10.30841/2708-8731.4.2023.285759>

УДК 330.341.4

Павлова О.В.,

кандидат економічних наук,

завідувачка кафедри маркетингу менеджменту та економіки,

Педь І.В.,

доктор економічних наук,

професор кафедри маркетингу менеджменту та економіки,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні вітчизняні підприємства галузі сільськогосподарського машинобудівні України знаходяться в кризовому стані, що вимагає від менеджменту розроблення й упровадження дієвої, ефективної та конкурентоспроможної стратегії розвитку.

Одним із найбільш популярних методів аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз, який являє собою стратегічний аналіз політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища підприємства. Результати такого аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність промислового підприємства [2, с. 87].

Проведемо PEST-аналіз для виявлення та оцінки впливу різних факторів макросередовища на випуск продукції на прикладі ПрАТ «Металит», що спеціалізується на виготовленні виливків з сірого чавуну.

У таблиці 1 систематизовані основні фактори макросередовища, які впливають на результати діяльності ПрАТ «Металит» та наведена оцінка їх впливу на прийняття стратегічних рішень щодо інвестиційних проектів.

Таким чином, проведений PEST аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Металит» виявив та охарактеризував вплив основних політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії. Результатом такого аналізу є вибір основних чинників зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості і загрози для діяльності промислового підприємства.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Металит»

Фактори	Оцінка	Вплив на підприємство
Політичні фактори		
Військові дії в Україні.	0,30	Мобілізація кваліфікованого персоналу, збільшує тривалість нерегламентованих перерв у виробничому процесі внаслідок повітряних тривог.
Податкова політика.	0,27	Впливає на розмір собівартості продукції та на розмір доходу, чистого прибутку.
Законодавство з охорони природного середовища.	0,14	Призводить до збільшення витрат для забезпечення граничнодопустимого рівня викидів.
Законодавство, що регулює правила роботи у галузі.	0,06	Впливає на необхідність отримання дозволів та ліцензій на металургійну переробку металобрухту.
Бюрократизація і рівень корупції.	0,05	Часті перевірки різних контролюючих органів.
Публікації в ЗМІ.	0,05	Публікація неякісних журналістських розслідувань в ЗМІ призводять до репутаційних втрат.
Соціальні фактори		
Вимоги до якості продукції.	0,30	Підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку та надає перевагу над конкурентами.
Демографічна ситуація	0,24	Зменшення кількості працездатного населення в країні впливає на забезпеченість підприємства персоналом.
Рівень охорони здоров'я та освіти.	0,16	Наявність кваліфікованого та працездатного персоналу впливає на якість виготовленої продукції, зменшує втрати пов'язані з браком та компенсацією тимчасової непрацездатності працівників, зменшує рівень травматизму та професійних захворювань.
Ставлення до роботи, виходу на пенсію.	0,09	Наявність пільгового пенсійного забезпечення сприяє додатковою мотивацією персоналу та зменшенню плинності кадрів.
Ставлення до імпортованих товарів і послуг.	0,07	Надання споживачами переваги імпортованій продукції зменшує ринок збуту.
Імміграційні настрої.	0,06	Вищий рівень оплати праці в сусідніх країнах сприяє міграції кваліфікованих працівників.
Економічні фактори		
Темпи зростання економіки.	0,30	Формує відповідний попит на асортимент продукції машинобудівної галузі.
Рівень інфляції та процентні ставки.	0,30	Впливає на формування собівартості продукції та зменшує рентабельність підприємства.
Курси основних	0,30	Зміни вартості витрат на виробництво, оскільки

валют.		значна кількість матеріалів іноземного походження.
Рівень цін на енергоресурси.	0,30	Підвищення цін на енергоресурси збільшує розмір змінних витрат на виробництво продукції оскільки металургія є енергоємним виробництвом.
Розмір та умови оплати праці.	0,27	Збільшення розміру мінімальної заробітної плати призводить до збільшення витрат та постійного перерахунку собівартості.
Глобалізація та відкритості економіки.	0,27	Збільшує обсяги продажів продукції підприємства шляхом виходу на ринки європейських країн.
Технологічні фактори		
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі.	0,18	Підвищення рівня сприятиме розвитку конкуренції в галузі.
Доступ до новітніх технологій.	0,06	Постійна участь підприємства в міжнародних виставках сприяє наданню доступу до світових новітніх технологій.
Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв.	0,05	Надає можливість сервісним спеціалістам компаній-постачальників технологічного обладнання в онлайн режимі здійснювати діагностування несправності та надавати рекомендації щодо їх усунення.
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій.	0,05	Використання сучасних автоматичних ліній забезпечує стабільно високу якість продукції підприємства за рахунок зменшення впливу людського фактору та підвищення продуктивності праці.
Витрати на дослідження і розробку.	0,04	Забезпечення сталих систематичних витрат на проектування модельного оснащення та дослідження нових матеріалів й технологій сприяє швидкий вихід на ринок нової продукції.
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі.	0,04	Забезпечення мінімальних розмірів митних ставок на ввезення інноваційного обладнання сприяє розвитку металургійної галузі.

На базі проведеного аналізу можна розробити альтернативні варіанти управлінських рішень стратегічного характеру, оцінити ринок, визначити потенціал та перспективи розвитку галузі сільськогосподарського машинобудування України.

Список використаних джерел:

1. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. Економічний аналіз. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.

2. *Каширнікова І.О. Підхід до визначення впливу зовнішніх факторів на управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7/201. С. 86–92.*

3. *Черкас Д.М. PEST і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування) / Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. – 2017. – Т. 22. Вип 3 (56). – С. 103–106.*

4. *Скачков О.М. Формування конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі в умовах глобалізації / Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 6 (17). – С. 79–83.*

УДК 658

Попко О.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,*

Філатов В.В.,

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет водного господарства
та природокористування*

ЗАСТОСУВАННЯ СЕГМЕНТАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ЛОЯЛЬНОСТІ У ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в галузі електротехніки, ключовим чинником успіху є здатність компаній розробляти та реалізовувати ефективні стратегії управління лояльністю клієнтів, які базуються на глибокому аналізі потреб та поведінки клієнтів [2]. Сегментація клієнтів дозволяє компаніям визначати та обслуговувати ключових клієнтів з персоналізованими пропозиціями, підвищуючи їх лояльність і прибуток. Аналіз даних сприяє адаптації до потреб клієнтів та прогнозуванню їх переваг для створення стійких відносин. [1].

Інтеграція відділів маркетингу, продажів, клієнтського сервісу та ІТ є ключовою для розробки єдиної стратегії, заснованої на глибокому аналізі потреб клієнтів [3]. В умовах глобалізації та цифрової трансформації, швидка адаптація до ринкових змін та інтеграція новітніх технологій, як-от штучний інтелект і машинне

навчання, стають вирішальними для покращення маркетингових стратегій та управління відносинами з клієнтами.

Для забезпечення сталого розвитку в стратегічному менеджменті та маркетингу основними напрямками є інновації та оптимізація процесів, що зорієнтовані на адаптацію до змінних потреб клієнтів та ринкових умов. Важливими елементами в цьому процесі є сегментація клієнтської бази та розробка персоналізованих стратегій, які не тільки покращують задоволеність і лояльність існуючих клієнтів, але й сприяють залученню нових, відповідно стимулюючи ріст та розвиток бізнесу.

Таблиця 1

Ключові елементи успішної CRM стратегії в контексті сталого розвитку

Компонент	Опис	Приклади дій
Сегментація клієнтів [2]	Класифікація клієнтів за потребами та поведінкою.	Індивідуальні пропозиції та програми лояльності.
Інтеграція комунікацій[2]	Єдина взаємодія через всі канали.	Синхронізація даних для однорідної інформації.
Технологічні рішення [2]	Застосування новітніх технологій для збору даних.	CRM на базі ШІ для прогнозування поведінки.
Стратегічна гнучкість [1]	Адаптація до змін ринку та потреб клієнтів.	Швидке впровадження новинок та змін.
Орієнтація на клієнта[1]	Втілення клієнтоцентричних цінностей.	Навчальні програми для персоналу.
Аналітика клієнтських даних[2]	Глибокий аналіз даних для оптимізації стратегій.	Інструменти для сегментації та аналізу цінності.
Залучення та утримання[1]	Розробка стратегій для нових та існуючих клієнтів.	Програми лояльності, маркетингові кампанії.
Оптимізація досвіду[2]	Забезпечення високоякісного досвіду на всіх етапах.	Оmnіканальність для гармонійного сервісу.

Інновації та технологічні рішення грають ключову роль у вдосконаленні пропозицій для клієнтів, дозволяючи прогнозувати тренди та адаптуватися до них, що збільшує цінність як для клієнтів, так і для компанії. Ефективна стратегія управління відносинами з клієнтами та лояльністю є критичною для побудови позитивного іміджу бренду, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху компанії. У цьому контексті, стратегічний менеджмент і маркетинг вважаються фундаментальними для

досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей компанії, враховуючи динаміку ринкових викликів та можливостей.

Стратегічне управління лояльністю, орієнтоване на сталий розвиток, залежить від клієнтоцентричної культури, інтеграції стратегічного планування, інновацій, та аналітики для відповіді на потреби клієнтів, сприяючи розвитку взаємовигідних відносин і створенню нових продуктів. Ключовими аспектами є також корпоративна соціальна відповідальність і етика, які впливають на імідж компанії, її стосунки з клієнтами та довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 2

Стратегії оптимізації лояльності через сегментацію клієнтської бази для електротехнічних компаній

Компонент	Опис	Приклади дій
Сегментація за проектами	Групування клієнтів за проектами.	Спецпропозиції залежно від розміру проекту.
Аналіз тендерів	Дослідження умов тендерів.	Стратегії під критерії вибору.
Ціноутворення	Ясні критерії вартості.	Відкрите обґрунтування цін.
Партнерство	Розвиток довгострокових відносин.	Програми лояльності для ключових клієнтів.
Ланцюг поставок	Ефективність постачання.	Зменшення витрат через інтеграцію.
Інновації	Впровадження нових технологій.	Еко-ефективне обладнання.
Підтримка клієнтів	Консультації та техпідтримка.	Вебінари та тренінги для клієнтів.

Ефективна стратегія включає аналіз ринкових умов, оптимізацію внутрішніх процесів, поліпшення ланцюга поставок, використання енергоефективних технологій, та розвиток цифрового збуту та комунікацій, що є важливими для бізнес-стратегії. Успіх у стратегічному менеджменті та маркетингу вимагає від компаній інновацій, гнучкості, прихильності до сталого розвитку та фокусу на довготермінові цілі. Злагоджене поєднання цих факторів дозволяє підвищити задоволеність та лояльність клієнтів, сприяючи стабільному зростанню навіть за нестабільних ринкових умов.

Список використаних джерел:

1. *Don Peppers Martha Rogers, Managing Customer Relationships, A Strategic Framework, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004, 498 c.*

2. *Pennie Frow · Adrian Payne, Customer Relationship Management: A Strategic Perspective, Gabler Verlag , DOI 10.1007/s12087-008-0035-8, 2009, 27 c.*

3. *Werner Reinartz, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer, The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, Journal of Marketing Research, 2004, 14 c.*

UDC [330.34:332.3]:001.5

Pugachov M.I.,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Deputy Director for Academic Affairs,*

Hutorov A.O.,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of
the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Chief Researcher of Organization Management and Public
Administration Department,
National Scientific Center “Institute of Agrarian Economics”*

**FUNCTIONAL RESILIENCE CHARACTERISTICS
OF AGRO-ECONOMIC SYSTEMS**

The concept of resilience was formed in 1973 thanks to the work of Canadian environmental scientist C. Holling. He considered resilience to be a measure of the stability of systems and their ability to adapt to changes and shocks, while maintaining the same structure of relations or state parameters [1, p. 14]. According to the definition of J. Fiksel, resilience is the ability of a system to survive, adapt and develop in the face of change and uncertainty [2, p. 21].

The resilience of agricultural enterprises, from the point of view of I. Darnhofer, should be considered as their ability to respond to changes and perceive them, effectively managing a set of economic processes. At the same time, it is necessary to consider the farmer in his socio-ecological context, when he deals with many interrelated processes between different actors and stakeholders [3, p. 6–7].

In general, the resilience of an agricultural enterprise can be defined as the ability of such an enterprise to effectively adapt, recover and develop in the face of various endogenous and exogenous shocks, including climate change, market fluctuations, technological change, socio-economic transformations, natural and man-made disasters and military threats. Important elements of an agricultural enterprise's resilience are the flexibility of management decisions, diversification of products and markets, ecosystem sustainability, ensuring the well-being of owners, employees and landlords, the rural community in which it operates, and the ability to develop core competencies.

We can now argue that resilience is not only a property of the system, but is itself a complex subsystem formed by a set of functional parameters. Thus, according to a team of researchers led by M. Meuwissen, the main properties of resilience of agro-economic systems are adaptability, transformability and robustness [4, p. 4–5]. At the same time, scientists define adaptability as the “capacity to change the composition of inputs, production, marketing and risk management in response to shocks and stresses but without changing the structures and feedback mechanisms of the farming system” [4, p. 4]. The result of adaptability is flexibility to strategic challenges. Transformability is the “capacity to significantly change the internal structure and feedback mechanisms of the farming system in response to either severe shocks or enduring stress that make business as usual impossible” [4, p. 5]. Robustness is the “farming system’s capacity to withstand stresses and (un)anticipated shocks” [4, p. 4]; to maintain the quality of functioning with minor changes in the structure or factor parameters of production.

However, we share the opinion of scientists who consider that resilience is not identical to sustainability, and sustainability of development does not ensure the invulnerability of an individual or an enterprise [5].

It should be noted that robustness has to be divided into the endurance of the agricultural enterprise itself as an economic agent and the resistance of biological agricultural subsystems. It is also advisable to identify the property of information innovativeness as the ability of the system to search for new sources of information and innovations to ensure sustainable development in turbulent or crisis conditions.

A certain consequence, and at the same time one of the main goals, of ensuring resilience is the coherence of the agro-economic system, which

should be considered as internal consistency, coherence and stable relationship between parts, processes and elements of the system that effectively functions to achieve the goal and/or solve the problem [6]. This creates the property of invulnerability in the short, medium, or long term to certain types of risks or shocks.

References:

1. Holling C.S. *Resilience and Stability of Ecological Systems*. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. Pp. 1–23. URL: <http://www.jstor.org/stable/2096802>.
2. Fiksel J. *Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach*. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. 2006. Vol. 2. Issue 2. Pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907980>.
3. Darnhofer I. *Farming Resilience: From Maintaining States towards Shaping Transformative Change Processes*. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Issue 6. Article 6. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063387>.
4. Meuwissen M.P.M., Feindt P.H., Spiegel A., etc. *A Framework to Assess the Resilience of Farming Systems*. *Agricultural Systems*. 2019. Vol. 176. Article 102656. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656>.
5. Derissen S., Quaas M.F., Baumgartner S. *The Relationship between Resilience and Sustainability of Ecological-Economic Systems*. *Ecological Economics*. 2011. Vol. 70. Issue 6. Pp 1121–1128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.01.003>.
6. Hutorov A., Pugachov M. *Coherent Resilience of Agro-economic Systems*. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 400–404. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-58>.

УДК 351.752: 330.59

Ратушняк В.В.,

здобувач третього рівня вищої освіти,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Розвиток та зміцнення сучасного громадянського суспільства, яке функціонує в умовах воєнного стану свідчить про консолідацію демократії та наявність дієвих відповідей українського суспільства на

агресію росії. За останні два роки кількість громадянських організацій стрімко підвищилась, їх сферами діяльності стала допомога Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам, незахищеним верстам населення та ін. Сучасні воєнні умови стали викликом для українського громадянського суспільства, що щодня демонструє своє спроможність, дієвість та ефективність.

Шляхи активізації сучасного громадянського суспільства в науковому колі простежуються у працях українських вчених. Так, В. Гапоненко наголошує на активізації громадянського суспільства через визначення пріоритетних напрямів державної підтримки громадянських організацій через спільну реалізацію суспільно важливих проєктів, що допоможе активізувати соціальний капітал українського громадянського суспільства [1].

В. Кривошеїн висловлює думку про наявність двох шляхів удосконалення сучасної системи демократії. Перший це розширення можливості участі громадян у прийнятті рішень на державному на локальному рівні через створення відповідних форматів, та другий це «добре організований дискусійний демократичний дискурс», який буде протидіяти маніпулятивним технологіям публічного спілкування [2 С. 53, 3 С.9].

Ю. Козар до основних завдань активізації громадянського суспільств відносить забезпечення реалізації громадської ініціативи населення. До цих дій віднесено «усвідомлення громадянами, що єдиним джерелом і верховним носієм влади є народ, що влада держави, її суверенітет є похідною від суверенітету народу і має слугувати йому, а чиновники діють для задоволення потреб народу, а не навпаки» [4, С. 100].

Отже, виходячи з досліджень сучасного громадянського суспільства, можна запропонувати основні шляхи активізації громадянського суспільства, яке функціонує на засадах демократії, задоволення суспільних проблем та підтримки громадянських ініціатив. Це перш за все створення ефективного механізму взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства через консолідовану співпрацю, яка приведе до рішення проблем соціально-економічного розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. Гапоненко В.А. Еволюція механізмів взаємодії інститутів держави і громадянського суспільства в умовах воєнного стану.

Розвиток громадянського суспільства в умовах воєнного часу: Збірник матеріалів та доповідей Всеукраїнської науково-практичної Конференції (м. Київ, 22 квітня 2023 р.). Ред. кол. А.Є. Конверський (голова), О.В. Батрименко, Ф.П. Власенко, [та ін.]. Київ: ВАДЕКС, 2023. 216 с.

2. *Кривошеїн В.В. Ризики трансформації політичної системи України в післявоєнний період. Розвиток громадянського суспільства в умовах воєнного часу: Збірник матеріалів та доповідей Всеукраїнської науково-практичної Конференції (м. Київ, 22 квітня 2023 р.). Ред. кол. А.Є. Конверський (голова), О.В. Батрименко, Ф.П. Власенко, [та ін.]. Київ: ВАДЕКС, 2023. 216 с.*

3. *Левченко Д.В., Цвих В.Ф. Деліберативна демократія як виклик громадянського суспільства. Молодий вчений. 2020. № 7 (83). С. 89-92.*

4. *Козар Ю. Базові засади розбудови інституту громадянського суспільства в Україні: європейський та вітчизняний досвід. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2023. № 1. С. 95-101*

УДК 658

*Резніченко А.О.,
здобувач вищої освіти,
Близнюк А.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

ТОВАРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідність здійснення послідовної, ретельно продуманої товарної політики, без якої ринкова діяльність підприємства стає найвищою мірою ризикованою справою, що загрожує повним провалом. Відсутність товарної політики як певного курсу дій товаровиробника призводить до нестійкості асортименту, контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, що ухвалюються керівництвом, у таких випадках нерідко ґрунтуються лише на інтуїції, а не на тверезому розрахунку,

що враховує довгострокові інтереси.

Товарна політика вивчає заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції, вдосконалення її якісних характеристик відповідно до очікувань споживачів, розробку нових товарів, оптимізацію асортименту та подовження їхнього життєвого циклу. Більшість галузей охоплює проведення систематичних досліджень на всіх етапах, причому об'єктом є сам споживач з його вимогами до конкретного товару та його реакціями на різноманітні маркетингові заходи на кожному етапі введення товару на ринок. Для забезпечення високої якості товару та його конкурентоспроможності важливим є не стільки виявлення браку, як його запобігання. Із цією метою необхідне створення і вдосконалення єдиної системи управління якістю товару, що пов'язано з характером організації виробництва. Система управління якістю товару передбачає визначення відповідальності всіх ланок управління діяльністю фірми, зокрема вищого керівництва, за вирішення конкретних питань щодо забезпечення високої якості товарів.

Важливе значення у визначенні товарної політики належить розробці життєвого циклу товару і формуванню його стадій. Одне з основних завдань маркетолога полягає в раціональному подовженні тривалості життя товару на ринку, навіть за умов різкого прискореного "старіння" товарів, яке виникає внаслідок розвитку науково-технічного процесу і зменшення життєвого циклу товарів. Фаза життєвого циклу товару визначає обсяг прибутків, загальних капіталовкладень, витрат на маркетинг і рекламу, рівень конкуренції, ціну товару, поведінку покупців і їхнє ставлення до товару, а також інші аспекти. Таким чином, вивчення і ефективне управління фазами життєвого циклу товару є важливою частиною стратегії маркетингу для досягнення успіху на ринку.

Успіх товарної політики в цілому забезпечує виявлення тих товарів, з якими продукція підприємства буде конкурувати. Інноваційна політика, розробка нової продукції - основа ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, гарантія високих конкурентних позицій. Її мета - скоротити терміни розроблення і впровадження нової продукції та збільшити її рентабельність і збут. Ця політика дає підприємству суттєві переваги порівняно з конкурентами і збільшує прибутковість його діяльності. Мотиви для інноваційних нововведень можуть бути зовнішніми і

внутрішніми. До перших належать насиченість ринку наявними товарами, розвиток НТП, політика конкурентів, що загрожує позиціям фірми, тощо. До других - прагнення збільшити зростання продажів, ринкову частку і кінцеву прибутковість, зменшити ризик, пов'язаний з обмеженим товарним асортиментом тощо.

Позиціонування товару пов'язане зі зміцненням позицій товару на конкретному сегменті ринку. Його мета - допомогти покупцеві виокремити цей товар із широкого кола аналогічних товарів, віддати під час купівлі перевагу саме йому. Однак реальна орієнтація на обрані сегменти має бути дуже обережною, оскільки помилкове позиціонування може призвести до успіху тільки один раз, після чого піде серія невдач.

Істотною складовою товарної політики в системі маркетингу слугує забезпечення адаптивності товару як у просторі (стосовно різних сегментів ринку), так і в часі. Саме адаптивність товару вирішує завдання оптимізації витрат зі здійснення товарної політики в системі маркетингу. Формування асортименту - це проблема конкретних товарів і окремих серій. Це означає визначення співвідношення між "старими" і "новими" товарами, товари одиничного і серійного виробництва, "наукомісткими" і "звичайними" товарами, матеріальними та ліцензійними продуктами, "ноу-хау". У процесі формування асортименту природно виникають проблеми, такі як ціни, якість, гарантії, обслуговування та інші аспекти. Рішення цих проблем визначає успішність стратегії асортименту та його відповідність потребам ринку і споживачів.

Створення і виробництво конкурентоспроможних товарів в оптимальні терміни є ключовою передумовою для ефективної ринкової діяльності. В сучасному світі перемагає той, хто не лише швидше визначає свій пріоритет, патентуючи винахід (що, безумовно, є дуже важливим), але також той, хто оперативно освоєє нововведення, запускає великомасштабне виробництво конкурентоспроможної продукції та першим виводить її на ринок. У системі інноваційної діяльності підприємства визначальну роль відіграє служба маркетингу, оскільки від її роботи залежить ринковий успіх нового товару.

УДК 35. 071.6.-159

*Родіонов Є. О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет*

СОЦІАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації українського громадянського суспільства посилюється необхідність активації соціальної взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством, результатом якої є суспільні блага.

Механізм соціальної взаємодії між владою та суспільством є важливим аспектом функціонування демократії і включає в себе різноманітні форми співпраці, комунікації та взаємодії між державними органами та громадськістю. Зазначений механізм містить компоненти:

діалог та консультації з метою обговорення проблем, визначення пріоритетів та розробки спільних рішень через публічні слухання, консультації, форуми та інші форми взаємодії;

прозорість та доступ до інформації через інструменти електронної демократії та інформації громадськості;

партнерство та співпраця у напрямку розвитку громадянського суспільства, реалізації соціальних проєктів, соціально-економічному розвитку;

взаємна відповідальність за розвиток і процвітання суспільства, ефективність використання ресурсів та захист прав та інтересів громадян;

контроль органів влади з боку громадянського суспільства.

Зазначені компоненти спільно формують основу для побудови відкритого, демократичного та взаємодопоміжного суспільства, де влада та суспільство спільно працюють над вирішенням важливих проблем та досягненням спільних цілей. Важливим компонентом механізму взаємодії є взаємна відповідальність органів публічної влади та громадянського суспільства за розвиток і процвітання суспільства, ефективність використання ресурсів та захист прав та інтересів громадян. Зазначена відповідальність повинна базуватися на принципах: транспарентності та відкритості; активної участі у процесі прийняття рішень; взаємодії та моніторингу.

Взаємна відповідальність влади та громадянського суспільства визначається прагненням до спільної побудови справедливого, демократичного та розвинутого суспільства, де кожен учасник має свої права та обов'язки перед спільними цілями та інтересами.

Список використаних джерел:

1. Родіонов Є.О., Філіппова В.Д. Теоретичні засади соціальної взаємодії влади та суспільства в сучасних умовах державотворення *Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування*. 2023 № 3 (86). С. 171-175. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2028-4481.2023.3.23>

2. Силантьєва І.В. Взаємодія політичної влади та громадянського суспільства: теоретико-правовий аспект. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL: <http://surl.li/tfqxt>

УДК 658.8:005.334

Сенелюк А.С.,

здобувач вищої освіти,

Храпкіна В.В.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри

маркетингу та управління бізнесом,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ:
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В2В МОДЕЛІ**

Управління відносинами із клієнтами або ж customer relationship management (CRM) це процес, що передбачає здобуття, утримання та формування партнерських відносин із клієнтами для створення цінності як для компанії, так і для клієнта. Важливо розуміти, що CRM передбачає крос-функціональну взаємодію бізнес-процесів та операцій, що охоплює роботу із інформацією, технологіями та спеціалізованими додатками [1].

У сучасних умовах компанії приділяють все більше уваги якісному розвитку CRM, оскільки дослідження демонструють позитивний зв'язок між впровадженням CRM та ефективністю роботи організації, а саме покращенням маркетингових та фінансових показників. Крім того, у В2В моделі впровадження системи CRM

сприяє формуванню більш міцних зв'язків із клієнтами а також кращому розумінню їх потреб [2].

Сфера CRM динамічно розвивається, адже із появою нових технологій змінюються і очікування клієнтів щодо формату комунікації та рівня її персоналізації з боку компанії. Розглянемо основні сучасні тенденції CRM у рамках B2B моделі.

Перш за все варто звернути увагу на соціальну інтеграцію CRM. Через підвищення рівня використання соцмереж компаніями, ці платформи стали відігравати значну роль у CRM. Таким чином компанії можуть відстежувати взаємодії із клієнтами та реагувати на них, а також отримувати цінні дані про вподобання та поведінку клієнтів [3]. У контексті B2B бізнес-моделі найбільш релевантними є формування відносин у професійно-орієнтованих соцмережах, на кшталт LinkedIn.

Наступним важливим трендом для B2B CRM є технологічна інтеграція. Зважаючи на зростаючі рівні цифровізації, використання технологій в CRM дає безліч переваг. Особливо актуальними є додатки та системи, що включають глибокий аналіз даних, автоматизацію процесів та інтеграцію із зовнішніми джерелами даних. Для компаній, що працюють за моделлю B2B, це також надає можливість глибше аналізувати й консолідувати усі точки контакту із кожним окремим стейкхолдером компанії-клієнта та формувати рекомендації й прогнози продажів, базуючись на попередній активності.

Варто зазначити і тенденцію до впровадження мобільних CRM-систем. Це тип програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами, доступ до якого можна отримати на мобільних пристроях [4]. Основна перевага таких інструментів полягає у доступі і оновленні даних з будь-якого місця. Така система може бути корисною для уточнення вимог, конфігурації пропозицій, а також встановлення кількох точок взаємодії.

Врешті, особливу увагу варто приділити зростанню ролі штучного інтелекту як елементу CRM систем. Застосування штучного інтелекту у CRM може допомагати у визначенні пріоритетності потенційних клієнтів, наданні підтримки через чат-ботів та формуванні прогнозів прибутку. Ключова перевага CRM систем із використанням штучного інтелекту порівняно зі звичайними CRM полягає в їхній здатності автоматизувати діяльність

у сфері B2B відносин, дозволяючи приймати рішення без втручання людини [5]. Така автоматизація сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню перевантаження персоналу та покращенню процесу прийняття рішень. Однак успішне впровадження таких систем вимагає ефективної реалізації її стандартних функцій, навичок і вмінь співробітників, а також активної підтримки керівництва.

Отже, управління відносинами з клієнтами є важливим процесом для створення цінності як для компанії, так і для клієнтів. Сфера CRM динамічно розвивається та охоплює нові технології для вдосконалення ефективності. Тенденції до такого технологічного розвитку відображають необхідність адаптації до змін в очікуваннях клієнтів та можливостей технологій для забезпечення успішної взаємодії з ними.

Список використаних джерел:

1. Parvatiyar A., N. Sheth J. *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Research.* 2001. Vol. 3(2). p. 5.
2. Ata U. Z., Toker A. *The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. Journal of Business & Industrial Marketing.* 2012. Vol. 27, no. 6. P. 504.
3. Janakova M. *CRM & Social Networks. Academy of Strategic Management Journal.* 2018. Vol. 17, no. 5. P. 1.
4. *Exploring Customer Relationship Management: Trends, Challenges, and Innovations / E. Fernando et al. Journal of Information Systems and Informatics.* 2023. Vol. 5, no. 3. P. 989.
5. *The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context / S. Chatterjee et al. Industrial Marketing Management.* 2021. P. 214.

УДК 658.8

*Сидоренко І.І.,
здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет*

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення сталого розвитку будь - якого підприємства досягається завдяки ефективному управлінню всіма наявними у підприємства ресурсами в межах визначених тактичних та стратегічних заходів, що підлягають під визначені цілі з урахуванням стану середовища його функціонування.

Підприємство, що орієнтоване на сталий розвиток має максимально зосереджуватися на формуванні та використанні системи маркетингового стратегічного управління, стратегічного мислення персоналу, що в кінцевому підсумку дозволить розробити комплексну систему маркетингового потенціалу задля подальшого максимально ефективного її використання в практичній діяльності для досягнення визначеної стратегічної цілі підприємства.

Маркетинговий потенціал є інструментом, за допомогою якого підприємство зможе визначити свій існуючий стан, виявити невикористані резерви і розробити ефективні стратегії розвитку [1, с.142].

Для забезпечення результативного функціонування системи маркетингового потенціалу підприємства має відбуватися постійний її аналіз задля можливості вчасного виявлення будь - яких відхилень в функціонуванні її елементів. Серед складових елементів комплексного маркетингового потенціалу, використання яких має спрямовуватися на сталий розвиток підприємства, слід виокремити наступні: потенціал маркетингової інформаційної системи; потенціал маркетингових досліджень; потенціал програмування маркетингу; потенціал маркетингових інструментів; товарний потенціал; ціновий потенціал; збутовий потенціал; комунікаційний потенціал; потенціал контролю маркетингу; потенціал управління ризиками; потенціал маркетингового персоналу; потенціал матеріальних, фінансових, інформаційних, інноваційних та часових ресурсів маркетингу тощо. Ідентифікація та оцінювання чинників - активаторів маркетингового потенціалу підприємства, за використання максимально широкого

методологічного інструментарію, що мають найбільший вплив на систему управління маркетинговим потенціалом підприємства, забезпечують визначення найбільш ефективної стратегії його подальшого розвитку.

Тому, маркетинговий потенціал підприємства слід розглядати як сукупність його внутрішніх ресурсів, ефективне використання яких та належне управління ними з урахуванням змін зовнішнього середовища, націлених на задоволення потреб споживачів, визначає в кінцевому підсумку сталий розвиток підприємства в умовах конкуренції.

Низький рівень наявних маркетингових ресурсів та недостатній рівень маркетингових зусиль підприємства, що утворюють його маркетинговий потенціал, мають негативний вплив на базові показники господарювання підприємства та його розвиток у майбутньому. Обернена ситуація, навпаки, призводить до зростання обсягів продажів, збільшення ринкової частки, підвищення рентабельності та прибутковості діяльності тощо. Постійний моніторинг стану та динаміки змін кожного з елементів комплексного маркетингового потенціалу дозволить виявити чинники, що обумовлюють зміни та розробити комплекс протидійних заходів, а також визначитися з плановими завданнями з їх поліпшення; одержати потрібні дані задля прийняття тактичних та стратегічних рішень з подальшого розвитку підприємства; досягти більш високого рівня менеджменту на підприємстві та швидкого і гнучкого реагування через оперативні заходи щодо реалізації стратегічних планів з сталого розвитку підприємства. Окрім цього аналіз маркетингового потенціалу дозволить спрогнозувати господарські та ринкові показники діяльності підприємства.

Оскільки чинники маркетингового потенціалу впливають на можливість сталого розвитку підприємства, необхідно враховувати їх вплив при формуванні стратегії управління маркетинговим потенціалом [3, с. 454].

Стратегічне управління маркетинговим потенціалом забезпечує сталий розвиток підприємства внаслідок [2, с. 349]:

- розробка результативної базової стратегії розвитку підприємства;
- формування системи управління діяльністю підприємства;

- встановлення та підтримання зв'язків з оточуючим середовищем на базі власного внутрішнього маркетингового потенціалу.

Отже, ефективне управління маркетинговим потенціалом підприємства є однією з вагомих складових та важливою передумовою сталого розвитку будь-якого підприємства, і тому, розробка заходів з посилення та удосконалення його компонентів вимагає ознайомлення з поточним ресурсним забезпеченням підприємства задля ефективного використання усіх наявних ресурсів та можливостей для майбутнього розвитку.

Список використаних джерел:

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2(76). С. 137 – 145. ULR: <http://surl.li/svzfs>

2. Гросул В. А., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 1. С. 347 – 352.

3. Марченко В.М., Кучевська І.Ю. Управління маркетинговим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку. *Молодий вчений*. 2019. № 12 (76). С. 452 – 454. ULR: <http://surl.li/bihnl>

УДК: 658.8

Слінецький О.Є.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

Попко О.В.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та

природокористування

ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

В ринкових умовах важливе значення має процес закупівлі сировини, матеріалів, комплектуючих чи товарів, що є основою ефективної діяльності підприємства на ринку. При цьому маркетинг закупівель спрямований на вибір найкращих постачальників,

налагодження партнерських відносин з ними на довгостроковій та взаємовигідній основі.

Ефективність маркетингу закупівель безпосередньо залежить від вибору джерел закупівель та конкретних постачальників матеріально-технічних ресурсів. У сучасних умовах підприємства та постачальники стають діловими партнерами на платформах B2B або B2C, що сприятиме зменшенню витрат та покращенню якості товарів та послуг [1].

Метою дослідження є аналіз методів вибору постачальників, формування системи критеріїв для визначення перспективних постачальників із використанням концепції маркетингу закупівель.

Важливість вибору постачальників зумовлюється функціонуванням на сучасному ринку значної їх кількості однакових матеріальних ресурсів та необхідністю формування партнерських відносин з метою реалізації маркетингової стратегії підприємства. Для вибору постачальників доцільно використовувати наступні методи (табл. 1).

Таблиця 1

Методи вибору перспективних постачальників [2, с. 60]

Найменування методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
Визначення категорій переваг	Використання великої кількості різноманітної інформації з багатьох джерел	Формування сукупності достовірної інформації	Складність отримання інформації
Оцінювання витрат	Для кожного посередника розраховуються всі витрати та доходи, із переліку вибираються найбільш перспективні	Дозволяє визначити «вартість» вибору постачальника	Необхідний значний обсяг інформації щодо кожного постачальника
Домінуючих характеристик	Зосередження на одному вибраному критерії	Простота використання	Ігнорування інших критеріїв відбору
Бальний	Визначаються основні критерії вибору постачальника, встановлюється їх значущість експертним шляхом	Відносна надійність оцінки	Складно отримати об'єктивні дані

На нашу думку, визначення найкращих постачальників можливе лише при використанні багатокритеріального підходу, що може бути реалізований введенням вагових коефіцієнтів важливості за окремими критеріями та/чи деталізацією кожного з критеріїв частковими показниками оцінки.

Для оцінки постачальників можна використати наступні критерії [3]:

- Готовність постачальника до співпраці з підприємством.
- Зацікавленість постачальника в розвитку партнерських стосунків.
- Рівень цін постачальника порівняно з ринковими цінами.
- Можливість отримання цінових знижок.
- Ініціативність постачальника щодо зменшення витрат.
- Терміни реалізації замовлення порівняно із середніми для галузі.
- Рівень бездефектних поставок.
- Вміння постачальника усувати причини скарг.
- Наявність сертифікатів відповідності постачальника.
- Якість підготовки супроводжувальних документів.
- Ефективність роботи відділу збуту постачальника.
- Можливість постачальника надавати додаткові послуги.
- Готовність постачальника до впровадження інновацій.
- Можливість допомоги постачальника у вирішенні технічних проблем.
- Дотримання постачальником узгоджених графіків роботи.
- Формування спільної інформаційної системи.

Сучасним трендом у європейських країнах у сфері постачання є демонстрація прозорості екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) у своєму ланцюзі поставок. Тобто, при формуванні ланцюгів поставок, окрім забезпечення ефективності корпоративного управління та налагодження ділових стосунків з бізнес-партнерами, важливо дотримуватися принципів екологічної та соціальної відповідальності.

Таким чином, формування ряду придатності постачальників можливе лише на основі багатокритеріального підходу та експертних оцінок важливості критеріїв. Перелік критеріїв необхідно уточнювати

та адаптувати, враховуючи ринкову ситуацію та зміни зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Кузняк Б. Я., Валявський С. М., Різник А. В. Формування ефективних взаємовідносин з постачальниками у закупівельній діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.7](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.7).

2. Лопатін А.О. Сучасні методи вибору постачальника сировини наземним автотранспортом. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. Вип. 4 (78). С. 57-63. DOI: [10.32782/2520-2200/2020-4-8](https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-8).

3. Гірна О.Б. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-41-39](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-39).

УДК [316.774:339.13]:355.01(470:477)

Теренчук Р.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Боднар О. В.,
доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу та
управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТЕЛЕВІЗІЙНОГО
КОНТЕНТУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ
МЕДІАРИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Воєнний стан, у якому перебуває Україна, створює безпрецедентні умови функціонування підприємств медіа-сфери. Це потребує суттєвої адаптації та трансформації стратегій їх функціонування. Важливим фактором є те, що продукти медіа-холдингів відіграють важливу роль супротиву в інформаційній війні, яка має місце поряд із збройною агресією.

Зважаючи на вищезазначене, вважаємо надзвичайно необхідним дослідження трансформацій телевізійного контенту в умовах війни та їх впливу на функціонування суб'єктів медіаринку. Нами було досліджено найбільші медіа-холдинги України, зокрема ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА», ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1», ТОВ «ІНТЕР

МЕДІА ГРУП». За результатами 2022 року від «Київстар ТБ» частка переглядів ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» становить 22,9%, ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» - 29,9%, ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП» - 3,7% [1]. Структура даних підприємств представлена на рисунку 1.

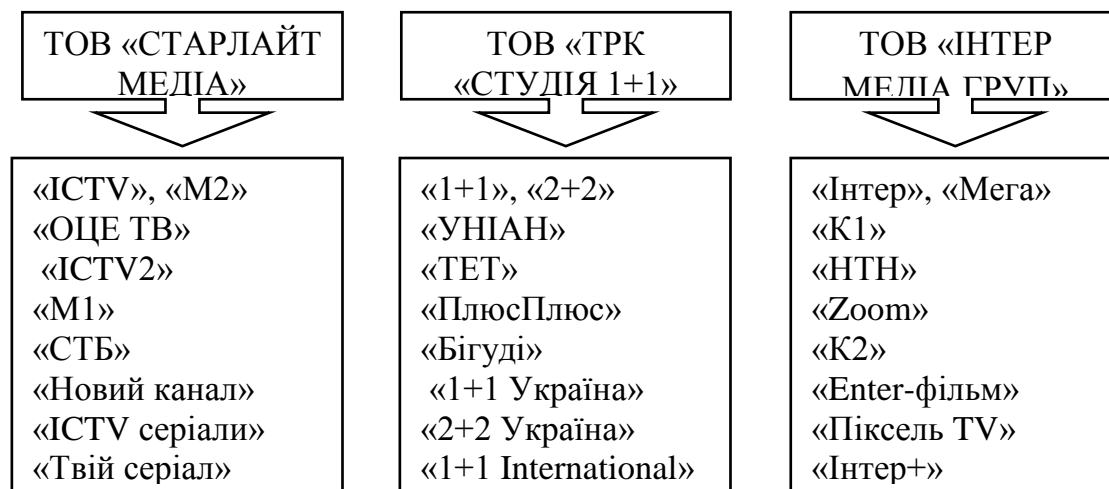


Рис. 1. – Структура найбільших медіа-холдингів України

Джерело: складено за даними організаційно-розпорядчої документації підприємств

Нами встановлено, що з початком війни сталися значні зміни у телевізійному контенті підприємств медіа-сфери, що суттєво вплинуло на функціонування медіа-холдингів. Одним із проявів цих трансформацій являється телемарафон «Єдині новини». Створення зазначеного телемарафону було результатом прийняття Постанови РНБО «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» від 18.03.2022 року, що введена в дію Указом Президента України від 19.03.2022 року №152/2022. Рішення РНБО передбачало об'єднання усіх загальнонаціональних телеканалів, програмне наповнення яких складається переважно з інформаційних та/або інформаційно-аналітичних передач на єдиній інформаційній платформі стратегічної комунікації - цілодобовому інформаційному марафоні «Єдині новини #UАразом» [2]. Даний телемарафон об'єднав державний канал «Рада», «Суспільне мовлення та великі комерційні канали – «ICTV»/ «СТБ», «1+1», «Інтер» та «Україна 24», які поділили між собою ефірний час [3].

Таким чином, були створені умови, за яких вітчизняні телеканали могли транслювати свій продукт виключно в межах телемарафону, що зумовлено необхідністю воєнного часу. В цій ситуації вони не мали змоги працювати з рекламою та розважальним контентом, що у довоєнний період являлося основними джерелами

прибутку. Незважаючи на те, що попит на продукти телебачення збільшився, діяльність медіа-холдингів України у 2022 році була збитковою. Дослідження свідчать, що найбільше збитків отримали ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» у розмірі 1 млрд грн та ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» - 973 млн грн (рис. 2) [4-6].

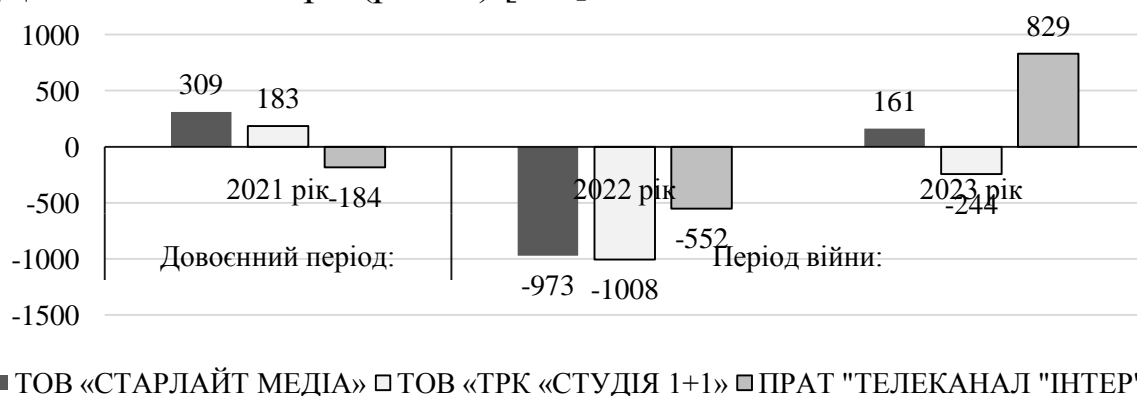


Рисунок 2. – Динаміка фінансового результату діяльності найбільших медіа-холдингів України

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємств 2021-2023 рр.

В результаті зазначених трансформацій рекламний медіаринок України пережив значний спад у 2022 році. За даними фінансової звітності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА», рекламний медіа ринок впав на 63%, а обсяги реклами скоротились на 80% [7]. За таких умов деякі канали, наприклад «Україна», збанкрутували.

З метою врегулювання ситуації медіа-холдинги зареєстрували канали-клони, які мають змогу транслювати рекламу та розважальний контент. Наприклад, до проєктів медіа-холдингу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» каналу «ICTV2» увійшли гумористичні та розважальні шоу, популярні українські серіали та кінохіти, новини та суспільно-важливі програми. Контентом каналу «ICTV» залишився виключно телемарафон «Єдині новини». Телеканал «1+1 Україна» медіа-холдингу ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» транслює розважальний контент каналу «1+1», а новини транслюються на телеканалі «1+1 Марафон». Медіа-холдинг ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП» обрав специфічну стратегію адаптації до воєнного стану, на відмінну від конкурентів. Телеканал «Інтер» з початку війни і дотепер транслює телемарафон «Єдині новини», інформуючи аудиторію про події в країні. Розважальний контент холдингу розподілено між іншими каналами: «К1», «НТН» та «Enter-фільм», що дозволяє зберегти аудиторію розважальним контентом.

Зазначені заходи призвели до позитивного ефекту у діяльності підприємств. Зокрема, ТОВ «СТАРЛАЙ МЕДІА» за результатами 2023 року вдалося отримати прибуток у розмірі 161 млн. грн. На відмінну від ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1», діяльність якого була збитковою, проте розмір збитків був значно меншим та склав 244 млн. грн. Вважаємо, що в умовах ситуації, що склалася, важливою особливістю трансформації телевізійного контенту є підбір назв для нових каналів. З метою збереження впізнаваності та популярності серед аудиторії телеканалів «1+1» та «ICTV», нові канали-клони використовували назви, що містили частку цих відомих брендів. Це дозволило уникнути ризику втрати глядачів, який міг би виникнути у разі повної зміни назви.

Війна зумовила значні збитки та банкрутства суб'єктів медіаринку в результаті трансформацій телевізійного контенту в частині обмеження реклами та розважальних телепередач. Проте, завдяки створенню єдиної інформаційної платформи стратегічної комунікації медіа-холдинги продовжували забезпечувати протистояння у інформаційній війні з агресором. Разом із цим, з метою їх виживання були створені канали-клони, які мали можливість трансляції різноманітного контенту, в тому числі рекламного. Це дало змогу покращити фінансовий стан медіа-підприємств та врятувати від масового банкрутства.

Список використаних джерел:

1. 1+1 Media Group (2023). Рейтинги 1+1 media за 2022 рік. URL: <http://surl.li/tfsdw>
2. Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану: Постанова від 18.03.2022 № 0004525-22 (2022). Верховна Рада України. URL: <http://surl.li/hiyhp>
3. Корба, Г. Телемарафон. Як він змінює українське суспільство та медіаринок - BBC News Україна. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64112594>
4. Фінансовий звіт ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за 2021-2023 рр. URL: <https://opendatabot.ua/c/33295632>
5. Фінансовий звіт ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» за 2021-2023 рр. URL: <https://opendatabot.ua/c/23729809>
6. Фінансовий звіт ПРАТ «ТЕЛЕКАНАЛ «ІНТЕР» за 2021-2023 рр. URL: <https://opendatabot.ua/c/23507865>

7. ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА». Річний фінансовий звіт за 2022 рік. URL: <http://surl.li/tfsen>

УДК 658.8:339.138

*Терещенко В.В.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник : Терещенко І.О.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Полтавський державний аграрний університет*

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТОВАРУ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗКИ З МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ

Життєвий цикл товару є ключовим концептом в маркетингу, що описує етапи від початкового запуску продукту до виходу зі збуту. Велике значення має життєвий цикл товару, оскільки він спрямовує підприємство на аналіз його діяльності не лише у теперішньому, а й у майбутньому. Він орієнтує на проведення систематичної роботи з планування та розробки нового товару, а також допомагає сформулювати комплекс задач та обґрунтувати стратегії на кожному етапі циклу, визначити рівень конкурентоспроможності в порівнянні з продуктами конкурентів [1].

Факт, що життєвий цикл товару має різні етапи, створює дві основні проблеми. По-перше, через те, що будь-який товар раніше або пізніше проходить через етап спаду, старі товари потрібно замінити новими. По-друге, компанія повинна розуміти, яким чином зменшується попит на її товар та вміти адаптувати свої дії до різних етапів його життєвого циклу [1]. Життєвий цикл товару зазвичай складається з декількох етапів (стадій): дослідження та розробка товару; впровадження; зростання обсягів продажів; зрілість; спад [2].

Зв'язок між життєвим циклом товару і маркетинговими стратегіями в аграрному секторі може виявлятися у виборі підходящих маркетингових інструментів та стратегій для кожного етапу життєвого циклу товару. Це відображено у таблиці 1.

З розвитком товару відбуваються зміни в витратах на його виробництво та реалізацію, поведінці споживачів та конкурентів, політиці розповсюдження та просування. На етапі впровадження рекомендується вибрати стратегію "вершкового цінування".

Зв'язок між життєвим циклом товару і маркетинговими стратегіями в аграрному секторі

Етап життєвого циклу товару	Маркетингові стратегії в аграрному секторі
Дослідження та розробка товару	Маркетингові дослідження ринку та визначення потреб споживачів. Вивчення конкурентів та аналіз їхніх продуктів. Розробка унікальних пропозицій продажу (УПП) та визначення конкурентних переваг.
Впровадження	Створення свідомості про продукт серед цільової аудиторії через рекламні кампанії. Встановлення дистриб'юційних каналів, залучення перших клієнтів та встановлення взаємовідносин.
Зростання обсягів продажів	Збільшення маркетингових зусиль для залучення нових клієнтів. Розширення дистриб'юційних каналів та географії продажів. Підтримка та розвиток бренду через рекламні кампанії та PR заходи.
Зрілість	Оптимізація маркетингових зусиль та зниження витрат. Диференціація продукту та впровадження додаткових сервісів для збереження клієнтів. Залучення великих оптових покупців та пошук нових ринків збуту.
Спад	Модернізація продукту або перехід до нових варіацій. Зниження цін для стимулювання попиту. Зміна маркетингових стратегій для збереження існуючого ринкового володіння.

На стадії зростання розглядаються стратегії диференційованого цінування або стратегії лідерства в витратах на виробництво. На етапі зрілості пріоритетом є збільшення бази клієнтів. На етапі спаду рекомендується використовувати стратегії скорочення, "жнив" або злиття з конкурентами [3].

На етапі впровадження підприємство може встановити низьку ціну для привернення уваги споживачів та визначення ринкової ніші. Крім того, важливо вдосконалювати якість продукту та активно просувати його для створення попиту. На етапі зростання підприємство повинно розглядати можливості розширення виробництва та вдосконалення процесів. Варто також вивчати можливості диференціації продукції та розвитку нових ринкових сегментів [4].

На етапі впровадження ризик кризових ситуацій може виникати через недооцінку попиту або технічні недоліки. Підприємство може

протидіяти цим ситуаціям шляхом тестування продукту перед випуском та підтримки продажів за допомогою маркетингових кампаній. На етапі зростання може виникати кризова ситуація через нестачу ресурсів або неефективність виробничих процесів. Підприємство повинно реагувати шляхом оптимізації виробництва, пошуку альтернативних джерел постачання та розширення виробничої бази [5].

На етапі зрілості кризові ситуації можуть виникати через втрату ринкової частки або зниження прибутковості. Підприємство повинно шукати шляхи збереження конкурентоспроможності через інновації в продукті, розширення географії збуту або підвищення якості обслуговування [5]. На етапі спаду можливі кризові ситуації включають втрату ринкової позиції або збитковість. Підприємство може протидіяти цим шляхом перегляду стратегії ціноутворення, зменшення витрат або пошуку нових ринкових сегментів. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності та успішності підприємства на різних етапах життєвого циклу товару [5].

У змінному середовищі сучасного ринку розуміння життєвого циклу товару є важливою передумовою для успішного впровадження маркетингових стратегій. Аналіз зв'язку між етапами циклу та маркетинговими підходами, включаючи ціноутворення та стратегії протидії кризовим ситуаціям, дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свої стратегії до змін на ринку.

Список використаних джерел:

1. Авраменко Ю. П. *Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару*. НТУ "ХПІ" Наукова періодика, 2017. с. 73.
2. Ляхта О.В. *Вплив життєвого циклу товару на вибір маркетингової стратегії*. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2. С. 152-156.
3. Белова Т. Г. *Вибір стратегії ціноутворення на різних етапах життєвого циклу товару* / Т. Г. Белова, О. Ф. Крайнюченко, С. Б. Розумей. URL: <http://surl.li/tfsjj>
4. *Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.*/ Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С. *Та ін.* // *АгроСвіт*. № 22, 2023 р. С. 92-97.
5. *Антикризове управління підприємством*. Київ : ВД "Кондор", 2020. 396 с.

УДК 336.64

Ткаченко І.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,
Марченко В.М.,
здобувач вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА АТ «ЕЛЬВОРТІ»

Впровадження інноваційних технологій сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат та відкриває нові можливості для розвитку підприємства. Для детального розгляду напрямку розвитку АТ «Ельворті» застосовано Матрицю ADL. Визначення ступеня зрілості ринку вказано в таблиці 1. Стійкість позиції АТ «Ельворті» в галузі наводимо в таблиці 2.

Таблиця 1

Напрямки розвитку компанії АТ «Ельворті»

Найменування	Стадія зародження	Стадія росту	Стадія зрілості	Стадія старіння
Швидкість зростання ринку с/г машинобудування	стрімко -	помірно 1	стагнує -	падає -
Наскільки високий потенціал ринку	дуже високий -	помірно-високий 1	незначний -	потенціалу немає -
Рівень охоплення цільової аудиторії	формується -	збільшується 1	аудиторія користується -	спад інтересу -
Рівень конкуренції на ринку	низький -	зростаючий 1	усталений -	знижується -
Динаміка рівня інвестицій в ринок	стрімко -	помірно 1	постійний -	знижується -
Рівень цін на ринку	завищений -	цінові війни 1	рівень цін -	знижується -
ВСЬОГО	-	6	-	-

Але компанія має також і проблеми. Стратегічне бачення АТ «Ельворті» полягає в тому, щоб зробити компанію міжнародним виробником сільгосптехніки з використанням високоякісних матеріалів і збільшити обсяг продажів у найближчі п'ять років на 60%. Компанія націлює свій персонал на виробництво

конкурентоспроможної продукції, заохочує до зниження виробничих витрат і привертає нових споживачів.

Таблиця 2

Напрямок розвитку компанії АТ «Ельворті»

Найменування	Позиція домінуюча	Позиція сильна	Позиція сприятлива	Позиція нестійка	Позиція слабка
Динаміка продажу	-	-	1	-	-
Конкурентна перевага	-	1	-	-	-
Лояльність клієнтів	-	-	1	-	-
Рівень знань продукту	-	1	-	-	-
Свобода в ціноутворенні	-	-	1	-	-
Рівень загрози конкурентів	-	-	1	-	-
РАЗОМ	-	2	4	-	-

Оцінка ефективності управління застосуванням інноваційних технологій є критичною для підприємств, орієнтованих на забезпечення конкурентних переваг і стійкості на ринку. Цей процес включає в себе комплексний аналіз різних аспектів, спрямованих на визначення ефективності та впровадження оптимальних стратегій. Для виявлення та аналізу проблемних місць на ділянці використовувалася діаграма Ішікави, відома також як діаграма «риб'ячої кістки» або «причинно-наслідкова» діаграма, або діаграма «аналізу кореневих причин».

Після проведення аналізу ланцюжка причин, які мають вплив на проблему, була знайдена можливість коригування існуючої програми, що дало змогу зменшити кількість інструмента, пристосувань та змінити технології виготовлення деталі з механічної обробки на вирізку на обладнанні лазерної різки. Дані по трудомісткості виготовлення деталей після впровадження обладнання наведені у таблиці 3. Цей показник важливий для планування виробничих процесів, визначення вартості виробництва, а також для оптимізації та підвищення ефективності виробництва. Проведена зміна технології вирівняла відсоток завантаженості обладнання, а також скоротила час виготовлення деталей в загальній кількості на 9,45 або 83%.

Таблиця 3

Трудомісткість обробки деталі ХХХХ Труба

Нова технологія виготовлення деталі ОЗШ 02.827 Труба							Трудо місткі сть попер едня, хв.	Відхиленн я %
№ оп.	Операці я	Розр яд	Обладнання	Т шт, хв.	Розцін ка, коп	Трудом істкість , хв.		
010	Вирізка лазер	4	ТКМ-1232 DR&S	0,46	0,41	1,912	11,37	83%
015	Слюсарна	2		0,19	0,11			

Зміна технології виготовлення деталей є стратегічним переосмисленням та впровадженням нових методів та підходів у виробничий процес з метою поліпшення якості, ефективності та конкурентоспроможності продукції. Цей процес включає в себе впровадження передових технологій, оптимізацію використання ресурсів, а також використання нових матеріалів чи обробних методів. Зміна технології має на меті підвищити продуктивність, знизити витрати, адаптувати виробництво до сучасних вимог ринку та забезпечити підприємство можливістю ефективно конкурувати у сучасному бізнес-середовищі. Розрахунок чисельності робітників для виготовлення механічних деталей представлено у таблиці 4.

Таблиця 4

Розрахунок чисельності робітників на виготовлення механічних деталей на дільниці NNN на 2023 рік.

Кількість на план 2023 р., шт.	Трудомісткість на 1 шт., год.	Трудомісткість, год.	Фонд робочого часу, год.	Чисельність, чол.
10761	0,63	6780	1994	3,14
	0,39	4200		2,1
Відхилення, %	61,9			66,8

За рахунок зміни технології виробництва вдалося зменшити чисельність основних робочих на дільниці механічної обробки NNN. Необхідність відповідних організаційних змін на сьогодні відображає системний підхід до стратегічного розвитку та впровадження інноваційних технологій на підприємстві, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішну діяльність компанії.

УДК 658

*Хилько І. І.,
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Славська О. Ю.,
здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет*

СИСТЕМИ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

В умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі та швидкого розвитку технологій, проблема прийняття управлінських рішень є досить актуальною у всіх галузях. Керівництво підприємств потребує ефективних систем та методів для оптимального управління ресурсами та вирішення стратегічних завдань.

Особливості управлінських рішень у цілому та процеси їх розробки зокрема висвітлені у роботі багатьох вітчизняних учених: Ходзицька В. В., Шульга О. А., Шоробура І. М., Рудніченко Є.М., Сіменко І. В., Сокурєнко І.А., Хміль Ф. І., Шегда А. В. та ін. Але незважаючи на широке висвітлення даної проблеми є необхідність поглиблення досліджень цієї теми.

Останні дослідження акцентують увагу на ролі інтегрованих інформаційних систем в процесі управління. Досягнення у сфері штучного інтелекту виявляють потенціал для автоматизації та оптимізації прийняття рішень. Важливість аналізу даних, врахування ризиків та використання стратегічних моделей відзначаються як ключові елементи управлінського процесу.

Управлінські рішення – це рішення, які забезпечують керівництво організацією, здійсненням контролю та впливом на діяльність працівників з метою досягнення поставлених цілей. Вони є основою для ефективного управління та успішної реалізації стратегії організації [1].

Термін СППР (DSS-Decision Support System) виник у 70-х роках і належить Горрі та Мортону, хоча перше покоління СППР мало чим відрізнялось від традиційних управлінських інформаційних систем, і тому замість СППР часто використовувався термін «системи управлінських рішень». СППР – інтерактивні автоматизовані системи, що допомагають особам, які приймають рішення,

використовувати дані і моделі для розв'язання неструктурованих і слабоструктурованих проблем [2].

Всі методи управлінського прийняття рішень можна класифікувати в три основні групи: неформальні (евристичні), колективні і кількісні.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають рішення. Ці методи включають в себе логічні прийоми та методика вибору оптимальних рішень керівником, засновану на теоретичному порівнянні альтернатив з використанням накопиченого досвіду. Управлінська практика свідчить про те, що ці неформальні методи широко використовуються в процесі прийняття та реалізації рішень.

Неформальні методи ґрунтуються переважно на інтуїції менеджера. Їх перевагою є швидкість у прийнятті рішень; однак недолік полягає в тому, що ці методи не гарантують відсутність помилкових (неефективних) виборів, оскільки інтуїція може іноді бути ненадійною.

Колективні методи обговорення та прийняття рішень визначаються основним моментом у процесі спільної роботи над управлінськими вирішеннями – визначенням учасників цього процесу. Це зазвичай тимчасовий колектив, що включає як керівників, так і виконавців. Основними критеріями вибору учасників для формування такої групи є їхня компетентність, здатність до розв'язання творчих задач, конструктивне мислення і комунікабельність. Колективні форми спільної роботи можуть приймати різні форми, такі як засідання, наради, робота в комісії і т.д. Один із широко використовуваних методів колективного прийняття управлінських рішень – це "мозковий штурм" або "мозкова атака", що передбачає спільне генерування нових ідей та подальше узгодження рішень.

Методи кількісного прийняття управлінських рішень ґрунтуються на науково-практичному підході, який передбачає визначення оптимальних рішень через обробку значної кількості інформації. Важливу роль у цьому відіграє створення інформаційних систем підтримки прийняття рішень адаптованих до навколишнього середовища. У СППР застосовують експертні оцінки, нейронні мережі, алгоритми м'яких обчислень, методи оптимізації, регресійний аналіз, байєсівські моделі та методи [3].

Отже, управління бізнесом у сучасному світі вимагає від керівників високої ефективності та швидкості в управлінських рішеннях. Системи та методи прийняття управлінських рішень є невід'ємними елементами цього процесу. Таким чином, поєднання сучасних технологій та ефективних методів стає ключем до успіху в управлінні. Вдосконалення бізнес-процесів через ці системи та методи призводить до зростання конкурентоспроможності та адаптації до змін в бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Стеценко Т. О., Тищенко О. П. *Управління регіональною економікою : навчальний посібник*. Київ : КНЕУ, 2009. 471 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. *Стратегічне управління : навчальний посібник*. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Бідюк П. І., Тимощук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевнюк Л. О. *Системи і методи підтримки прийняття рішень : підручник*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.

УДК 65.016.7:338.48

Цвілий С.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та
ресторанного бізнесу,

Мамотенко Д.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та
ресторанного бізнесу,

Корнієнко О.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та
ресторанного бізнесу,

Національний університет «Запорізька політехніка»

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В АНТИКРИЗОВОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЙ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ**

У зв'язку з кризовими явищами, які негативно позначилися на темпах розвитку компаній індустрії туризму, важливого значення набуває стратегічний аналіз, в результаті реалізації якого мають бути розроблені управлінські рішення, спрямовані на підвищення

ефективності воєнного антикризового менеджменту й мінімізації загроз, використання можливостей з боку зовнішнього середовища.

Ефективне функціонування компаній індустрії туризму перебуває у прямо пропорційній залежності від умов повоєнного розвитку систем: упорядкування, підтримки у стадії упорядкованості, динамічного розвитку та адаптації. В умовах повоєнного розвитку, де відновляться механізми конкуренції та суперництва, у забезпеченні ефективного функціонування різних компаній індустрії туризму вирішальну роль відіграватиме стадія динамічного розвитку. Саме вона визначає майбутню поведінку компаній індустрії туризму, якісні зміни у кризових умовах сьогодення і повоєнного відновлення. Так, змінюється логічна послідовність дій управління персоналом, візія спрямовується на перспективу, систематизується вибір варіантів майбутньої поведінки за умов кризи та після виходу з неї [1].

Зі зміною стратегічних параметрів надання туристичних послуг неодмінно змінюються параметри майбутньої поведінки компаній індустрії туризму та її складових. Крім головної антикризової стратегії, формуватимуться антикризові стратегії управління, маркетингу, фінансів, розвитку робочої сили, загально- та внутрішньофірмових комунікацій, відносин власності тощо. Одним з важливих етапів стратегічного аналізу при антикризовому управлінні компанії індустрії туризму є визначення ринкової частки, яка відображає надважливі результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування компанії на певному ринку, її можливості впливати на обсяг й структуру реального та потенційного попиту і пропозиції, ціни та динаміку ринку [2]. На практиці частка ринку поділяється на кілька компонентів для проведення більш глибокого аналізу. До них віднесено: 1) рівень проникнення, тобто відсоток клієнтів компанії від загальної кількості клієнтів, які набувають послуг певної категорії, до якої належить дана послуга. марка; 2) рівень ексклюзивності, або частка, яку покупки послуги становлять від усіх покупок клієнтів цього типу послуг (рівень вважається мірою прихильності до послуги за умови, що клієнти мають можливість урізноманітнити покупки та купувати різні послуги тієї ж туристичної компанії; 3) рівень інтенсивності, який порівнює середню кількість придбаної клієнтом послуги із середньою кількістю послуг у розрахунку на одного клієнта чи покупця компанії індустрії туризму.

Стратегічний аналіз в антикризовому менеджменті компаній індустрії туризму доцільно проводити за такими етапами: 1) попереднє формулювання цілей діяльності компанії індустрії туризму на один рік, три роки; 2) прогноз динаміки норми прибутку щодо встановлених цілей; 3) встановлення розриву між цілями та прогнозами; 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій та прогноз результатів; 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій компанії індустрії туризму та прогноз результатів; 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної компанії; 7) встановлення розриву між попередніми цілями діяльності та прогнозом; 8) уточнення профілю можливих придбань нових філій чи підрозділів; 9) визначення ресурсів забезпечення; 10) перегляд цілей і стратегії компанії індустрії туризму для створення цих ресурсів.

Основою діяльності компанії індустрії туризму є мобілізація ресурсів за антикризового управління є розподіл ресурсів за окремими складовими стратегії. Найважливішою умовою ефективного використання ресурсів та ефективного здійснення антикризової стратегії є їх правильний розподіл у часі [3]. Для того, щоб знизити ризик фінансових втрат при реалізації антикризової стратегії на стадії її виконання, менеджменту компаній індустрії туризму слід організувати оптимальне розподілення фінансових ресурсів. Процес мобілізації ресурсів на стадії виконання стратегії компаній індустрії туризму передбачає також оцінку та утримання джерел надходження капіталу. Керівництво не тільки має знати про джерела, які воно може використовувати для отримання грошей, ті можливості та обмеження на їх використання, у вартості капіталу, але й робити все можливе для збереження джерел і набуття нових для ефективного здійснення стратегії.

Виконання завжди є складною стадією у будь-якому процесі компанії індустрії туризму. Ключова роль належить керівництву, яка визначає завдання: проведення стратегічних змін та мобілізації потенціалу на здійснення стратегії

Список використаних джерел:

1. Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. Management, finance, economics: modern

problems&ways of their solutions : collective monograph. USA. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169-202.

2. Цвілий С.М., Корнієнко О.М. *Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 32(71). Київ : ВД «Гельветика», 2021. № 3. С. 73–78.*

3. Цвілий С.М., Корнієнко О.М. *Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Зб. наук. праць. Випуск 42/2021. Херсон : ХДУ, 2021. № 42. С. 50–55.*

УДК 004.738.5:659.14

Церковнюк О. Е.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: Білик І.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ У ПРОСУВАННІ ІТ-ПОСЛУГ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному цифровому середовищі, де конкуренція на ринку ІТ-послуг надзвичайно висока, питання привертання уваги та зацікавлення цільової аудиторії стає критичним для успіху будь-якого ІТ-бізнесу. Індустрія стрімко розвивається, і клієнти стають все більш вимогливими, шукаючи не лише технологічні інновації, але й глибоке розуміння їхніх конкретних потреб та вирішення їх проблем. Однією з ключових проблем у цьому контексті є велика кількість інформації, яка щодня накопичується в онлайн-просторі. Клієнти стикаються з труднощами відбору найбільш релевантної та корисної інформації, для вирішення щодо вибору ІТ-партнера чи послуги. Це завдання ще більше ускладнюється нестабільністю ринку та швидким темпом змін технологій.

Попри технічну експертність і високий рівень інновацій у сфері ІТ, важливо визнати, що велика частина цільової аудиторії може не бути достатньо освіченою щодо новітніх технологій та їхнього

потенціалу. Це створює прогалину між можливостями ІТ-послуг і реальним розумінням їхнього значення для бізнесу та повсякденного життя. З метою подолання цих викликів, контент-маркетинг виступає як вирішальний фактор, спрямований на створення не лише інформативного, але й змістовного контенту, який ефективно комунікує цінність ІТ-послуг та вирішує конкретні проблеми та потреби клієнтів.

Контент-маркетинг, являє собою стратегічний маркетинговий підхід, фокусований на створенні та поширенні цінного та актуального контенту з метою залучення та утримання конкретної аудиторії. Замість прямого просування товарів чи послуг, контент-маркетинг надає корисну інформацію вашим потенційним та існуючим клієнтам, допомагаючи їм вирішити їхні проблеми або вдосконалити робочі чи особисті аспекти життя. Для успішного використання цього підходу важлива документована стратегія, яку можна легко розробити [1].

Розробка стратегії контент-маркетингу в сучасному ІТ-середовищі стає ключовим етапом для успішного просування ІТ-послуг. Розглянемо ключові фактори, які визначають ефективність цієї стратегії в цифровому середовищі ІТ-послуг [2].

1. Висвітлення унікальних переваг. Систематичне та змістовне презентування унікальних переваг ІТ-послуг через історії успіху, кейси та відмінності від конкурентів є важливим елементом стратегії контент-маркетингу.

2. Взаємодія з цільовою аудиторією. Розробка контенту, спрямованого на конкретний сегмент аудиторії, дозволяє глибше зрозуміти та взаємодіяти з потенційними клієнтами, створюючи особливий зв'язок.

3. Експертна авторитетність. Регулярне публікування експертного контенту допомагає підвищити авторитет бренду в ІТ-сфері, будуючи довіру серед клієнтів.

4. Оптимізація SEO та пошукова видимість. Стратегічна оптимізація контенту для пошукових систем підвищує рейтинг бренду та забезпечує видимість для потенційних клієнтів, які шукають інформацію про ІТ-послуги.

5. Вирішення проблем та потреб клієнтів. Фокусування на розкритті та вирішенні конкретних проблем чи потреб аудиторії допомагає створити важливий зв'язок між брендом та її учасниками.

6. Аналітика та оцінка результатів. Систематичний моніторинг та аналіз результатів дозволяють коригувати стратегію та вдосконалювати контент для досягнення кращих результатів.

Важливо співпрацювати з впливовими особистостями, включати історії успіхів клієнтів та акцентувати участь у громадських ініціативах. Використання візуальних елементів, таких як інфографіка та відео, також може зробити контент більш привабливим та зрозумілим для аудиторії. Успіх стратегій контент-маркетингу в ІТ-галузі визначається комбінацією технологічного знання, креативності та адаптації до потреб аудиторії. Розробка та реалізація стратегії контент-маркетингу стає необхідним кроком для ІТ-послуг у цифровому світі, сприяючи активній взаємодії та побудові довгострокових відносин з клієнтами. Розробка стратегії контент-маркетингу стає, таким чином, миттєвим відгуком на вимоги сучасного ринку ІТ-послуг. Це не лише інструмент просування, а й засіб активної взаємодії та побудови довгострокових відносин з клієнтами.

Успіх стратегій контент-маркетингу визначається комбінацією технологічного знання, креативності та адаптації до потреб аудиторії. Розробка та реалізація стратегії контент-маркетингу стає необхідним кроком для ІТ-послуг у цифровому світі, сприяючи активній взаємодії та побудові довгострокових відносин з клієнтами. В умовах інформаційного перенасичення та швидких технологічних змін, високоякісний та ефективний контент дозволяє брендам не тільки виділятися, але й сприяти взаєморозумінню, розбудові довіри та розвитку довгострокових стосунків з клієнтами та користувачами. У світі, де не лише інновації, але й емоції та змістовність визначають успіх, контент-маркетинг стає ключовим інструментом не лише для привертання нових клієнтів, але й для формування відданої та інформованої спільноти.

Список використаних джерел:

1. *What Is Content Marketing? UPL: <http://surl.li/dyhzy>*
2. *Юрченко В. Створення ефективної стратегії: як залучити аудиторію за допомогою цілеспрямованого контенту? UPL: <http://surl.li/svzja>*

УДК 338.2

*Чукурна О.П.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
Лісецька Н. В.,
здобувач вищої освіти,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку*

ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Смарт-спеціалізація (Smart Specialisation, SS), тобто розумна спеціалізація, є інноваційним регіональним підходом, спрямованим на створення нових робочих місць і стимулювання їх зростання, дозволяючи кожному регіону визначати та розвивати власні конкурентні переваги. Можна стверджувати, що в центрі концепції смарт-спеціалізації стоїть Людина, як «соціальний капітал», а все інше – інновації, знання, підприємництво – лише інструменти [1].

Концепція смарт-спеціалізації стала відповіддю на запитання: чому існують значні розбіжності між швидкими темпами економічного зростання в США, та помірними у країнах Європи. Серед основних причин такого розриву називають відмінності на ринку праці, а саме: якість людського капіталу, жорсткість європейських ринків праці, відмінності в адаптації та прийнятті нових управлінських практик, різна організація процесів інвестування та доступності венчурного капіталу та ін.

Визначальним чинником економічного зростання США протягом останніх 20 років визнано галузь виробництва та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Тобто, уповільнення темпів економічного зростання в Європі пояснюється значно повільнішим розвитком економіки знань, ніж у США. Тому для стимулювання економічного зростання та вирішення низки інших завдань було впроваджено концепцію смарт-спеціалізації в низці європейських країн.

Сучасна смарт-спеціалізація задумана в рамках реформованої політики згуртованості Європейського Союзу та базується на 15-річному досвіді підтримки інноваційних стратегій у різних європейських регіонах. Сучасна європейська концепція смарт-

спеціалізації зважила на недоліки попередніх регіональних інноваційних стратегій, серед яких можна виділити такі основні:

- брак міжнародної та транскордонної перспектив, часта ізолюваність регіональних інноваційних та економічних систем;

- невідповідність інноваційної стратегії виробничо-економічної структури регіону;

- недостатня участь бізнес-сектору у розвитку науково-дослідних напрацювань;

- відсутність ретельного аналізу регіональних ресурсів та активів;

- впровадження чужих елементів і систем, а також копіювання досвіду розвинених регіонів без урахування місцевих особливостей [2].

Реалізація сучасної європейської концепції смарт-спеціалізації стала можливою завдяки передовому економічному мисленню основних міжнародних організацій, таких як Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Міжнародний валютний фонд (МВФ). Найбільшим спонукальним мотивом розробки концепції смарт-спеціалізації стала глобальна економічна криза 2008-2009 рр., що стала найбільшим глобальним економічним шоком з часів Великої депресії. Значне скорочення обсягів виробництва, зовнішньої торгівлі, міжнародних резервів, зменшення світового та національних обсягів ВВП, різке скорочення потоків прямих іноземних інвестицій, зростання безробіття, падіння життєвого рівня населення – такі основні наслідки цієї кризи. Саме тому на порядок денний були поставлені питання необхідності визначення нових підходів до економічних проблем та проведення нової індустріальної політики [3].

У даний час концепція смарт-спеціалізації стала основою нової політики розвитку регіонів у Стратегії Європа-2021 та успішно використовується у регіональній політиці багатьох країн Європейського Союзу. Вона дозволяє побачити нову особу регіонів, що є вкрай важливим, зокрема, для оцінки сучасної траєкторії розвитку України. А в найближчому майбутньому смарт-спеціалізація може стати базовим елементом смарт-суспільства (інтелектуального суспільства, або Суспільства 5.0), яке повністю замінить постіндустріальне суспільство. У ньому інновації в галузі науки і техніки відіграватимуть провідну роль у забезпеченні

збалансованого економічного розвитку та вирішенні соціальних проблем, а передумовою його створення стане співпраця між індустрією, науковими колами та урядом.

Список використаних джерел:

1. Ексабайтова економіка: підручник. За науковою ред. Татомир І.Л., Шульжика Ю.О. Трускавець: ПОСВІТ, 2022. 292 с.

2. Електронний ресурс URL.: <https://robovalley.com/community/>

3. Електронний ресурс URL.: <https://www.odenserobotics.dk/about-us/>

УДК 330.3

Шиян Н.І.,

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,*

Сітак І.Л.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,

*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ У СФЕРУ КЛІНІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УКРАЇНИ

Інвестиції є важливим елементом успішності у проведенні наукових досліджень, у випробуваннях, у реалізації проєктів. У сфері клінічних досліджень важливість і особливість інвестицій пов'язуються із тим, що відіграючи роль фінансової основи, вони спрямовуються у сферу інноваційних розробок, які за своєю суттю є ризикованими, у той же час, вони є вкрай необхідними для виявлення, діагностики, лікування, профілактики захворювань людини. Суспільство зацікавлене в розробці інноваційних методів лікування, в проведенні доклінічних, клінічних випробувань, включаючи усі фази клінічних досліджень з метою виявлення чи перевірки фармакологічних властивостей досліджуваного препарату, його впливу на клінічні прояви захворювання, побічні дії та ін. Тож, інвестування сфери клінічних досліджень є необхідним.

Аналіз наукової літератури свідчить про наявність вагомого теоретичного обґрунтування проблематики інвестування в клінічні дослідження [1-3]. Зокрема в працях науковців акцентується увага на

складності проведення клінічних досліджень, необхідності ефективного управління ними, розробці Guidelines по управлінню дослідженнями, на методах їх оцінки, вагоме значення приділяється інвестиціям у сферу медицини і клінічних досліджень [2-3], необхідності своєчасного інвестування важливих напрямків сфери клінічних досліджень [2].

Аналіз публікацій щодо розвитку сфери клінічних досліджень в Україні, ролі інвестування у цьому процесі дозволяє визначити суттєву кількість публікацій, в яких розглянуто різні її аспекти [4-5]. Їх аналіз дозволяє визначити сукупність проблем у сфері інвестування клінічних досліджень із точки зору ризиків безпосередньо у сфері проведення клінічних досліджень, це зокрема недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів у сфері клінічних досліджень та менеджерів, що впливає на якість проведених досліджень та терміни їх проведення [5]; проблеми у формуванні і використанні системи даних з клінічних досліджень, рекрутинг та відбір учасників; в ряді випадків – недостатня реалізованість питань етики та нормативного надзору щодо проведення таких досліджень.

До числа чинників, що підвищують ризик інвестицій у сферу клінічних досліджень належать також недостатня врегульованість питань проведення клінічних досліджень на законодавчому рівні; проблема щодо майнових прав інтелектуальної власності на розробки у сфері клінічних досліджень, патентування отриманих розробок, та захисту ексклюзивності препаратів. Кроки до вирішення цих проблем розглядаються як поштовх для здійснення інвестицій та інновацій в дану сферу.

Сьогодні відбувається адаптація українського законодавства до міжнародних угод, зокрема адаптація положень Закону України «Про лікарські засоби» [6]. Акцентується увага на окремих із положеннях ведення Державного реєстру лікарських засобів, визначення органу управління щодо формування державної політики у сфері охорони здоров'я та державної політики у сфері контролю якості та безпеки лікарських засобів; врегулювання окремих питань порядку захисту прав пацієнта (добровольця), зокрема щодо випробування лікарських засобів за участю неповнолітніх осіб та ін. Це теж важливі напрямки до зменшення ризикованості інвестицій у сферу клінічних досліджень.

Певною проблемою, що впливає на активність інвестицій у сферу клінічних досліджень, є відсутність механізму страхування ризиків для проведення клінічних досліджень фармацевтичних компаній, які займаються компаній.

В сучасних умовах, в умовах повномасштабної військової агресії російської федерації проти України, інвестори запобігають виникненню ризиків в проведенні клінічних досліджень шляхом переміщення як центрів проведення клінічних досліджень, так і пацієнтів в західні області і за кордон. За даними Державного Експертного Центру МОЗ України, найбільша кількість переміщених пацієнтів протягом 2022 р. була в онкології (122 особи в Україні і 99 осіб за кордон), неврології (22 особи в Україні, 67 пацієнтів – за кордон), ревматологія (15 осіб в Україні, 32 особи за кордон) [7].

Позитивним моментом, що сприятиме посиленню привабливості проведення клінічних досліджень препаратів в Україні, є подальша євроінтеграція даної сфери, що супроводжується подальшим процесом імплементації актів права ЄС в рамках Єдиного регламенту ЄС [8]. Завдяки даному процесу буде визначено чіткий алгоритм співпраці та звітування під час дослідження однієї речовини в різних країнах ЄС, а також буде сформовано єдиний механізм взаємодії у сфері співробітництва з оцінки безпеки клінічних досліджень, що так важливо для цієї сфери.

Саме фінансова складова поряд із впровадженням інновацій та сучасних науково-технічних доробків, чітким розумінням та виконанням вимог щодо клінічних досліджень, зокрема щодо захисту прав пацієнтів, точності та достовірності даних, постійного удосконалення процесів, прозорості оперативного управління поряд із адаптацією нормативно-правової бази до вимог ЄС слугують основою для підвищення соціальної, економічної віддачі від вкладених в розробку ресурсів, що у свою чергу впливає на зацікавленість інвесторів щодо фінансування сфери клінічних досліджень, підвищуючи її.

Список використаних джерел:

1. Farrell B., Kenyon S., Shakur H. *Managing clinical trials. Trials. 2010. N 78* <http://surl.li/svzkyf>
2. Banskback N., Keystone E., O`Dell J., Phibbs C., Hannagan K., Brophy M. & Anis A. (2015). *Making smart investment decisions in clinical research. Trials. DOI: 10.1186/s13063-015-1123-1.*

3. *Investment In Clinical Trials Advanced Innovation.*
<http://surl.li/svzka>

4. Попов В.А., Попова С.О. Правові проблеми залучення інвестицій для створення ксеноімплантантів і можливості їх подальшої трансплантації. [Електронне видання]. Аналітично-порівняльне правознавство. <http://surl.li/svzkc>.

5. Ратушина К.Л., Зупанець К.О., Добрава В.Є. Обґрунтування та розробка процесної моделі системи управління клінічними даними на місці проведення дослідження. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2013. № 4 (30). С. 32-37.
<http://surl.li/svzkd>

6. Про лікарські засоби: Закон України від 04.04.1996 № 123/96 – ВР (із усіма змінами і доповненнями)
<https://ips.ligazakon.net/document/Z960123?an=1>.

7. Інформаційна довідка про стан клінічних випробувань в Україні у період з 01.01.2022 по 31.12.2022 <http://surl.li/svzkh>.

8. Слободніченко М. Євроінтеграція посилюватиме привабливість проведення клінічних досліджень препаратів в Україні для країн ЄС. <http://surl.li/svzke>

УДК 339.138

Юр'єв Д.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасні реалії бізнес-середовища вимагають від підприємств постійної адаптації до мінливих умов ведення бізнесу та впровадження інноваційних рішень на різних рівнях і сферах реалізації. Своєчасність та ефективність таких рішень, які базуються на маркетингових аспектах, забезпечує підприємству підвищення конкурентоспроможності, динамічний розвиток, формування позитивного іміджу тощо. Такий підхід в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства має здійснюватися за результатами комплексної діагностики бізнес-середовища та виявлених проблемних зон господарювання самого підприємства. Пошук та

обґрунтування стратегічних напрямів розвитку бізнесу, що призведуть до підвищення основних показників результативності його функціонування є однією з найбільш актуальних проблем сьогодення.

Задля отримання результативної, адекватної, надійної, здатної забезпечити створення та підтримку конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку стратегії розвитку підприємства, має бути певна послідовність під час її формування та подальшого обґрунтованого вибору. Велика увага має приділятися дослідженню середовища в якому функціонує підприємство [2].

Отже, основні напрями розвитку будь якого підприємства окреслює визначена стратегічна ціль його господарювання, стан ринкового середовища та наявний внутрішній потенціал. Невірно обраний напрям розвитку підприємства є наслідком недооцінки конкурентного середовища та наявного ресурсного забезпечення, що в кінцевому підсумку не дозволяє досягти намічених стратегічних цілей, послаблює позиції підприємства на ринку та, в кінцевому підсумку, призводить до занепаду бізнесу.

Сьогодні сучасний бізнес має різні варіації свого розвитку. Серед основних стратегічних напрямів виокремлюють [1]: стратегію масового або недиференційованого маркетингу; стратегію диференційованого маркетингу та стратегію концентрованого маркетингу.

Орієнтація бізнесу на загальний ринок матиме успіх за умови низьких витрат на виробництво універсальної продукції. Здійснення маркетингової діяльності за такого стратегічного напрямку передбачає розробку єдиного маркетингового комплексу через відсутність будь - яких відмінностей у купівельному попиті споживачів.

Реалізація мети максимального охоплення ринку можлива й за використання підприємством стратегії диференційованого маркетингу. За такого підходу потужний потенціал бізнесу дозволяє одночасно охопити декілька сегментів, розробивши для кожного з них окремий комплекс маркетингу. Успіх бізнесу за реалізації стратегії диференційованого маркетингу обумовлюється здатністю підприємства задовольнити різноманітні потреби споживачів зосереджуючись на відмінних характеристиках продукції, що виробляється.

Напрямок стратегічного розвитку за сфокусованим зростанням орієнтує бізнес на оригінальність та неповторність продукції. Підприємство зосереджує свої зусилля на одному сегменті, досягаючи в такий спосіб конкурентних переваг. При цьому даний напрямок може бути обраним бізнесом, що тільки розвивається та в силу обмеженості ресурсів, не в змозі охопити велику частку ринку.

Будь-який бізнес має свої особливості розвитку і тому вибір стратегічного напрямку подальшого зростання, а отже і конкурентної стратегії, залежить від проблем які потребують негайного вирішення та завдань, що ставляться до виконання. Тому необхідно постійно аналізувати взаємодію між станом підприємства та його оточенням з метою виявлення критичних явищ та коригування обраного стратегічного напрямку розвитку відповідно до ступеня загрози оточення та важливості визначених цілей.

При виборі стратегічних напрямків маркетингової діяльності бізнес зіткнується з низкою проблем, серед яких обмеженість ринків збуту колом споживачів; невеликий проміжок часу для виводу на ринок нових продуктів; роздробленість сучасних ринків; неможливість точного прогнозування попиту потенційних користувачів в умовах динамічного розвитку суспільства тощо є [3].

Керівники сучасних підприємств мають усвідомлювати, що вибір стратегічного напрямку розвитку бізнесу є важливим компонентом його зростання, проте далеко не єдиним. Для зниження ризиків господарювання, за вказаними та багатьма іншими проблемами, підприємства мають здійснювати постійний моніторинг оточуючого середовища, проводячи власні дослідження, спеціально організовані маркетингові дослідження, отримувати актуальну інформацію за результатами маркетингової розвідки та аудиту внутрішнього середовища. Саме такий підхід дозволить на підставі зібраної інформації оперативна приймати управлінські рішення щодо ведення бізнесу за обраним напрямом з огляду на динамічні зміни оточуючого середовища.

Список використаних джерел:

1. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32502.pdf>.

2. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. *Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямків діяльності*

підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127>.

3. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf.

УДК 338.001.36

*Якимчук С. С.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Лиса С.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний лінгвістичний університет*

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ СИТУАЦІЇ В КРАЇНІ

Очевидним є той факт, що зараз більшість суб'єктів господарювання функціонують на конкурентних ринках і їхня поведінка визначається конкурентним впливом. Підприємства займають певну ринкову нішу, в якій їм вдається завойовувати своє місце в змаганні з конкурентами завдяки посиленню своїх конкурентних позицій. Від рівня конкурентоспроможності залежить наскільки успішною може бути діяльність підприємства [1].

Конкурентоспроможність є ознакою ефективного підприємства, яка пов'язана з процесом конкуренції, у якому компанії конкурують одна з одною, та визначається як здатність підприємства функціонувати в конкурентному середовищі, в якому працюють інші суб'єкти. Це здатність розробляти, виробляти та продавати продукти та послуги на ринку, де подібні продукти та послуги пропонують інші суб'єкти господарювання. Таким чином, рисою ринку є багатомірна конкуренція між суб'єктами, що розуміється як доступ до ресурсів з метою їх перетворення на продукти та послуги, які задовольняють широкі потреби споживачів. Хочу зазначити, що конкурентоспроможність забезпечує стабільний розвиток компаній.

Коли ми хочемо оцінити, спрогнозувати чи управляти конкурентоспроможністю підприємства, то обов'язково потрібно

враховувати сукупність усіх факторів, які впливають чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать: рівень організації процесу виробництва на підприємстві, інноваційні технології виробництва, методи та система управління підприємством, правильне прогнозування і планування, рівень задоволення потреб споживача, якість послуг та продукції підприємства. До зовнішніх факторів можна віднести: конкурентів підприємства, наявність сировинних ресурсів, політичну ситуацію в державі, законодавчу базу, кліматичні та природні умови.

Щодо політичної ситуації, то в Україні зараз це особливо помітно. Нестабільність економіки та війна є серйозними факторами впливу на підприємство загалом, а також на його конкурентоспроможність.

Згідно опитувань, проведених в червні 2022 року, щодо адаптація до шоку війни та наявність стратегій розвитку:

- 33,4% — вже адаптувалися та мають стратегію дій;
- 50,5% — у процесі обдумування та інтуїтивного управління;
- 11,1% — не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій [2].

Щодо представників малого бізнесу, саме зараз оптимальний час для збільшення продуктивності, шляхом заміни застарілих схем або додавання додаткових елементів, а також модернізації свого бізнесу, ринок змінився і потребує нових товарів та послуг, яких раніше не було. На сьогоднішній день, ми отримуємо колосальну підтримку від багатьох людей та організацій, а це може допомогти розвиватися українській економіці та підвищувати конкурентоспроможність країни в загалом, адже економічний фронт не менш важливий за військовий [3].

Ще одним важливим фактором впливу є платоспроможність населення. Цей фактор на пряму впливає на те, яким буде попит на продукти і послуги, а в умовах нестабільної ситуації в країні це особливо помітно. На даний час, дефіцит електроенергії, руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістики, скорочення пропозиції товарів та послуг, зростання виробничих витрат, а також низька платоспроможність населення продовжують суттєво впливати на економічну активність підприємств та їхні очікування [4].

Важливо розуміти, що під час воєнного стану в країні ситуація є непрогнозованою. Найбільше заважає бізнесу у відновленні нестача фінансових ресурсів у країні, а саме – неплатоспроможність клієнтів (46,9%), недоступність кредитних коштів і власного капіталу тощо. Серед опитаних, 46,9% вказують на не прогнозованість розвитку подій, а 42,8% – на непередбачуваність дій держави, які можуть погіршити ситуацію для бізнесу [5].

Хочу ще додати, що висока конкурентоспроможність підприємств буде вигашною не лише для підприємців, а й для країни в цілому. Оскільки, конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, тому що підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дозволяє збільшити експорт і збалансувати платіжний баланс.

Наразі, підприємствам важливо бути гнучкими, креативними, вміти підлаштовуватись під ситуацію, а ще бути здатними швидко все змінити, відмінити, придумувати нові плани або розроблювати нові стратегії.

Список використаних джерел:

1. *Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства.* – URL: <https://doi.org/10.31713/ve1201910>
2. *Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування.* – URL: <http://surl.li/ndvbw>
3. *Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану.* – URL: <http://surl.li/ndvam>
4. *Бізнес погіршив оцінку своїх перспектив, найбільший песимізм у торгівлі – опитування НБУ.* – URL: <http://surl.li/svzll>
5. *Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження.* – URL: <http://surl.li/svzln>

УДК 658.5

*Яковенко Р.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Круценко Д.А.,
здобувач вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,*

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТІВ ТОВ «ЮГОС» У КОНТЕКСТІ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

В Україні працює близько семи тисяч виробників і дилерів меблів. Статистика Мінпромполітики щодо управління деревообробною та меблевою галузями показує, що 21 велика компанія (з обсягом продажів не менше 200 тис. дол. США) забезпечує 80% внутрішнього виробництва, а решту забезпечують понад 1000 підприємств середнього та малого бізнесу (20%). На українському ринку конкурують близько шістдесяти міжнародних фірм.

Виходячи з фінансової статистики компаній та операторів, меблева промисловість характеризується такими фірмами, як: ДП «Меркс Меблі» (найбільший експортер українських дерев'яних офісних меблів), ЗАТ «Енран» (торгові марки «Енран-Акрос» та «Акрос»), фабрика «Классум», ПП «Ірма» (ТМ «Аматі»), ТОВ «Снайт» (щойно перейменоване в ТОВ «Інтехсервіс»), ТМ «Ліга-Нова», ТОВ «Арт Метал Фурнітура», ВАТ «Спецмеблі», ТОВ «Конус», ЗАТ «Лагода», ЗАТ ВБФ «Берест», ВАТ «Меблева фабрика ім. Боженка», АТЗТ «Новий стиль-Україна», ТОВ «Олісма», ТОВ «L-майстер» тощо.

Найкращий підхід до опису ситуації на сучасному меблевому ринку України до 2019 року – це «спокійний розвиток». Заслуговує на увагу і той факт, що це реальне зростання, хоча б за кількістю нових салонів м'яких меблів, яке є помітним. Поява нових виробників – ще одне свідчення прогресу ззовні. За даними Держкомстату, у 2018 році було вироблено майже 58 тис. одиниць меблів для ванних кімнат, 12 760 шаф, кухонь, барів та інших стелажів, 274 480 столів, шаф і полиць (враховувалися лише обсяги великих підприємств, з річним обсягом виробництва продукції від \$200 тис.). Крім того, за

даними Мінпромполітики, 20% попиту на меблі для житлових приміщень становлять корпусні меблі.

Основними конкурентами ТОВ «ЮГОС» є такі підприємства, які виробляють та продають меблі:

ТОВ «Конус» – виробництво корпусних та м'яких меблів;

ТОВ «Олісма» – виробництво корпусних меблів;

ЗАТ «Лагода» – виробництво корпусних меблів;

ПрАТ «Прогрес» – виробництво корпусних меблів.

Можна стверджувати, що меблевий ринок Кропивницького сьогодні перенасичений меблями і є яскравою ілюстрацією ідеальної конкуренції. Розвивається все більше «дилерських» магазинів, які пропонують меблі різних виробників за шалену ціну, хоча за останні два роки в місті Кропивницькому утворилося більше п'яти фірм-виробників меблів. З іншого боку, це дає ТОВ «ЮГОС» реальну можливість захопити значну частину ринку і витіснити частину своїх конкурентів, які є меншими бізнесами. Виникає жорстке суперництво. Оскільки кожен бізнес надає по суті однаковий продукт клієнту, необхідно визначити будь-які недоліки в області якості обслуговування, додаткових послуг, що надаються, конкуруючих місць розташування, цінових точок, вибору, унікального дизайну, дотримання поточних тенденцій моди та асортименту товарів, серед іншого. Простіше кажучи, варто прагнути компенсувати будь-які недоліки ваших суперників.

ТОВ «ЮГОС» є цілком конкурентоспроможною фірмою за загальною інтегральною оцінкою конкурентоспроможності. Хоча й незначно, але показник конкурентоспроможності ТОВ «ЮГОС» є нижчим, ніж у виробника меблів ПрАТ «Прогрес». Також не відстає ТОВ «Олісма». У порівнянні з іншими підприємствами, ТОВ «Конус» є не настільки конкурентоспроможним.

На основі експертної оцінки визначимо відносні якісні показники ТОВ «ЮГОС» та його конкурентів (табл. 1).

Згідно з результатами аналізу, ТОВ «ЮГОС» займає сильніші позиції, ніж його конкуренти. Отже, ТОВ «ЮГОС» за розрахованими показниками має загальну оцінку 384 бали, ТОВ «Конус» — 361 бал, а ПрАТ «Прогрес» — 360 балів.

Таблиця 1

Якісні показники діяльності ТОВ «ЮГОС» у конкурентному профілі підприємства

Характеристики		ТОВ «ЮГОС»		ТОВ «Конус»		ПрАТ «Прогрес»	
	Вага показника, %	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
1. Ціна товару	25	90	22.5	85	21.25	60	15
2. Якість товару	35	84	29.4	70	24.5	75	26.25
3. Маркетинг	15	45	6.75	65	9.75	75	11.25
4. Менеджмент	15	70	10.5	60	9	70	10.5
5. Якість обслуговування	10	95	9.5	82	8.2	75	7.5
Разом		384	78.65	361	72.70	360	70.50
Рейтинг			I		II		III

На нашу думку, у найближчі роки грошові потоки ТОВ «ЮГОС» будуть стабільними завдяки виробництву та продажу корпусних меблів. У результаті ТОВ «ЮГОС» має найбільший рівень конкурентоспроможності серед обраних підприємств, про що свідчить максимальне значення показника рівня конкурентоспроможності.

УДК 351.71/88 (477)

***Якубовський Я. С.,**
здобувач третього рівня вищої освіти,
Кухарчук П. М.,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти»*

**РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПРИЙНЯТТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Прийняття управлінських рішень на державному на локальному рівні – це результат ефективних дій органів публічної влади. У демократичній соціальній державі цей процес неможливий без

залучення громадськості, оскільки основними признаками панування демократії в державі є: зміна політичної влади через існуючу систему виборчого права, захист прав людини, верховенство права та активна участь членів громадянського суспільства у прийнятті управлінських рішень на локальному та державному рівні [1]

Процес залучення громадськості до прийняття управлінських рішень є об'єктом дослідження таких науковців: Н. Бабарикіна, І. Віннічук, О. Вольська, Є. Головаха, А. Двігун, Ю. Каплан, О. Корнієвський, В. Лозовий, Ю. Мельничук, Н. Пеліванова, В. Потапенко, В. Скворцова, Ю. Тищенко, В. Філіппова та ін.

Про підвищення ролі громадських організацій у процесі прийняття управлінських рішень свідчить той факт, що основним завданням Національної Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 рр.[2], є створення сприятливих умов з боку публічних органів влади для залучення громадських організацій до прийняття управлінських рішень, пов'язаних з соціально-економічним розвитком на державному та локальному рівнях.

Створення сприятливих умов повинно ґрунтуватись на дотриманні принципів ефективної взаємодії органів публічної влади та громадськості, а саме:

прозорості, який полягає у забезпеченні доступності інформації про діяльність органів влади та процесів прийняття рішень для громадськості;

відкритості, який полягає у формуванні відкритого діалогу в процесі прийняття управлінських рішень;

партнерства, який полягає у співпраці між органами влади та громадськістю та базується на взаємовигідних відносинах та спільних цілях у партнерських проєктах та ініціативах;

забезпечення рівності та включеності, які полягають у забезпеченні доступності громадян до участі в процесах управління та прийняття рішень на державному та локальних рівнях.

Зазначені принципи взаємодії допомагають побудувати ефективні та довірчі стосунки між органами влади та громадськістю, що сприяє покращенню процесів управління та досягненню спільних соціальних цілей. Основним інструментом у процесі прийняття рішень є електронне врядування, яке допоможе зробити ефективно

діючу систему залучення громадських організацій до прийняття рішень.

Список використаних джерел:

1. Дослідження механізмів залучення громадськості до процесу прийняття рішень Київською міською владою URL: <https://rm.coe.int/native/168076f44a>
2. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. Указ Президента України № 487/2021 від 7.09.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

УДК 339.138:338

Ярмоленко М.В.,
здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

УМОВИ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування стратегії маркетингу підприємства є тривалим та складним процесом, що передбачає визначення певної послідовності дій, розробку моделі дій, заходів та рішень, які за практичного їх втілення мають забезпечити ефективну діяльність підприємства в короткостроковій чи довгостроковій перспективі.

Задля розробки максимально ефективної стратегії слід брати до уваги низку умов її формування та ключові чинники, що покладаються в її основу. Неодмінною умовою до маркетингової стратегії, що розробляється, є можливість її пристосування до раніше непередбачених змін зовнішнього середовища. Причин цих змін може бути безліч: від насичення ринку, створення нових технологій та виникнення численних конкурентів до кардинальної зміни законодавства тощо [1, с. 198].

Саме тому, початок роботи над формуванням стратегії маркетингу підприємства має розпочинатися за умови володіння максимально повною інформацією про середовище функціонування підприємства, що дістається за результатами проведених маркетингових досліджень, маркетингової розвідки та внутрішнього аудиту діяльності підприємства. Внутрішній маркетинговий аналіз

дозволить отримати об'єктивну інформацію про потенціал підприємства в розрізі його ресурсного забезпечення; стану організаційної структури та результативності функціонування маркетингової інформаційної системи; кадрового та технологічного забезпечення; мати уяву про місію існування підприємства, визначені цілі та обмеження для їх досягнення. За результатами аналізу зовнішнього середовища, підприємство матиме уяву про стан та тенденції мікросередовища, зокрема особливості поведінки всіх основних контрагентів ринку та напрями та динаміку змін чинників макросередовища, а саме законодавства, демографічної ситуації, культурного оточення, екології.

При визначенні структури стратегії маркетингу необхідно враховувати особливості цільового ринку і цільових сегментів. Це пов'язано з тим, що це необхідно для забезпечення відповідного співвідношення між можливостями самого підприємства та можливостями і загрозами, що обумовлюють привабливість цільового ринку. Підприємство повинно вирішити, який товарний асортимент воно вироблятиме та які послуги надаватиме своїм клієнтам. Визначення цільових груп споживачів є особливо важливим. Правильно обравши цільові групи, підприємство матиме всі шанси максимально задовольнити потреби найважливіших груп споживачів і таким чином зміцнити свої позиції на ринку. Згідно закону Парето - у багатьох випадках 20% зусиль дають 80% результату. Іншими словами, невеликий відсоток причин призводить до більшого підсумкового ефекту, тобто досить невеликий відсоток споживачів здатні принести підприємству прибуток збільшений у чотирьох кратному вимірі, в разі якщо підприємство правильно обрало свій цільовий сегмент для функціонування на ньому за обґрунтовано сформованою стратегією.

При формуванні стратегії маркетингової діяльності підприємство має максимальну увагу приділити аналізу стану та тенденціям змін зовнішнього та внутрішнього середовища. В цьому випадку вкрай доречним буде використання матричних методів оцінки середовища.

Найбільш поширеними серед них є SWOT-аналіз та SPACE-метод, за результатами використання яких підприємство отримає уяву щодо сприятливості зовнішніх умов для розвитку бізнесу та наявності сильних та слабких сторін самого підприємства [2, с. 196].

Зібрана в такий спосіб інформація має стати основою управлінського процесу з виявлення конкурентних переваг та прийняття рішень з подальшого їх підсилення. Саме конкурентні переваги підприємства мають стати ключовим чинником в процесі формування стратегії.

Серед чинників, що суттєво впливають на формування стратегічного рівня підприємства також слід виокремити наступні: загальні цілі, політику та стратегії підприємства; переваги системи зовнішнього інвестування; системи постачання; переваги системи фінансування; поточні економічні результати; систему мотивації; систему контролю та аналізу; організацію підприємства; переваги системи збуту; гнучкість виробництва; плани диверсифікації; внутрішні зв'язки виробничих підрозділів та самостійних підрозділів підприємства [3].

Отже, формування стратегії маркетингу підприємства має базуватися на детальній оцінці умов функціонування підприємства, що передбачає максимально повне використання маркетингового інструментарію, та визначенні основних чинників, які обумовлюють конкурентні переваги підприємства та вигідно виділяють його серед конкурентів у цільовому сегменті, посилюють конкурентоспроможність та сприяють укріпленню ринкових позицій.

Список використаних джерел:

1. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. *Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability*. 2023. №1. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/172/163>.
2. Муштай В.А. *Використання матричних методів в оцінюванні організації маркетингового планування діяльності підприємства. Інфраструктура ринку*. 2021. №51. С.264 - 270. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/32.pdf.
3. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. *Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf.

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ.

УДК 338.2:658

*Балашова О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,
Донбаська державна машинобудівна академія*

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Положення України на світовій арені, як учасника глобальних інтеграційних мереж кардинально відрізняється від минулого навіть десятиліття, тому постає головне питання: як можна зайняти стабільну позицію у світі та розробити стратегію сталого та успішного функціонування. Удосконалення управління в різних галузях економіки і різних суб'єктів підприємництва є актуальною - проблемою, для вирішення якої потрібно створення нових, якісних і ефективних систем управління, таких як система оперативного - інноваційного менеджменту. Ця система спирається на методику і зокрема методи прогнозування інноваційної діяльності.

Метою прогнозування інноваційної діяльності є визначення можливих шляхів вирішення проблеми, а також розвиток об'єкта та вибір найбільш ефективних варіантів досягнення мети.

В економічній літературі [1] виділяють такі напрями досліджень інноваційної політики: фінансування інноваційної діяльності, визначення та захист інтелектуальної власності, відбір перспективних проектів та технологій, тощо. Проте слід зазначити, що планування та прогнозування інноваційного розвитку є особливо важливим аспектом аналізу інноваційної діяльності.

Прогнозування інноваційної діяльності в Україні доки не здійснювалося досить ефективно, бо в країні зберігалася поточна тенденція низької сприйнятливості підприємців до інновацій в порівнянні з країнами ЄС [2].

Під методом прогнозування необхідно розуміти «сукупність прийомів та способів мислення, що дозволяють на основі аналізу

ретроспективних даних, екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) зв'язків об'єкта прогнозування, а також їх вимірювань у межах розглянутого явища або процесу вивести судження про ймовірність його (об'єкта) майбутнього розвитку» [3].

У сфері прогнозування сьогодні чітко видно тенденцію створення комбінованих методів, у яких поєднуються різні підходи та технології. Процес вибору методу прогнозування інноваційної діяльності за більшим рахунком визначає достовірність і точність даних, що одержуються в результаті прогнозування. Методи прогнозування можна розділити на класи за різними ознаками: особливості мети прогнозування, досліджуваного процесу та інструментарію, що використовується (рис. 1).

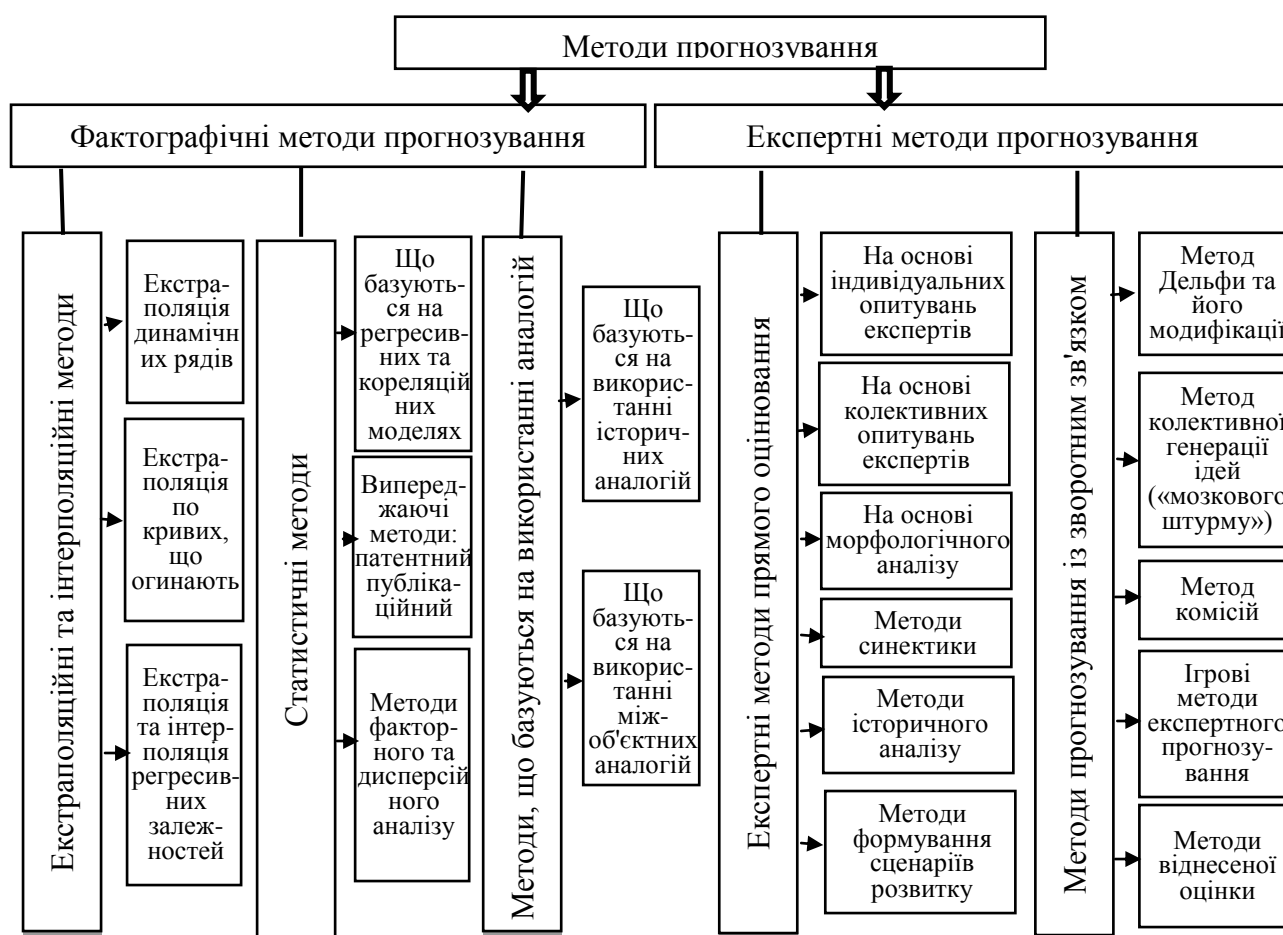


Рис. 1 – Класифікація методів прогнозування інвестиційної діяльності

При виборі методів прогнозування важливим є глибина попередження прогнозу: якщо прогнозований процес можна уявити еволюційним (без стрибків) – застосування формалізованих методів виправдане визначення стрибка й оцінки часу його; якщо ж у ньому

можлива поява стрибків, необхідно застосовувати методи експертних оцінок, але в ділянках еволюційного процесу застосовувати формалізовані методи [4].

Сформовані теорія і практика прогнозування інноваційної діяльності показують, що найбільший ефект розробки прогнозів досягається при застосуванні комплексу методів (один метод доповнюється іншим).

При прогнозуванні фундаментальних досліджень широкого поширення набули системний аналіз та синтез, методи експертних оцінок: сценаріїв, побудови «дерева цілей» та морфологічного аналізу, екстраполяції, оптимізації, факторні та імітаційні моделі, система укрупнених балансових розрахунків.

Таким чином, методи прогнозування інноваційної діяльності багатоаспектні та багатоваріантні, що надає їм свою форму та своє «обличчя» в кожній окремій економічній системі, саме тому для досягнення максимального результату необхідно врахувати всі фактори макро- та мікросередовища економічної системи, для якої застосовується метод.

Список використаних джерел:

1. Касич А. О., Канунікова К. О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 21-24.
2. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/XH6YF00A>
3. Моделювання та прогнозування економічних процесів: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції. – К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. URL: <https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/mpep2021.pdf>
4. Фоміченко І.П., Баштовий В.П., Кожурін Д.О., Пахомова О.В. Сучасні аспекти та методи управління інноваційною діяльністю на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 103-109

УДК 005.2:658.114

*Бикова Н.Е.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління є важливим аспектом для успішного функціонування будь-якої організації чи системи. Методи управління забезпечують систематичний та ефективний підхід до управління. Вони включають в себе стратегії, підходи та інструменти, спрямовані на досягнення цілей, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності.

У науковій літературі методи менеджменту класифікуються у чотири групи: адміністративні, економічні, соціологічні та психологічні [1]. Комбінація різних методів дозволяє досягти кращого управління персоналом та досягнення стратегічних цілей. Ефективність управління залежить від правильного вибору принципів та методів, а також вміння керівника адаптуватися до конкретних ситуацій [2].

Прикладом підприємства, яке активно впроваджує та застосовує різноманітні методи менеджменту є логістична компанія «Нова Пошта». Методи менеджменту є частиною стратегічного підходу "Нової Пошти" до управління, який спрямований на досягнення найвищого рівня задоволення клієнтів та стійкого розвитку у конкурентному бізнес-середовищі.

Економічні методи впроваджуються досить успішно – компанія показує позитивні результати за останні роки та має зростаючий рівень фінансової стійкості. Соціологічні та психологічні методи також є важливою частиною управління компанією: регулярно відбуваються різноманітні тренінги, заходи для працівників, існує менторська програма для нових співробітників.

Тим не менш, керівництво стикається з недоліками й складнощами застосування певних методів менеджменту. Зокрема це відбувається через великий розмір компанії, стрімке зростання й масштабування. Згідно з проведеним дослідженням найбільше проблемних зон має застосування адміністративних методів.

Одним з недоліків є частково неефективний розподіл зон відповідальності між підрозділами, що може призводити до незручностей та непорозумінь у синхронізації інформації та даних. Також для "Нової Пошти", як для багатьох великих компаній, існує критична проблема - значний час між ініціюванням певного процесу та його фактичною реалізацією.

Додаткового удосконалення потребує питання обробки та аналізу інформаційних даних. Деякі підрозділи стикаються з обмеженим доступом до необхідних інформаційних систем, що ускладнює процес аналізу й вимагає значних зусиль у комунікації та координації.

Отже, оптимально обрані й застосовані методи управління сприяють ефективному функціонуванню та розвитку підприємства. На основі виявлених недоліків в застосуванні методів управління у ТОВ "Нова Пошта" рекомендовано впровадити інтегровані механізми та інструменти співпраці між підрозділами, що оптимізує розподіл зон відповідальності. Також варто спростити процедури затвердження ініціатив та покращити комунікацію між відділами для підвищення ефективності реалізації процесів та нових ідей.

Крім того, необхідно забезпечити доступ до інформаційних ресурсів для всіх підрозділів, щоб забезпечити більш ефективний процес аналізу та використання даних. Слід також заохочувати гнучкість та адаптивність персоналу до змін для успішного впровадження гібридних підходів управління. Ці дії допоможуть підвищити ефективність управління та подолати виявлені недоліки.

Список використаних джерел:

- 1. Ефективні методи та засоби управління трудовим колективом. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13554/>*
- 2. Система методів менеджменту. URL: <http://surl.li/dzrov>*

УДК 339.137.2:658

*Бутенко Д.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємства і торгівлі
Пузач Є.В.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Для успіху на ринку в умовах глобалізації та мінливого зовнішнього середовища особливого значення набувають питання забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур. В таких умовах підприємці повинні адаптуватися до змін, шукаючи нові способи покращення своїх сильних сторін (конкурентних переваг). Саме тому, стає доцільним, проводити аналіз та коригування факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності, включаючи якість продукції, рівень обслуговування клієнтів, інноваційність і фінансову стійкість тощо.

Теоретико-методологічні питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства висвітлені у роботах багатьох науковців, а саме: Бугай В. З., Сидоренко В. О. [2], Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. [3], Портер М. [1], Шульга М. О. [4], Яремченко Л. М. [5] та інші.

Так, наприклад, Бугай В. З. і Сидоренко В. О. розглядають в своїй роботі [2] основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства, включаючи використання нових технологій, оптимізацію виробничих процесів і ефективність управління ресурсами. Автори наголошують на важливості постійного вивчення ринкових тенденцій та розробки стратегій залучення та утримання клієнтів.

В свою чергу, Головчук Ю. О. та Пчелянська Г. О. [3] висвітлюють аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства через призму інноваційного розвитку. Вчені підкреслюють, що інновації є ключовим фактором, що дозволяє компаніям адаптуватися до змін у своєму середовищі та активно

впливати на них, створюючи нові ринки та розв'язуючи проблеми, які цікавлять клієнтів.

У книзі «Стратегія конкуренції»[1] Майкл Портер досліджує стратегічне управління та конкурентні переваги підприємств. Він пропонує різні стратегії для досягнення успіху на ринку та пропонує стратегії «5 сил Портера», яка допомагає здійснювати аналіз конкурентного середовища та виявляти можливості створення конкурентних переваг. Модель «5 сил Портера» представлена в табл. 1 включає наступні п'ять основних сил, які визначають структуру і конкурентну динаміку галузі чи ринку.

Таблиця 1

П'ять сил Портера

Сила	Опис
Загроза нових учасників	визначає, наскільки легко нові компанії можуть ввійти на ринок. висока загроза може призвести до збільшення конкуренції та зниження прибутковості, а низька може створювати бар'єри для вступу.
Постачальники	оцінює вплив постачальників на підприємство. якщо постачальники мають великий вплив, вони можуть визначати ціни та умови постачання, що може негативно позначитися на прибутковості підприємства.
Покупці	визначає вплив покупців на підприємство. якщо покупці мають великий вплив, вони можуть диктувати умови, змушуючи підприємство знижувати ціни та покращувати якість продуктів чи послуг для збереження покупної активності.
Загроза заміщення	вказує на легкість, з якою споживачі можуть замінити продукт чи послугу альтернативами. висока загроза заміщення може обмежити можливість підприємства підвищувати ціни та стимулювати пошук інновацій та покращень.
Конкуренція в галузі	оцінює рівень конкуренції між наявними гравцями на ринку. велика конкуренція може призвести до падіння цін та зниження прибутковості, тому підприємствам необхідно активно працювати над збереженням своєї конкурентної переваги.

* розроблено авторами за [1].

Таким чином, модель «5 сил Портера» надає компаніям цінний інструмент для глибокого аналізу галузевої структури та динаміки конкуренції, допомагаючи формулювати стратегії, які максимізують можливості та мінімізують ризики розширення.

При формуванні стратегії доцільно враховувати такі напрями: оцінка конкурентів, аналіз уподобань споживачів, етап життєвого циклу продукту, наявність техніко-технологічних можливостей, аналіз наявних ресурсів компанії та цінова політика.

Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства надасть можливість підприємству залучати нових клієнтів, збільшувати свою частку на ринку, підвищувати прибутковість, впроваджувати інновації, зберігати та залучати кваліфікований персонал, а також ефективно впливати на соціально-економічний розвиток при цьому мінімізувати ризики.

Список використаних джерел:

1. Porter M. E., *Strategy C. Techniques for analyzing industries and competitors* / M. E. Porter, C. Strategy // *Competitive Strategy*. New York: Free – 1980.

2. Бугай В. 3. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. 3. Бугай, В. О. Сидоренко // *Modern Economics* – 2019. – №14. – С.33-38. – Режим доступу : <https://dspace.tnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6116>

3. Головчук Ю. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку / Ю. О. Головчук, Г. О. Пчелянська // *Економіка та держава* – 2020. – №.3. – С.66-70.

4. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства / М. О. Шульга // *Підприємництво та інновації* – 2020. – №.12. – С.135-141.

5. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства / Л. М. Яремченко, О. Г. Янковський. – Одеса : Вид. Атлант, 2017. – С.57-66

УДК 658.87:005.51];355.271

Височин І.В.,
*доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
 Державний торговельно-економічний університет*

СТРУКТУРНІ ПАРАМЕТРИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Важливу роль у забезпеченні населення продуктами харчування та товарами першої необхідності відіграє сфера торгівлі. У період війни в Україні суб'єкти торговельного бізнесу розділилися на тих, хто продовжив функціонувати, і тих, хто повністю припинив свою діяльність. Відбулися певні структурні зміни в кількісних показниках діяльності суб'єктів господарювання сфери торгівлі.

За даними табл. 1 можна простежити динаміку основних структурних показників діяльності суб'єктів торговельного підприємництва у 2010-2022 роках.

Таблиця 1

Основні структурні показники діяльності суб'єктів торговельного підприємництва у 2010-2022 роках, %

Роки	Фізичні особи-підприємці			Підприємства		
	за кількістю суб'єктів	за обсягом реалізованої продукції	за кількістю найманих працівників	за кількістю суб'єктів	за обсягом реалізованої продукції	за кількістю найманих працівників
2010	92,1	9,6	34,2	7,9	90,4	65,8
2014	90,5	9,2	33,5	9,5	90,8	66,5
2019	87,8	8,9	35,0	12,2	91,1	65,0
2020	88,1	10,0	33,5	11,9	90,0	66,5
2021	87,5	10,2	32,1	12,5	89,8	67,9
2022	89,8	1,3	26,5	10,2	98,7	73,5

Розраховано автором на основі [1]

Як бачимо, упродовж досліджуваного відрізка часу в загальній кількості суб'єктів господарювання секції G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» домінувала частка фізичних осіб-підприємців (ФОП), яка, зокрема, в 2010 році склала 92,1%. В 2014 році на тлі окупації росією Криму та частини східних областей України спостерігаємо зростання частки в загальній

кількості суб'єктів господарювання сфери торгівлі ФОП - до 90,5%. Подібна ситуація має місце і у 2022 році на фоні початку повномасштабного вторгнення. В зазначеному році частка ФОП в загальній суб'єктів господарювання сфери торгівлі склала 89,8%, що більше порівняно із попередніми роками. Серед основних причин зростання частки ФОП у сфері торгівлі в кризових умовах варто відзначити такі: нижчі вимоги до заснування і ведення бізнесу, до обліку та звітності; можливості використання спрощеної системи оподаткування; простіше віднайти можливі напрями економії витрат та ін.

За даними системи YouControl.Market на другий рік великої війни (1 лютого 2023 по 1 лютого 2024 рр), українці створили рекордну кількість ФОП за останнє десятиліття і встановили абсолютний рекорд – 314392 [2]. Найбільше нових ФОП зареєстрували для надання послуг перукарнями та салонами краси. Далі за кількістю новостворених ФОП йдуть сфери роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах та роздрібної торгівлі через мережу Інтернет.

Не дивлячись на суттєве кількісне домінування ФОП у сфері торгівлі, за обсягами діяльності та кількістю найманих працівників вони поступаються підприємствам-юридичним особам. Зокрема, в 2022 році різниця в структурних показниках за обсягами діяльності є найбільш суттєвою з 2010 року. Як бачимо, лише 1,3% обсягів діяльності в сфері торгівлі забезпечили ФОП та, відповідно, 98,7% припадає на підприємства. В 2022 році також у ФОП спостерігаємо найменшу частку найманих працівників 26,5% проти 73,5% найманих працівників у підприємств торгівлі.

Зростання витрат та скорочення обсягів діяльності великої кількості підприємств торгівлі спричинило зростання частки збиткових підприємств. Як свідчать дані табл. 2, в загальній кількості підприємств виду діяльності G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» в 2022 році питома вага збиткових підприємств торгівлі за фінансовим результатом до оподаткування склала 29,2%, а за чистим фінансовим результатом – 29,5%. Ці значення є найвищими, починаючи з 2015 року.

Таблиця 2

**Фінансові результати діяльності підприємств
торгівлі України у 2022 році**

	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	Підприємства, які одержали прибуток	Підприємства, які одержали збиток
		у % до загальної кількості підприємств	у % до загальної кількості підприємств		у % до загальної кількості підприємств	у % до загальної кількості підприємств
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	50349373,9	70,8	29,2	26755250,4	70,5	29,5

Складено автором на основі [1]

Поступове відновлення темпів виробництва, налагодження нових шляхів постачання продукції, зниження темпів зростання витрат на сировину та енергію, покращення інфляційних та курсових очікувань, а також постійний внутрішній попит сприятимуть подальшому розвитку суб'єктів господарювання у сфері торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Статистична інформація. 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Історичний рекорд: українці відкрили найбільшу кількість ФОПів на другий рік війни. URL: <http://surl.li/swhca>

УДК 658.114:316.77-027.236

*Вітряна Є.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасний бізнес в Україні протягом багатьох років функціонує в кризових умовах, а тому часто зазнає труднощів у формуванні ефективної комунікаційної системи, яка б сприяла продуктивній роботі працівників та підтриманню конкурентоспроможності компанії на ринку. Через те, що зовнішнє та внутрішнє середовище постійно трансформуються, деякі компанії не встигають адаптуватись до змін та підлаштовувати свою комунікаційну систему до нових умов. Це спричиняє неспроможність вчасно та чітко передавати та отримувати інформацію, сприяє виникненню конфліктів, втраті співробітників, погіршенню якості товарів та послуг, а також створенню негативного іміджу та репутації.

Загалом, внутрішня комунікація в організації відбувається між керівництвом, департаментами та усіма співробітниками і спрямована на налагодження ефективної співпраці та формування спільного інформаційного поля. Правильно організовані комунікації всередині компанії дозволяють їй досягати такі цілі, як:

- налагодження системи комунікації, яка сприяє своєчасному обміну інформацією зручними для всіх учасників каналами;
- підвищення ефективності роботи команди;
- зростання залученості та відданості працівників;
- забезпечення взаєморозуміння як між членами команди, так і між департаментами та керівництвом;
- зміцнення корпоративної культури компанії [1].

Для досягнення цілей комунікацій в кожній компанії мають функціонувати чітко визначені канали комунікації, кожен з яких має виконувати конкретні функції (табл. 1).

Кожна компанія має для себе обрати чіткий перелік каналів комунікації в залежності від потреб та цілей та забезпечити доступ до каналів усім співробітникам.

Основні канали комунікації та їх функції

Канали	Функції
Електронна пошта	<ul style="list-style-type: none"> • розсилка офіційних листів та повідомлень • обмін інформацією між відділами
Телеграм-канали та чати	<ul style="list-style-type: none"> • миттєвий обмін повідомленнями • обговорення завдань та проєктів
Збори, наради та зустрічі	<ul style="list-style-type: none"> • обговорення актуальних проблем та формування колективних рішень • побудова тактичних та стратегічних планів
Відеоконференції	<ul style="list-style-type: none"> • проведення зустрічей з великою кількістю учасників з різних регіонів чи країн • обговорення проєктів
Інформаційні дайджести	<ul style="list-style-type: none"> • розсилка огляду важливої інформації • повідомлення про новини, події та заходи
Внутрішній сайт	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення постійного доступу до необхідної для роботи інформації

Джерело: складено автором на підставі [1, 2]

Це забезпечить працівникам розуміння доречності використання кожного з каналів у відповідності з ситуацією, що позитивно вплине на швидкість та якість передачі та отримання повідомлень адресатами.

Для налагодження процесу комунікації визначеними каналами керівництво компанії може використовувати наступні прийоми:

1. Чітке та зрозуміле формулювання важливої інформації для більш швидкого виконання поставлених задач адресатами.

2. Використання візуальних елементів у форматі рисунків, діаграм, графіків або презентацій для якіснішого засвоєння інформації працівниками.

3. Проведення регулярних зустрічей тет-а-тет з кожним членом команди з метою побудови довіри та глибшого засвоєння інформації.

4. Проведення тренінгів з комунікації для співробітників для покращення навичок комунікації та отримання досвіду продуктивної співпраці.

5. Налагодження ієрархічної системи передачі інформації для забезпечення кожного працівника точною, актуальною та узгодженою між всіма рівнями ієрархії інформацією [3].

Позитивними наслідками добре налагодженої комунікації є висока мотивація та продуктивність праці співробітників, активний обмін досвідом, плідна співпраця між департаментами, зміцнення корпоративної культури та відповідно підтримання конкурентоспроможності компанії на ринку [3].

Отже, добре побудована система внутрішньої комунікації є одним з ключових чинників для успішної діяльності компаній в сучасних умовах. Вона дозволяє працівникам на всіх рівнях вчасно отримувати необхідну інформацію та виконувати завдання з дотриманням усіх термінів. Керівництво має слідкувати за актуальною ситуацією у внутрішньому та зовнішньому середовищі для впровадження необхідних змін в комунікаційну систему. Такий підхід дозволить компанії підтримувати свій імідж та конкурентну позицію на ринку.

Список використаних джерел:

1. *Посібник з планування внутрішньої комунікації.* URL: <http://surl.li/tftjp>.

2. *Методичні рекомендації до програмного матеріалу з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» / Укладачі: І. В. Кононова, О. М. Кубецька.* Дніпро: ДДУВС, 2021. – 40 с.

3. *Walters K. Top 5 ways to measure internal communication. Intranet Connections.* URL: <http://surl.li/tftks>

УДК 658.513.012.7:005.334

Грабовська І.В.,

*старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет*

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У період кризи на перший план висувається проблема стабільності організацій як систем, здатних функціонувати, зберігаючи незмінною свою структуру і підтримуючи рівновагу. Розробка ефективних дій підприємства для різних можливих

сценаріїв розвитку економічної ситуації, їх аналіз та відбір становлять суть процесу формування довгострокової стратегії компанії. Необхідність прогнозування майбутньої кон'юнктури ринку змушує вдосконалювати інструментарій стратегічного управління, методи забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень та системи адаптації до умов, що постійно змінюються, особливо в періоди криз.

Концепція контролінгу є одним із найважливіших напрямків у розвитку теорії та практики управління, реалізація якої сприяє створенню передумов для майбутнього ефективного функціонування підприємства, що базуються на основі: пристосування стратегічних цілей до суттєвих змін зовнішнього середовища, узгодження всіх короткострокових планів підприємства зі стратегічним планом, координації планів по бізнес-процесах, впровадження системи контролю за здійсненням проекту, коригування термінів та змісту реалізації стратегічних планів. Розробка та впровадження контролінгу на підприємстві дозволяє своєчасно виявляти дестабілізуючі фактори, прогнозувати їх вплив на результати діяльності підприємства, розробляти та своєчасно застосовувати ефективний інструментарій антикризового управління.

Відповідно до системного підходу (Р. Манн, Е. Майєр, Х.Й. Фольмут та ін.), контролінг є системою управління підприємством, орієнтовану на результат, що використовує інструментарій оперативного та стратегічного менеджменту та переслідуючу мету – забезпечення безперервного потоку інформації про стан внутрішньої та зовнішньої середовища для своєчасного ухвалення управлінських рішень, реалізація яких забезпечує оптимізацію результативності та ефективності. Насамперед, мова йде про новий погляд на менеджмент, цілеорієнтоване управління, спрямоване в майбутнє, на досягнення бажаного стану зі збереженням ключових параметрів організації як системи.

Система контролінгу, інтегруючи в єдиній системі планування, облік, аналіз, контроль, моніторинг та інформаційне забезпечення, формує систему ефективного управління підприємством та забезпечує координацію всієї управлінської системи, орієнтованої на обрану стратегію розвитку. Тим самим контролінг покликаний забезпечувати узгодженість та єдність стратегічних і оперативних цілей та дій компанії. Здійснюючи постійний контроль за

досягненням цілей діяльності підприємства, контролінг включає два основні аспекти: стратегічний і оперативний. Стратегічний контролінг орієнтований на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою вироблення стратегічних рішень. На відміну від стратегічного, оперативний контролінг спрямований на досягнення короткострокових цілей – забезпечення поточної економічної ефективності та рентабельності діяльності компанії. Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень щодо недопущення кризового стану організації. Залежність оперативного контролінгу від стратегічного проявляється в тому, що координувати і регулювати діяльність підприємства в сьогодення ми можемо лише за умови існування чіткого плану дій на майбутнє, тобто існування стратегії підприємства, ефективно існування якої забезпечує стратегічний контролінг [1, с. 98].

Найбільш затребуваною в період кризових явищ в економіці стає стратегія стабільності. Головним завданням стратегії стабільності, як однієї з основоположних стратегій розвитку підприємств, є раннє виявлення кризових тенденцій, виявлення так званих «слабких сигналів», що вказують на можливість непередбачуваних явищ, і вироблення заходів, які б протидіяли цим явищам. Вона має на меті стійкий розвиток економічної системи на основі збереження її структури та якісних характеристик в умовах зовнішніх та внутрішніх впливів.

Щодо реалізації стратегії стабільності, основним завданням контролінгу буде розробка варіантів управлінських рішень з метою мінімізації відхилень у розвитку організації, що спричиняються зовнішніми та внутрішніми впливами. Критеріями таких відхилень є допустимі параметри стійкості (стабільності) розвитку. Головним завданням у стратегічному плануванні має бути збереження структурно-економічних параметрів функціонування, що забезпечує (до часу повної адаптації до нових умов) мінімально допустимий рівень розвитку компанії. Кінцевими результатами застосування контролінгу для підприємства є: скорочення часу реакції економічного механізму зміну зовнішньої та внутрішньої середовища; скорочення управлінського ризику, тобто, ризику помилок у виборі вектора управлінського впливу. Ці позитивні зміни у системі управління організацією, своєю чергою, визначають успіх у реалізації стратегії стабільності у періоди криз.

Таким чином, стратегічний контролінг служить для забезпечення виживання підприємства та відстеження ступеня досягнення компанією наміченої стратегічної мети на основі прийняття своєчасних оперативних рішень щодо оптимізації фінансового результату. Тому, конкретизуючи головну вартісну мету для промислового підприємства, можна відзначити, що призначення контролінгу також полягає у передбаченні, попередженні виникнення кризових ситуацій на підприємстві та забезпеченні його стабільного функціонування та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Русановська О. А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 96-107. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_17

УДК 332.834(477)

Євтушенко Ю.В.,

кандидат економічних наук,

*докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

РОЗВИТОК ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

Результативне функціонування економіки будь-якої країни можливе лише за умови ефективної роботи всіх її складових, що забезпечується раціональним використанням наявного ресурсного потенціалу. Водночас, серед ключових завдань функціонування економіки перебуває формування належних умов існування її громадян, шляхом гарантування ключових потреб, серед яких вагоме місце займає саме потреба у житлі. Вагомість вирішення даного завдання спричиняє приділення до неї уваги науковців та практиків протягом значного періоду часу. Поряд з тим, трансформація якісних вимог людини до потреби у житлі, спричинена прогресивним розвитком людства, наявність значної кількості факторів зовнішнього

та внутрішнього середовища, залишає проблему забезпечення населення житлом серед найбільш важливих [2, 5].

В сучасних умовах, потреба забезпечення житлом населення нашої країни набула більш вагомого значення, що обумовлено системними руйнуваннями житлової інфраструктури внаслідок військової агресії. Поряд з цим, необхідність стимулювання розвитку житлового будівництва та забезпечення населення житлом відповідної якості залишається одним з першочергових завдань держави [1, 3].

За даними Київської школи економіки станом на середину 2023 року обсяг прямих збитків, якого зазнав житловий фонд нашої держави внаслідок повномасштабної війни, перевищив \$54 млрд, при цьому вони займають третю частину у загальному обсязі збитків завданих інфраструктурі та активам України. Необхідно зазначити, що загальна кількість пошкоджених об'єктів житлового фонду перевищує 163 тис., а їх площа перевищує 87 млн кв. м, або 8,6% від загальної площі житлового фонду України. Найбільшого руйнування житлового фонду відповідно до обсягів руйнувань зазнали Донецька, Луганська, Харківська, Київська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська та Чернігівська області [4].

Враховуючи те, що сфера житлового будівництва є глибоко інтегрованою у національну економіку, оскільки в процесі власного функціонування потребує участі значної частини інших сфер та суб'єктів господарювання, її роль у економічному відновленні країни залишається досить вагомою [6]. Водночас, обмеженість ресурсного забезпечення суб'єктів сфери житлового будівництва з однієї сторони, а також наявність значних інфраструктурних руйнувань та висока потреба населення країни у житловому фонді з іншої, вимагає пошуку нових підходів до вирішення даного питання. З цих позицій, вирішення даного питання у відносно короткостроковій перспективі, можна здійснити лише за умови міжнародної технічної та фінансової допомоги країн-партнерів.

Водночас, трансформації повинні підлягати як підходи до самого процесу будівництва, спрямовані на поєднання доступності, функціональності та безпечності житлового фонду, так і підходи до фінансового забезпечення процесів будівництва, набуття права потенційними власниками на володіння житловим фондом. Враховуючи складність даного питання, а також його важливе значення та системний вплив на функціонування національної

економіки та забезпечення безпеки держави, його вирішення повинно перебувати в площині відповідного фінансового механізму розвитку житлового будівництва.

Список використаних джерел:

1. Забаштанський М.М. Концесійні відносини: фінансові детермінанти розвитку в Україні: [монографія] Київ: Кондор-видавництво, 2016. 382 с.
2. Кравченко В.І., Паливода К.В., Полянченко В.А. Основи житлової економіки : [навч. посіб.] К.: Основа, 2007. 416 с.
3. Кравченко В. І., Паливода К. В. Фінансування будівництва житла : ч. 2. Новітні тенденції. Київ : Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2006. 132 с.
4. Офіційний сайт Київської школи економіки URL: <http://surl.li/sxvif>
5. Роговий А.В, Дубина М.В. Забезпечення соціальним житлом як складова житлової політики України в умовах євроінтеграції. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2023 р.
6. Стащук О. Кредитування як метод фінансування житлового будівництва. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. С. 127-132.

УДК 338.246.88:332.142.6

Кіндзерський Ю.В.,

доктор економічних наук,
провідний науковий співробітник відділу інноваційної
політики, економіки та організації високих технологій
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

**ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДЕРЖАВИ ДЛЯ
ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Війна в Україні ставить на порядок денний не лише поточні питання виживання країни і забезпечення протидії російському агресору, але й питання формування змісту майбутньої повоєнної відбудови. Вже зараз стає зрозумілим, що вона не має зосереджуватися лише на простому відновленні зруйнованих війною цивільних, промислових та інфраструктурних об'єктів, а

орієнтуватися на створення якісно нової і більш продуктивної економічної бази країни, яка б з одного боку дозволила їй подолати сформоване ще до війни суттєве відставання від розвинених країн [1], а з іншого – відповідати принципам сталого і зеленого розвитку, забезпечувати подолання екологічних проблем суспільства і негативних наслідків господарської діяльності щодо зміни клімату.

Зважаючи на це урядом України у березні 2024 р. представлено проект Національного плану з енергетики та клімату України на період 2025-2030 рр. [2], у якому поставлено амбітні цілі з декарбонізації і підвищення енергоефективності виробництва. Водночас їх досягнення залишається досить проблематичним не лише з точки зору існування звичних для України бар'єрів ведення бізнесу (суттєва обмеженість і висока вартість фінансових ресурсів, відсутність достатніх стимулів з боку держави до впровадження енергоефективних заходів), але більшою мірою з точки зору відсутності як в Україні, так і закордоном, готових і відносно досконалих інноваційних технологічних рішень для «зеленого переходу», які б дозволяли бізнесу зберігати прибутковість, а їх продукція була б доступною і привабливою для споживача, як і за використання нинішніх традиційних технологій. Тому проблема отримання «зелених» інновацій гостро стоїть не лише перед Україною, але і перед розвиненими країнами. Для приватного бізнесу вкладання коштів у їх створення є малопривабливим, – відповідні дослідження потребують значних ресурсів (фінансових і інтелектуальних) і часу (багатьох десятиліть), майбутній результат характеризується високим ступенем невизначеності як з точки зору досягнення бажаних якісних характеристик продукту, так і з точки зору його перспектив на ринку, що загалом створює надвисокий ризик втрати інвестованих у дослідження коштів.

У цьому зв'язку чимало науковців звертають увагу на необхідність взяття державою на себе ключової ролі у фінансуванні і організації відповідних НДДКР для отримання зелених інноваційних технологій і продуктів, подальшого їх виведення на ринок, в т.ч. у разі відсутності останнього – шляхом його цілеспрямованого створення, масштабування виробництва, його захисту і підтримки до тих пір, доки воно не стане привабливим для приватного бізнесу як з точки зору ймовірної прибутковості, так і з точки зору можливих ризиків.

Практика окремих найбільш розвинених країн, зокрема США та ЄС, засвідчила, що такий підхід, раніше застосований для розбудови низки високотехнологічних секторів, дає бажаний результат. Основою цього підходу є концепція підприємницької держави з місіє-орієнтованою інноваційною політикою для забезпечення цілеспрямованих структурних трансформацій, формування нових джерел і напрямів розвитку, у які закладаються вимоги сталості, зокрема соціалізації, екологізації, декарбонізації, циркулярності, зеленого переходу [3].

Концепція виходить з того, що ринок сам по собі неспроможний ефективно розподілити ресурси, коли виникає необхідність відійти від рівноважного й усталеного стану господарської системи та існуючої траєкторії розвитку, забезпечити швидке і динамічне формування нових сфер діяльності у відповідь на виклики, що постають перед суспільством. Підприємницька держава відходить від пасивного спостереження за традиційними ринками і їх фіксації як таких, водночас активно ініціює створення нових, які змінюють структуру економіки, надає стимули приватному бізнесу входити на ці ринки слідом за собою. Держава бере на себе функцію венчурного інвестора. Тоді як приватний венчурний капітал стає дедалі більш короткостроковим з очікуванням на отримання результату до 3-х років, держава здійснює довгострокові (15-20 років) інвестиції у появу нових, насамперед проривних і революційних, технологій і продуктів. Державні банки розвитку і державні суверенні фонди отримують принципово нову опцію у інноваційному процесі – вони, беручи на себе частину ризиків, відходять від фінансової підтримки традиційних видів діяльності, водночас усе більше переносять свою увагу на фінансову підтримку інноваційних процесів з довгим строком реалізації у нових сферах, починаючи уже з етапу прикладних досліджень і далі [4].

Держава таким чином приймає на себе усі надвисокі ризики втрат, що виникають при цьому і які не готовий самотійно нести приватний бізнес на початкових етапах, коли інновації ще не можуть приносити прибуток. Підприємницька держава, виступаючи венчурним інвестором, як і будь-який приватний венчурний інвестор, об'єктивно приречена на помилки і невдачі через насамперед наднизьку передбачуваність і прогнозованість кінцевого результату інноваційного процесу. Тому такі невдачі не слід категорично

сприймати як «провали» і неефективність держави, особливо ураховуючи довгостроковий характер інвестицій. Підприємницька держава у виборі напрямів вкладання коштів відходить від вирішення вузьких технічних питань і мети отримання прибутку лише приватним власником, ставить перед собою широкі соціально-економічні та екологічні цілі, на партнерській і горизонтальній мережевій основі залучає суспільство і бізнес до виявлення проблем і визначення напрямів трансформацій, системно формує для цього інституційне і регуляторне середовище, створює необхідні управлінські, дослідницькі і фінансові установи, суб'єкти виробництва.

Практичне застосування цієї концепції в розвинених країнах впродовж останніх принаймні півстоліття сформувало принципово нові напрями науково-технологічного розвитку (інформаційні, біо-, нанотехнології, нові ліки і т.п.), що заклали основу для формування вже приватного високотехнологічного бізнесу. Нині у переліку основних задач, на які спрямовує свої зусилля підприємницька держава в розвинених країнах, є формування «зеленої економіки».

Для України застосування концепції підприємницької держави може стати чи не єдиним дієвим механізмом переструктурування вітчизняної економіки та її переведення на рейки інноваційного високотехнологічного розвитку після війни, особливо у частині забезпечення «зеленого переходу». Це пов'язано з тим, що в рамках підписаних країною міжнародних угод (про приєднання до СОТ, про асоціацію з ЄС) унеможливлено застосування державою інструментів прямої підтримки традиційних виробництв, які широко застосовувались розвиненими країнами ще півстоліття тому, тоді як для розбудови «зелених» технологій і виробництв такі інструменти допускаються.

Список використаних джерел:

1. Кіндзерський Ю. Індустріальна дивергенція України з ЄС та проблеми її подолання. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 9–18.
2. Національний план з енергетики та клімату України 2025-2030 (проект). Міністерство економіки України. К., 2024. 307 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=e79ecda3-f092-4d36-b600-21083eeb1fa8> (дата звернення: 14 лютого 2024 р.).
3. Mazzucato M. *The Entrepreneurial State. Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London. Anthem Press. 2013. 201 p.

4. Mazzucato M., Penna C. *The rise of mission-oriented state investment banks: the cases of Germany's KfW and Brazil's BNDES. SPRU Working Paper Series (SWPS), 2015-26. PP. 1-33. URL: <https://sussex.ac.uk/spru/swps2015-26>.*

УДК 658.152

Клюс Ю.І.,

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри обліку і оподаткування,*

Фоменко Д.В.,

докторант,

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

НЕОБХІДНІСТЬ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЯК ФАКТОРУ РЕЗИСТЕНТНОСТІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Одним із варіантів підвищення рівня адаптивності до сучасних економічних криз для всіх учасників ринкових відносин слід визнати необхідність рівня інноваційної активності, аналізованого в контексті підприємницьких структур, як основного об'єкта дослідження у цьому науковому дослідженні, як рівня розробки, впровадження та розповсюдження інноваційних технологій цифрової економіки в процесі здійснення виробничо-фінансової і організаційно-управлінської діяльності незалежно від низки факторів та відмінностей (організаційно-правової форми, масштабу діяльності, галузевої та регіональної специфіки, особливостей організації технологічного процесу тощо).

Чим вищий рівень інноваційної активності підприємницьких структур, тим вищий рівень резистентності до умов кризових ситуацій, що змінюються. Даний факт, на нашу думку, обумовлений можливістю перерозподілу наявних ресурсів за допомогою оптимізації витрат як на їх придбання, так і на подальше застосування у виробничо-господарському циклі за рахунок переваг сучасних цифрових технологій, що становлять важливий доробок будь-якої підприємницької структури в рамках фонду нематеріальних активів, що є в розпорядженні об'єктів інтелектуальної власності.

Аналогічні висновки можна зробити і щодо держави як ключового суб'єкта ринкових відносин, до функцій якого в умовах

інноваційної економіки, окрім іншого, входить стимулювання розвитку інноваційного потенціалу національної економіки за рахунок визначення оптимального співвідношення між виключно ринковими регуляторами (наприклад, зміна податкових ставок для підприємницького сектору) залежно від рівня досягнутої інноваційної активності) і адміністративними заходами впливу (наприклад, штучне обмеження допуску до виконання державних контрактів за наявності низького рівня інноваційної активності).

Також важливо відзначити, що віднесення підприємницького суб'єкта до інноваційного в даний час, з точки зору загальноприйнятої міжнародної практики, здійснюється на підставі так званих «Рекомендацій зі збору та аналізу даних з інновацій (Керівництво Осло)» [3]. У четвертій редакції даного міжнародного нормативно-правового акту виділяються наступні значущі критерії для віднесення організації до інноваційних: наявність витрат у загальній структурі витрат організації, пов'язаних з виконанням одного або декількох видів інноваційної діяльності; виконання власних наукових досліджень і розробок; відвантаження інноваційної продукції (товарів, робіт, послуг) власного виробництва; створення організації в звітному році.

В умовах інноваційної економіки необхідно відзначити продовження загальної тенденції до зниження можливих витрат підприємницького сектору на основі широкого використання та впровадження різних цифрових технологій і управлінських інновацій як ефективного та доступного інструменту антикризової політики у нових економічних реаліях. Прийняття необхідності зниження витрат за допомогою цифрових технологій приходить на зміну іншим важливим методам антикризового менеджменту, що були широко використані в економічних умовах минулого століття, але слабо застосовні в інноваційній економіці. Серед таких можна відзначити:

підвищення цін на продукцію та послуги як спосіб покриття додаткових витрат, що виникають на тлі розвитку економічної кризи (у наш час даний метод наводить до зниження сукупного попиту та пошуку нових ринків або ділових партнерів для здійснення операцій з купівлі-продажу тих чи інших економічних благ чи засобів виробництва);

зниження обсягів продажів як реакція на кризові явища (призводить до погіршення стану ринкової кон'юнктури та уповільнення темпів вирішення кризових ситуацій);

зниження якості продукції, що виробляється, також як один з малоефективних способів покриття додаткових витрат, що виникають на тлі розвитку економічної кризи (зниження якості призводить до погіршення репутації виробника в середньостроковому і довгостроковому періоді, що знову наводить до зниження сукупного попиту і пошуку нових можливостей для проведення угод);

здійснення схем «втечі капіталу» з однієї країни з гіршою економічною ситуацією в країни з кращими економічними умовами (в умовах процесів глобалізації та міжнародного характеру економічних криз здійснювати цю діяльність стає все складніше, крім того, завдяки цифровим технологіям, підвищується рівень прозорості економічних операцій, що проводяться);

використання ресурсної бази, що забезпечує велику ступінь конкурентоспроможності продукції в умовах економічної кризи за рахунок нижчих витрат виробництва, насамперед промислової, але локалізованої в межах іншої держави (аналогічно попередньому пункту – розвиток інноваційної економіки поступово, хоч і повільно, знижує рівень диференціації між різними регіонами світу за умов кризових ситуацій останніх десятиліть).

Список використаних джерел:

1. Геєць, В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України / *Економіка України*. – 2010. – № 3. – С. 4–20.

2. Крикавський, Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, З. С. Люльчак; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 694 с.

3. Chandler, A. D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise [Text]* / A. D. Chandler (Jr). – Beard Books, 2013. – 463 p.

УДК 658:338:332

*Кобилінський О.Ю.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет*

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОРГІВЛІ

Розвиток торгівлі в Україні є складним процесом, що відбувається в умовах економічних, політичних та соціокультурних змін. Сектор роздрібної торгівлі відіграє важливу роль у розвитку національної економіки України також є важливою складовою реального сектору. Він є опосередкованим каналом реалізації товарів споживачам, забезпечуючи необхідні темпи і пропорції відтворювального процесу, а також сукупний попит і пропозицію та міжгалузевий обмін. На сучасному ринку роздрібної торгівлі України велика кількість учасників перебуває в постійній боротьбі за покупця. Жорстка конкуренція між продавцями, можливість придбання сектору іноземними інвесторами та їхні переваги у вигляді великих обсягів капіталу змушують керівників підприємств роздрібної торгівлі створювати переліки додаткових послуг, програми лояльності для постійних клієнтів та заходи зі стимулювання збуту. Це включає в себе програми лояльності для постійних клієнтів та заходи із залучення нових клієнтів. З іншого боку, доступність торговельних об'єктів з величезним вибором товарів збільшила попит сучасних українців на шопінг та їхнє бажання отримувати додаткові послуги з мінімальними витратами часу та коштів.

Через високий ступінь відкритості зовнішня торгівля України є дуже залежною від світової економічної кон'юнктури та вразливою до впливу світової фінансово-економічної кризи. За таких обставин ефективне використання переваг міжнародної економічної інтеграції неможливе без провідної регуляторної ролі держави та запровадження ефективних механізмів регулювання зовнішньої торгівлі в умовах воєнного стану. Але події в світовій економіці, дуже висока інфляція та дефіцит пропозиції підвищують вартість життя на всій планеті. Окупація значущих територій, мародерство, обстріли мирних міст, постійні повітряні тривоги та блекаути сильно вдарили по компаніям сфери торгівлі.

Роздрібна торгівля одягом, взуттям та модними аксесуарами закрила 72%, або 368 з 510 торгових точок. Така цифра пов'язана із

закриттям багатьох торгових центрів і молів з прибутковими магазинами відомих брендів, які були пошкоджені або зруйновані в зонах активних бойових дій та окупації (наприклад, Рів'єра в Одесі, Нікольський у Харкові, Фабрика в Херсоні, Retroville та інші торгові центри в Києві). Крім того, 51% роздрібних торговців побутовою та цифровою технікою не працювали у 2022р. [1].

Логістичне управління є невід'ємною частиною успішної діяльності торгівельних підприємств. Воно допомагає забезпечити ефективну роботу всього ланцюга постачання, знижує витрати та час на обробку товарів, а також покращує якість обслуговування клієнтів. Тому торгівельні підприємства повинні приділяти належну увагу розвитку та вдосконаленню своєї логістичної стратегії для досягнення успіху на ринку.

Підкреслюється, що рівень ефективності управління логістичними процесами на підприємстві значною мірою визначатиметься здатністю мінімізування непередбачуваності, загроз, ризиків, які впливатимуть на зміну стану всієї логістичної системи [2]. Ефективне логістичне управління має вирішальне значення для торгівельних підприємств навіть у воєнний час, коли виникають численні виклики і обмеження:

1. **Забезпечення постачання.** У воєнний час доступність товарів може бути обмеженою через перешкоди на шляху постачання. Ефективне логістичне управління дозволяє підприємствам забезпечувати постачання необхідних товарів до визначених точок, навіть у складних умовах.

2. **Оптимізація запасів.** Логістичне управління дозволяє ефективно керувати запасами товарів, забезпечуючи належний рівень запасів для підтримки попиту, але при цьому уникати надмірних запасів, що можуть бути витратними у воєнний період.

3. **Швидка реакція на зміни.** Воєнний час може призвести до раптових змін у попиті та умовах постачання. Ефективне логістичне управління дозволяє швидко реагувати на такі зміни, адаптуючи постачальні ланцюги та процеси постачання.

4. **Безпека постачання.** У воєнний час безпека стає критичною проблемою. Логістичне управління допомагає розробляти та впроваджувати стратегії забезпечення безпеки постачання, включаючи захист від втручання, крадіжок та інших загроз.

5. Управління ризиками. Воєнний час пов'язаний із значними ризиками для бізнесу. Логістичне управління допомагає ідентифікувати, оцінювати та управляти різноманітними ризиками, що виникають внаслідок конфлікту, забезпечуючи більш високий рівень стійкості та надійності постачання.

6. Сприяння відновленню економічної активності. Ефективне логістичне управління також може сприяти відновленню економічної активності у зруйнованих або постраждалих воєнним конфліктом районах, забезпечуючи швидку та ефективну поставку необхідних товарів та послуг для відновлення інфраструктури та підтримки населення.

Отже, ефективне логістичне управління важливе у найскладніших умовах, таких як воєнний час, і може відігравати критичну роль у забезпеченні функціонування та виживання торговельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. 55. URL: <http://surl.li/swmuj>

УДК 330.342.22

Кобелєва А.В.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

Климентова М.В.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

Перерва П.Г.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, НТУ «Харківський політехнічний інститут»

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

Оцінка комерційного потенціалу інноваційної технології є складним процесом, який вимагає аналізу різноманітних аспектів [1-7]. В результаті проведеного дослідження виявлено та

обґрунтовано основні особливості цієї оцінки. До них пропонуємо віднести наступні.

1. Ринковий аналіз. Має важливу роль у визначенні комерційного потенціалу інноваційної технології. Включає в себе: оцінку конкуренції на цільовому ринку; визначення потреб та вимог потенційних споживачів; виділення різних сегментів ринку та визначення; оцінка потенційного попиту на інноваційну технологію в майбутньому, враховуючи різні фактори і таке ін.

2. Технічний аналіз. Оцінка технічних аспектів технології, включаючи оцінка того, наскільки добре технологія виконує свої функції та розв'язує відповідні проблеми; визначення рівня якості продукту або послуги, який може бути досягнутий за допомогою даної технології; аналіз того, наскільки ефективно використовується технологія в порівнянні з альтернативними рішеннями або підходами; оцінка рівня безпеки технології та її можливих ризиків для користувачів, середовища та інших сторін; визначення того, наскільки унікальною є технологія в порівнянні з існуючими рішеннями та які новаторські аспекти вона принесе на ринок; оцінка можливостей інтеграції технології з існуючими системами та інфраструктурою.

3. Конкурентна перевага. Визначення унікальних особливостей технології, які можуть забезпечити їй перевагу перед конкурентами на ринку; визначення того, наскільки готова технологія до комерціалізації та впровадження на ринку, включаючи ступінь розвитку прототипів, стабільність та надійність продукту. Інноваційна технологія повинна мати явні конкурентні переваги порівняно з існуючими рішеннями або конкурентами на ринку. Це може бути через кращу ефективність, якість, низьку ціну або інші фактори, які роблять її привабливішою для споживачів.

4. Потенціал комерціалізації. Аналіз можливостей для масштабування технології, впровадження її на ринок та отримання прибутку. Оцінка можливостей для розширення виробництва, розповсюдження технології на різні ринкові сегменти та її придатності для комерційного використання. Технологія повинна мати потенціал для задоволення попиту на ринку. Це може означати, що існує велика кількість споживачів, які зацікавлені у продукті або послугі, або що технологія може вирішити актуальні проблеми або потреби на ринку.

5. Інноваційність. Ця технологія має бути новаторською та відрізнятися від існуючих рішень або технологій на ринку. Інноваційність може полягати в новому підході до вирішення проблеми, у використанні нових матеріалів або технологій, або в поєднанні існуючих технологій для створення нових продуктів або послуг.

6. Інтелектуальна власність. Оцінка правових аспектів, таких як патенти, авторські права та інші форми захисту інтелектуальної власності, які можуть вплинути на комерційний успіх технології. Оцінка наявності і захисту патентів, авторських прав та інших форм інтелектуальної власності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

7. Фінансовий аналіз. Визначення потенційних витрат на розробку, масштабування та впровадження технології, а також очікуваних доходів та прибутковості проекту. Аналіз потенційних фінансових вигод, які можуть бути здійснені за допомогою комерціалізації технології, включаючи прибутковість, віддачу від інвестицій та інші фінансові показники. Це включає в себе можливість залучення інвестицій, отримання прибутку, а також вартість інвестицій у розробку та впровадження технології.

8. Стратегічне планування. Розробка стратегій комерціалізації технології, включаючи вибір ринкових сегментів, партнерів, маркетингових стратегій та інших аспектів бізнес-плану.

Оцінка комерційного потенціалу вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринкових, технічних, фінансових та стратегічних аспектів. Комбінування цих факторів допомагає зрозуміти загальний обсяг можливостей та ризиків [2, 6, 9]. Аналіз конкурентного середовища є ключовим для визначення переваг та недоліків інноваційної технології порівняно з існуючими рішеннями на ринку [4, 11, 14]. Це допомагає визначити позиціонування технології та потенційні конкурентні переваги. Розробка ефективних стратегій комерціалізації та впровадження технології вимагає уважного стратегічного планування.

Список використаних джерел:

1. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. *Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities* // *Економічний журнал ОНПУ*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.

2. *Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.*
3. *Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Аностроф, 2012.-703 с.*
4. *Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.*
5. *Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobielieva, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // Науковий вісник Полісся. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.*
6. *Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobielieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.*
7. *Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжєв В.Г., Долина І.В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 4. – С. 72-78.*

УДК 330.341.1:658

Коверга С.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування,*

Згоденко Р.О.,

здобувач вищої освіти,

ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ В ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ В ОДИНИЧНОМУ ВИРОБНИЦТВІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дослідження інвестування в інноваційні проекти в машинобудівних підприємств є предметом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як М. Porter, С. Christensen, Ж. Шумпетер, М. Тushman, Н. Chesbrough, Е. von Hippel, Р. Cooper, М. Dodgson, С. Ілляшенко, С. Бабінська, А. Бойчук, І. Крамаренко, О. Хмелик, В. Джеджула та ін., які досліджували

інновації в різних галузях, включаючи машинобудівну промисловість.

Але інвестування в інноваційні проекти в одиничному (індивідуальному) виробництві машинобудівних підприємств має свої особливості через специфіку цього типу виробництва, що потребує поглиблення їх розуміння. Нами проаналізовано, систематизовано та надано характеристику цих особливостей (таблиця 1).

Таблиця 1.

Систематизація особливостей інвестування в інноваційні проекти в одиничному виробництві машинобудівних підприємств

Особливість	Опис, характеристика
Великий ризик інвестування	Оскільки інноваційні проекти в одиничному виробництві часто є унікальними і не мають попереднього досвіду комерційної успішності, їх важко прогнозувати і оцінювати. Це призводить до великого ризику для інвесторів, які можуть не отримати очікуваних результатів.
Великий технологічний ризик	Унікальність кожного проекту в одиничному виробництві створює значний технологічний ризик. Не завжди існують готові рішення або передбачувані технології для виробництва нового продукту. Це може призвести до технічних труднощів, затримок у виробництві та підвищення витрат.
Довгий час до повернення інвестицій (довготривала комерціалізація)	Розробка та впровадження інноваційних проектів в одиничному виробництві може зайняти значний час, оскільки потрібно провести дослідження, розробку, тестування та виробництво унікального продукту. Час від розробки продукту до його комерційної готовності може бути значним. В одиничному виробництві, де кожний продукт може бути унікальним, необхідно витратити час на налагодження виробничих процесів та забезпечення відповідності стандартам якості, тобто інвестори можуть не побачити повернення своїх інвестицій протягом довгого періоду.
Високі витрати на дослідження та розробку	Розробка нових інноваційних продуктів вимагає значних витрат на дослідження і розробку, особливо в одиничному виробництві, де кожен продукт може відрізнитися від іншого. Це охоплює витрати на інженерні роботи, створення прототипів, тестування

		та валідацію продукту. Це може становити значний фінансовий тиск на підприємство та інвесторів.
Необхідність гнучкості та адаптивності	та	У зв'язку зі специфікою одиничного виробництва, інвестори повинні бути готові до змін у процесі розробки та виробництва продукту. Гнучкість та адаптивність є ключовими якостями для успішного впровадження інноваційних проектів в цій галузі.
Потреба у співпраці та партнерстві		Для успішної реалізації інноваційні проекти в одиничному виробництві потребують співпраці з іншими компаніями, постачальниками, клієнтами, дослідницькими установами, університетами та іншими зацікавленими сторонами для обміну знаннями, технологіями та ресурсами. Такі партнерства можуть бути важливими для успіху проекту.
Потреба в спеціалізованих навичках та ресурсах	в	Інноваційні проекти можуть вимагати спеціалізованих знань та навичок, які можуть бути складні для здійснення в межах внутрішніх ресурсів підприємства. Це може потребувати підприємства укладати контракти з експертами або залучати зовнішні ресурси.
Необхідність управління змінами та адаптації		В одиничному виробництві важливо мати гнучкість для змін, оскільки процеси розробки та виробництва можуть бути піддані значним змінам протягом проекту. Ефективне управління змінами є ключем до успіху.
Необхідність інтелектуальної власності та захисту даних		В одиничному виробництві, де кожен продукт може бути унікальним, важливо захищати інтелектуальну власність та конфіденційні дані проекту. Це може включати реєстрацію патентів, укладання нерозголошення та нерозповсюдження інформації (NDA) зі співробітниками та партнерами.
Потреба у високотехнологічних засобах виробництва	у	Інноваційні проекти можуть потребувати використання високотехнологічних засобів виробництва та обладнання, що може збільшувати витрати на обладнання та інфраструктуру підприємства.
Потреба фінансовій підтримці на початкових етапах	у на	Часто інноваційні проекти в одиничному виробництві потребують значних фінансових витрат на початкових етапах розробки та виробництва. Інвестори можуть шукати фінансову підтримку на початкових етапах, наприклад, через інвестиції

		венчурного капіталу або укладання угод з фінансування.
Потреба спеціалізованому управлінні проектами	у	Інноваційні проекти в одиничному виробництві можуть потребувати спеціалізованого управління проектами з урахуванням їхньої унікальності та складності. Ефективне управління проектом є ключем до успішного впровадження інноваційних продуктів на ринок.
Потреба у залученні кваліфікованих спеціалістів та талановитих працівників	та	Розробка та виробництво інноваційних продуктів в одиничному виробництві може потребувати залучення кваліфікованих спеціалістів та талановитих працівників. Важливо мати команду з відповідними знаннями та навичками для успішної реалізації проекту.

Джерело: складено авторами

З огляду на ці особливості, інвестори мають бути особливо обережними при розгляді інноваційних проектів в одиничному виробництві, ретельно оцінювати їх потенціал та ризики перед прийняттям рішення про інвестування. Це вимагає комплексного підходу, потребує детального планування, управління ризиками та гнучкості для адаптації до змін у процесі виробництва та розвитку продукту. Врахування цих факторів допомагає підприємствам та інвесторам здійснити успішні інноваційні проекти та досягти конкурентних переваг на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бабінська С. Я., Бойчук А. Б. Інноваційна діяльність як ключовий чинник розвитку промисловості України. *Modern Economics*. 2020. № 19(2020). С. 14-19. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-02).

2. Крамаренко І. С., Хмелик О. А. Дослідження та тенденції сучасного стану інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 73–77. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.1.73](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.73)

3. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Стан та перспективи розвитку машинобудівної промисловості України. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 270-275. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-48>

УДК 339.9(045)

Колотюк О.І.,

*Директор департаменту інтелектуальної власності,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна,*

Перерва П.Г.,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,*

Зеленяк І.С.,

здобувач вищої освіти,

*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Ефективність бізнес-процесів визначається їхньою здатністю до досягнення мети організації з мінімальними витратами ресурсів. Це означає, що бізнес-процеси повинні бути оптимізованими, ефективними та спрямованими на досягнення стратегічних цілей компанії. Бізнес-процеси повинні бути спрямованими на досягнення стратегічних цілей компанії [1, 2]. Вони повинні підтримувати місію, візію та стратегію розвитку організації. Бізнес-процеси повинні бути оптимізованими для максимальної ефективності. Це означає виявлення та усунення зайвих кроків, запізнь, дублювання робіт та інших проблем, які можуть сповільнювати процес. Якість вироблених продуктів або послуг є ключовим аспектом ефективності бізнес-процесів. Якщо продукти або послуги не відповідають вимогам споживачів, це може призвести до втрати клієнтів і репутації. Ефективні бізнес-процеси вимагають системи проактивного управління, яка вчасно виявляє проблеми і реагує на них, перш ніж вони спричиняють серйозні наслідки [3, 4]. Використання сучасних технологій та автоматизація процесів може значно підвищити їхню ефективність шляхом зменшення людських помилок, збільшення швидкості виконання та покращення якості. Ефективні бізнес-процеси потребують постійного моніторингу та вдосконалення [5, 6]. Це означає аналіз результатів, виявлення слабких місць та впровадження заходів з їх усунення. Загалом, ефективні бізнес-процеси є ключовим елементом успішної організації, оскільки вони

дозволяють оптимізувати використання ресурсів та досягати стратегічних цілей.

Оцінка впливу інтелектуальної власності на ефективність бізнес-процесів є важливою для багатьох компаній, особливо для тих, чий успіх залежить від інновацій та технологічних переваг [1-6]. Інтелектуальна власність може включати патенти, товарні знаки, авторські права та інші види правової охорони.

Нами сформовано основні способи, які можуть бути використані для оцінки впливу інтелектуальної власності на ефективність бізнес-процесів.

1. *Захист конкурентних переваг.* Інтелектуальна власність може дати компанії конкурентні переваги, які допомагають їй залишатися лідером на ринку. Наприклад, патентовані технології можуть дозволити компанії створити унікальний продукт або послугу, яка не має прямих конкурентів.

2. *Створення вартості для бізнесу.* Інтелектуальна власність може бути джерелом значної вартості для компанії. Наприклад, брендові імена та товарні знаки можуть забезпечити компанії високу репутацію, що дозволить продавати продукти з більшими маржами.

3. *Заохочення інновацій.* Захист інтелектуальної власності може стимулювати компанії до інновацій та новаторських рішень. Знання, що їх інновації будуть захищені, може підштовхнути команду до пошуку нових ідей та підходів.

4. *Залучення інвестицій та партнерств.* Правова охорона інтелектуальної власності може зробити компанію більш привабливою для інвесторів та потенційних партнерів, оскільки це може свідчити про стабільність та інноваційний потенціал.

5. *Мінімізація ризиків.* Захист інтелектуальної власності може допомогти компанії уникнути ризику незаконного використання своїх ідей або технологій конкурентами.

Для оцінки конкретного впливу інтелектуальної власності на ефективність бізнес-процесів необхідно провести комплексний аналіз, який враховуватиме конкретні особливості бізнесу, його стратегії, ринку та інших факторів.

Результати оцінки підтверджують, що наявність правової охорони для інтелектуальної власності може бути ключовим фактором для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Інтелектуальна власність може стимулювати команду до пошуку

новаторських рішень і ідей, що сприяє покращенню бізнес-процесів та введенню нових продуктів і послуг на ринок. Наявність правової охорони для ІВ може зробити компанію більш привабливою для інвесторів та потенційних партнерів, що сприяє залученню додаткових ресурсів для розвитку бізнесу. Захист інтелектуальної власності допомагає уникнути ризиків незаконного використання ідей або технологій конкурентами, що забезпечує стабільність і надійність бізнес-процесів. Загальний висновок полягає в тому, що інтелектуальна власність може значно впливати на ефективність бізнес-процесів, забезпечуючи конкурентні переваги, стимулюючи інновації, сприяючи розвитку партнерства і зменшуючи ризики.

Список використаних джерел:

1. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. *Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник*. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) *Compliance program: [tutorial]*. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжев В.Г., Долина І.В. *Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 4. – С. 72-78.*
4. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. *Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 78-81.*
5. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. *Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98-106.*
6. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. *Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. Економіка і організація управління. № 1 (49), 2023. С.45-56*

УДК 339.138

*Комнатний Є. І.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Гриджук І. А.,
кандидат наук з державного управління, доцент,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"*

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства завжди були важливою темою для будь-якого управлінця. За останнє десятиліття бізнес-середовище нашої держави зіткнулося з серйозними історичними викликами, зокрема, пандемією COVID-19 та війною, яка несе свій пагубний вплив та постійні ризики для кожного громадянина України. Зважаючи на це, особливої актуальності набуває процес організації комерційної діяльності, особливо в контексті малих та середніх підприємств, які складають фундамент ринкової економіки, забезпечуючи робочі місця й наповнюючи бюджет податковими надходженнями. Це зумовлює актуальність дослідження різних наукових підходів до трактування поняття комерційної діяльності, оскільки розуміння її економічної сутності є невід'ємною частиною розробки шляхів для підвищення її ефективності.

Автори Л. М. Шутенко та Г. В. Стадник у своїй праці "Основи комерційної діяльності" [1] вважають, що комерційна діяльність це сукупність заходів, що спрямована на отримання прибутку шляхом надання послуг та продажу товарів задля задоволення споживацького попиту. При цьому, автори зазначають, що комерційна та підприємницька діяльність є ідентичними поняттями, аргументуючи це тим, що в країнах західного світу історично сформувалася практика називати людину, що займається господарською діяльністю з метою отримання прибутку словом "комерсант" (від англ. Commerce), а в пострадянських країнах – "підприємець". Окрім цього, науковці пропонують власне бачення на трактування й взаємозалежність понять господарської, комерційної та торговельної діяльності, яке представлено на Рис. 1.



Рис. 1. – Взаємозалежність економічних понять на думку Л. М. Шутенко та Г. В. Стадника

Джерело: сформовано автором на підставі [1]

Автори вважають, що комерційну діяльність, за своєю сутністю, можна поділити на дві складові:

– господарська діяльність, що здійснюється з кінцевою метою у вигляді отримання прибутку;

– торгівельна діяльність, яка полягає у обміні товарів і послуг з метою отримання прибутку й задоволення споживацького попиту.

Такої ж думки дотримуються і Л. В. Балабанова та А. М. Германчук [2], характеризуючи комерційну діяльність як господарсько-торгівельну, що впроваджується у сфері виробництва та обігу товарів і послуг. Окрім цього, автори використовують таке поняття як "комерційне підприємство", яким вони називають господарську діяльність, що здійснюється у сфері торгівлі з метою отримання прибутку та задоволення наявного ринкового попиту.

Інакшого погляду дотримуються Н.О. Криковцева та О.Б. Казакова [3], які у своїй праці зазначають, що термін "комерційна діяльність" тісно пов'язаний з терміном "ринок", аргументуючи це тим, що вони з'явилися одночасно з початком розвитку вільних ринкових відносин в Україні, адже вона передбачає саме вільне підприємництво, тобто впровадження будь-яких процесів товарно-грошового обміну з метою отримання прибутку. Автори

характеризують комерційну діяльність як отримання прибутку й забезпечення вигоди споживачам шляхом забезпечення процесів закупівлі й збуту.

В. В. Апопій [4] дотримується схожої думки і вважає, що комерційна діяльність є лише частиною підприємницької діяльності і полягає в забезпеченні товарно-грошового обміну підприємства на усіх його стадіях, окрім виробничої, а саме: організаційній, економічній, соціальній та правовій. Окрім цього, автор вважає, що ототожнення комерційної діяльності з торгівлею є некоректним, аргументуючи це тим, що торгівля полягає здебільшого лише у самому моменті обміну, в той час як комерційна діяльність, - у всіх його етапах.

Окремої уваги заслуговує трактування поняття "комерційна діяльність" у законодавчих актах, у якому дане поняття має офіційне визнання. Згідно статті 42 4-ої глави Господарського кодексу України, комерційна діяльність – це "самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку". Варто зазначити, що згідно даного законодавчого акту, комерційна діяльність та підприємництво вважаються синонімами і характеризуються як "господарська комерційна діяльність" [5].

Підсумовуючи наведені погляди вітчизняних науковців та трактування законодавчого акту виявилися доволі різними. Частина авторів [1, 2] вважає, що комерційна діяльність є господарською діяльністю, яка відбувається у сфері виробництва та торгівлі. Аналогічним є і визначення досліджуваного поняття в Господарському кодексі України [3], де це також розглядається як господарська діяльність з метою отримання прибутку. Решта авторів [4, 5] дотримуються іншої думки і вважають, що комерційна діяльність є лише частиною господарської та, відповідно, підприємницької діяльності, оскільки вона не охоплює усі її численні аспекти, а полягає лише у забезпеченні торгово-грошового обміну на всіх його етапах, за виключенням процесу виробництва.

Отже, однакостайного погляду на трактування поняття комерційної діяльності не існує. Тим не менш, можна зробити висновок, що комерційна діяльність тісно пов'язана з підприємництвом і має багато спільних рис, зокрема, спільну основну

мету – отримання прибутку шляхом забезпечення попиту. Комерційна діяльність робить акцент саме на торгово-грошовому обміні, що є характерною рисою торгівлі, через що ці два поняття доволі часто ототожнюють. Таким чином, доцільним є припустити, що комерційна діяльність є вужчим поняттям, ніж підприємництво, адже воно концентрується саме на торгово-грошовому обміні, тобто, безпосередній реалізації, в той час як підприємництво включає в себе усі етапи господарської діяльності, - від планування до кінцевої реалізації.

Список використаних джерел:

1. Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М. *Основи комерційної діяльності: Навчальний посібник*, - Харків: ХНАМГ, 2007. – 379 с.
2. Балабанова Л.В., Германчук А.М. *Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник*. К : Професіонал, 2004. 288 с.
3. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдєєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н., *Комерційна діяльність*. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 296 с.
4. *Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Анопія*. — К. : Знання, 2008. — 558 с.
5. *Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

УДК 658.8

Кириченко Л. О.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: Сидоренко О. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ТЕНДЕНЦІ ВПЛИВУ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АВТОМОБІЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

Протягом багатьох років розвиток автомобільної індустрії зосереджувався на вдосконаленні інженерних аспектів. Автовиробники прагнули створити максимально безпечні та досконалі з технічної точки зору транспортні засоби [1]. Цей підхід

призвів до значного прогресу в таких аспектах, як безпека та експлуатаційні характеристики. Впровадження систем ABS, ESP, подушок безпеки та інших технологій значно знизило ризик травм та загибелі в ДТП [1]. Покращення двигунів, трансмісій, ходової частини та аеродинаміки зробили їзду більш динамічною, комфортною та економною.

З часом рівень інженерної досконалості в автомобільній індустрії значно зріс. Більшість автовиробників стали пропонувати схожі за характеристиками та безпекою транспортні засоби. В умовах жорсткої конкуренції виникла потреба в нових способах диференціації продуктів на ринку [1].

Аналіз історичних даних та інтернет-ресурсів свідчить, що маркетингові інновації стали ключовим фактором успіху в сучасній автомобільній індустрії. Автовиробники почали зосереджуватися на вивченні потреб та очікувань споживачів, пропонуючи їм не лише досконалі з технічної точки зору, але й емоційно привабливі та зручні у використанні транспортні засоби.

Прикладами маркетингових інновацій слугують мультимедійні системи, інноваційні інтер'єри та системи автономного водіння. Сенсорні дисплеї, навігація, голосове керування, підключення до смартфонів та інші функції роблять їзду більш комфортною та інформативною [1]. Використання нових матеріалів, кольорів, дизайнерських рішень та опцій персоналізації дозволяють створити унікальний простір для водія та пасажирів. Розвиток та впровадження технологій автономного водіння знаменують собою нову еру в автомобільній індустрії [2].

Сучасний автомобільний ринок динамічно розвивається, а потреби та очікування споживачів постійно змінюються. Автовиробники, які прагнуть до успіху, повинні постійно впроваджувати маркетингові інновації, адаптуючи свої продукти до потреб та очікувань цільової аудиторії.

Еволюція автомобільної індустрії демонструє поступовий перехід від домінування інженерних рішень до епохи маркетингових інновацій. Автовиробники, які роблять ставку на вивчення та задоволення потреб споживачів, пропонуючи їм інноваційні продукти та послуги, мають більше шансів на успіх у конкурентному середовищі.

Наприклад, нова BMW X1 2023 року випуску оснащена 10,7-дюймовим сенсорним дисплеєм, навігацією, голосовим помічником та можливістю підключення смартфонів [3]. Вона пропонує широкий спектр опцій для персоналізації інтер'єру, включаючи різні кольори та матеріали обробки. А також оснащена системами допомоги водію, які роблять керування більш комфортним та безпечним [3].

Це лише один із прикладів того, як маркетингові інновації використовуються в сучасній автомобільній індустрії.

Для того, щоб захопити увагу споживачів, окрім вищезгаданих прикладів, автовиробники активно використовують й інші маркетингові інновації. Дедалі більшої популярності набирає концепція автомобіля як сервісу (англ. Mobility as a Service, MaaS) [4]. Ця модель передбачає не володіння автомобілем, а сплату за його використання протягом певного часу. Такий підхід особливо привабливий для міських жителів, які не потребуються власного автотранспорту постійно [4].

Ще одним трендом є фокус на екологічності [5, 6]. Зростаюча свідомість щодо впливу на довкілля спонукає виробників пропонувати електромобілі та автомобілі з гібридними двигунами [7]. Окрім того, виробники акцентують увагу на використанні екологічно чистих матеріалів у салоні та на застосуванні технологій, що сприяють зниженню витрат пального [7].

Розвиток цифрових технологій також суттєво впливає на маркетинг в автомобільній індустрії. Виробники активно використовують соціальні мережі та онлайн-платформи для просування своїх продуктів. Віртуальна реальність дозволяє потенційним покупцям детально ознайомитися з автомобілем ще до відвідування автосалону [8].

Отже, в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновок, що сучасний автомобільний ринок – це місце запеклої конкуренції, де перемогу здобувають виробники, які вміють не лише створювати високоякісні та безпечні транспортні засоби, але й застосовувати ефективні маркетингові стратегії. Розуміння потреб споживачів та впровадження інноваційних рішень є запорукою успіху в цій галузі.

Список використаних джерел:

1. *Історія автомобіля (History of the automobile). Веб-сайт.*
URL: https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_automobile

2. Zhao, Jianfeng & Liang, Bodong & Chen, Qiuxia. (2018). *The key technology toward the self-driving car. International Journal of Intelligent Unmanned Systems*. 6. 2-20. 10.1108/IJIUS-08-2017-0008.
3. *BMW X1*. Веб-сайт. URL: <https://www.bmw.ua/uk/index.html>
4. *Mobillity as a service*. Веб-сайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mobility_as_a_service
5. Ian D. Williams, Michael Blyth, *Autogeddon or autoheaven: Environmental and social effects of the automotive industry from launch to present, Science of The Total Environment, Volume 858, Part 3, 2023, 159987,ISSN 0048-9697*
6. Seiler, Andreas. (2000). *Ecological Effects of Roads A review*. 9.
7. A. Smith, D. Moss, *A brief history of hybrid and electric vehicles—picture special*. Retrieved from Autocar (2013). Веб-сайт. URL: <http://surl.li/swwmv>
8. *How Augmented Reality (AR) technologies are transforming the automotive industry*. Веб-сайт. URL: <http://surl.li/swwnf>

УДК 004.82

Куклінова Т. В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та організації
підприємницької діяльності,
Куклінова С. І.,
здобувач вищої освіти,
Одеський національний морський університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПІДВИЩЕННІ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Діджиталізація підприємницьких структур стає постійним і динамічним елементом сучасного світу. Так, штучний інтелект (ШІ) може аналізувати поведінку клієнтів та надавати персоналізовані рекомендації. Від цього покращується взаємодія з клієнтами, збільшується задоволеність та збільшується лояльність.

Зазначимо, що у 2022 р. українські підприємства отримали прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 88,48 млрд грн., що у 12,6 раза менше ніж у 2021р. [1]. Ті країни та компанії, які вчасно відреагують на нові виклики сьогодення і якнайшвидше реалізують завдання по широкому використанню методів та

інструментів штучного інтелекту в своїй діяльності, зможуть гарантувати собі передові місця в загальному цивілізаційному розвитку [2].

Загальновідомо, що ШІ дозволяє створювати точні прогнози, аналізувати тенденції та оптимізувати процеси управління запасами, виробництвом та постачанням. Це сприяє ефективному використанню ресурсів та підтримує стійкість у бізнес-середовищі. ШІ може використовуватися для розробки інноваційних технологій, автоматизації виробництва та розробки нових продуктів, що веде до зростання продуктивності підприємницьких структур.

Так, глобальні витрати на розвиток штучного інтелекту в 2023 р. можуть сягнути 500 млрд дол. При цьому основна увага приділяється створенню та впровадженню технологій в бізнес-проекти для покращення логістики, технічних процесів та планування [3].

Також ШІ грає важливу роль у забезпеченні кібербезпеки, допомагаючи виявляти та усувати загрози, а також забезпечуючи захист конфіденційності даних. У промисловості елементи штучного інтелекту використовуються для контролю та оптимізації виробничих процесів, діагностики та автоматизації обладнання. У роздрібній торгівлі його застосовують для аналізу активності клієнтів та ефективності маркетингових стратегій, управління закупівлями, розробки персоналізованих програм лояльності та глибокої аналітики. Штучний інтелект також активно використовується в електронній комерції та дистанційному керуванні роботами.

Але погодимося з думкою О.О. Дегтярьовой, яка вважає, що для виконання нових завдань необхідний високий рівень готовності до навчання з точки зору нових управлінських зв'язків та відкритості до особливих менталітетів розробників нових бізнес-моделей. Це потребує новітніх навичок від служби контролінгу, оскільки разом з низкою позитивних моментів та можливостей, які відкривають інформаційні трансформації суспільства для господарюючих суб'єктів, вони несуть за собою також перевантаження інформацією, її ускладнення та непередбачуваність [4 с. 125].

Отже, ШІ стає ключовим керованим ресурсом для підприємців у сучасному світі, дозволяючи їм ефективно функціонувати, пристосовуватися до змін та залишатися прибутковими.

Список використаних джерел:

- 1. Служба статистики України: URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>.*

2. Бурангулова В., Кузьомко В. *Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств* Випуск 32. 2021. URL <http://surl.li/swwru>

3. Островська Г. Й., Островський О. Т. *Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. Маркетинг і цифрові технології*. 2023. 7.3 С. 66-82.

4. Дегтярьова О.О. *Соціально-економічні аспекти застосування штучного інтелекту в бізнес-середовищі: переваги та ризики*. Вісник соціально-економічних досліджень, № 1-2 (84-85), 2023 С.118-130.

УДК 339.137.2:658.114

Кулько Н.А.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Волошин А.В.,
PhD, старший викладач кафедри
маркетингу та управління бізнесом
Національний університет “Києво-Могиланська академія”

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, МЕТОДИ ОЦІНКИ

Швидкі технологічні зміни та глобалізація економіки вимагають від підприємств постійного удосконалення стратегій управління для забезпечення їхньої стійкості та успішності. Концепція конкурентоспроможності стала надважливою для компаній після тривалих економічних змін зумовлених пандемією у 2020-2021 роках та повномасштабним вторгненням РФ в Україну у лютому 2022 року. Такі умови вимагають від підприємств не лише збереження конкурентоспроможності, але й активного пошуку нових можливостей та інноваційних рішень для забезпечення високого рівня ефективності та конкурентного переваги на ринку.

Сьогодні ринкова конкуренція може набувати різних форм та видів (табл.1).

Для усіх представлених видів конкуренції спільним є боротьба між товаровиробниками, продавцями за лідерство на ринку та за увагу споживача. Формування конкурентних позицій компанії на ринку - основний етап розробки стратегій конкурентоспроможності.

Основні види конкуренції на ринку[1-3]

Вид конкуренції	Сутність
Функціональна	Конкуренція полягає в можливості задовольнити одну потребу споживача різними шляхами.
Видова	Конкуренція між ідентичними товарами, шляхом покращення виду якості товару.
Цінова	Конкуренція шляхом зниження ціни товару для збільшення продажів, та як наслідок - розширення ринку.
Прихована цінова	Конкуренція, при якій компанія використовує різні стратегії зниження вартості товару (акції, купони тощо).
Предметна	Конкуренція між компаніями різних товарів, але з однієї галузі.
Незаконні методи	Конкуренція шляхом антиреклами товарів конкурентів.

Під чинниками конкурентоспроможності розуміються різноманітні явища та процеси, які впливають на ефективність діяльності підприємства та на соціально-економічне середовище, в якому воно діє. [4, с. 78].

Визначають дві групи факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори включають:

- фактори виробництва, що впливають на процес розвитку конкурентоспроможності компанії;
- активність конкурентів;
- сформована законодавча база;
- фактори попиту, які характеризують попит, його величину та динаміку.

Внутрішні фактори : міра задоволення клієнтських потреб; рівень організації виробничого процесу; наявність виробничих інновацій; якість виробленої продукції.

Зазначені чинники можуть мати суттєвий вплив на конкурентну позицію підприємства на ринку та його здатність до забезпечення стійкості та успішності. Досягнення конкурентної переваги на основі цих факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються та в яких галузях застосовуються.

Для забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку, необхідно оцінити якого рівня сягає даний показник на теперішній момент. Оцінка конкурентоспроможності, яка часто ґрунтується на інтуїтивних відчуттях, може бути формалізована шляхом визначення ознак, які дозволяють провести оцінку та виявити напрями підвищення конкурентоспроможності через ідентифікацію впливових факторів.

У сучасній науці існують шість основних підходів до визначення конкурентоспроможності [5, с. 34]:

1. Підхід, що базується на перевагах проти конкурентів.
2. Підхід, заснований на теорії рівноваги, де виробник досягає максимального прибутку та рівня збуту.
3. Підхід, який оцінює конкурентоспроможність якості продукції шляхом складання багатокутних профілів за різними характеристиками компетентності.
4. Матричний підхід, що реалізується у вигляді складання матриць і попереднього вибору стратегії.
5. Структурний підхід, який оцінює становище підприємства через показники, такі як рівень монополізації галузі та наявність бар'єрів для нових підприємств на ринку.
6. Функціональний підхід, в якому співвідношення між витратами і ціною, обсяги завантаження потужностей виробництва та інші показники визначають конкурентоспроможність компанії, враховуючи краще налагоджене виробництво та управління фінансовими ресурсами.

Варто зазначити, що при виборі будь-якого з шести методів, потрібно враховувати потреби самого підприємства або переваги керівництва, оскільки не існує єдиного підходу, який цілком міг би визначити конкурентоспроможність фірми. Поняття конкурентоспроможності є відносною величиною, і для її оцінки потрібно порівнювати підприємство з аналогічними умовами і об'єктами конкуруючих фірм. Це означає, що результат оцінки може змінюватися залежно від вибраного показника та порівняльного аналізу.

Список використаних джерел

1. Тарнавська Н. П. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2021. с .30-35.*

2. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 10 (40). 145 с.

3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. *Конкурентоспроможність підприємств*. 2020. 340 с.

4. Піддубний І. О. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2020. – 264 с.

5. Грицишин Н. *Конкурентоспроможність виробничого підприємства*. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1. 90 с.

УДК 338.43

Куць Б.С.,

здобувач вищої освіти,

Чала Н.Д.,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»*

ВПЛИВ ВІЙНИ НА АГРОПІДПРИЄМСТВА ТА ПОТЕНЦІЙНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ

В умовах деструктивного впливу війни, невизначеності та зміни кон'юнктури аграрного ринку, надходження від агропромислового комплексу залишається одним із найбільших в структурі ВВП України та становить 7,4% на 2023 рік [2]. Підприємства агропромислового сектору адаптуються до сучасних викликів зовнішнього середовища, тому для деяких підприємств війна має не тільки деструктивний характер впливу, а й поштовхом до оптимізації бізнесу та виходу на нові ринки.

Метою дослідження є аналіз впливу війни на діяльність підприємства ПСП «Приват Агро», пошук шляхів розвитку та вдосконалення його діяльності. Тож дослідження в цьому напрямку є актуальними і важливими для подальшого розвитку агропромислового сектору України. Для досягнення поставленої мети було використано методи: аналізу фінансових показників, порівняння та узагальнення.

У січні 2023 року Міжнародною маркетинговою групою, за підтримки організації “Help – Hilfe zur Selbsthilfe” в Україні та у співпраці з “Українською Радою Бізнесу” – було проведено

репрезентативне опитування малих фермерських господарств, в результаті чого визначено, що 43% опитаних фермерів у короткій чи середньостроковій перспективі ставлять перед собою мету зберегти поточний стан справ у господарстві; 28% фермерів обирають напрямок розвитку господарства, шляхом збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукції та виходу на нові ринки та 26% заради мінімізації своїх збитків планують згорнути напрямки своєї роботи.

Досліджуючи діяльність підприємства ПСП “Приват Агро” було визначено, що основним напрямком діяльності організації є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Компанія працює із 2003 року на території Лубенського району Полтавської області. Основними культурами, що вирощуються підприємством є: озима пшениця, ячмінь, кукурудза та соняшник. Наразі в обробітку підприємства 1628 га орендованих земель.

Аналізуючи рентабельність від продажу готової продукції, було визначено, що показник зменшився із показника 49,8% до 4,9% у 2023 році порівняно із довоєнним періодом (табл.1.).

Однією з причин зниження рентабельності від продажу готової продукції, була реалізація продукції на внутрішньому ринку за заниженою ціною порівняно із цінами на зовнішньому ринку через порушення каналів реалізації через порти та ускладнену логістику товару через кордон.

Таблиця 1.

**Динаміка показників рентабельності від продажу
з 2021 по 2023рр.**

Рік	Виручка від реалізації (тис.грн)	Чистий прибуток (тис.грн)	Рентабельність (%)
2021	66369,7	33087,2	49,85
2022	38306,3	10809,2	28,22
2023	56441,9	2767,4	4,9

**укладено на основі джерела [4]*

Про це свідчать показники доходу від реалізації, який знизився на 15% у 2023 році порівняно із 2021 роком. Зниження відбулось від 66 369,70 до 56 441,90 млн грн.[4].

Наступною причиною було збільшення собівартості вирощування основних культур через підвищення цін на паливо,

посівний матеріал та засоби підживлення та захисту рослин. Порівнюючи дані із довоєнним періодом собівартість основних культур вирощуваних підприємством зросла на 76,8 % [4].

Погіршення фінансово-економічних показників спонукає керівництво до оптимізації бізнесу шляхом будівництва сушильної лінії для зменшення витрат на зберігання зерна.

“В середньому за рік підприємство збирає 7500 тон кукурудзи з вологістю 23,5 %. Середня вартість послуги сушіння кукурудзи на ринку становить 150 грн за тоно-відсоток. Тобто в рік компанія витрачає для отримання оптимальної вологості - 6 187500 грн. Зарахунок будівництва сушильної лінії собівартість сушіння можна зменшити до 50 грн. Економія становить 4 125 000 грн.”- заявив керівник компанії ПСП “Приват Агро”. Отже, будівництво сушильної лінії могло б підвищити рентабельність до 12,2 % у 2023 році.

Керівництво компанії розглядає диверсифікацію, як стратегію бізнесу для зменшення ризиків під час війни, забезпечення стабільності прибутків та росту рентабельності бізнесу, а також відновлення та розвитку сільськогосподарського регіону. Диверсифікація в переробку агропідприємства може бути важливим кроком до росту та розвитку підприємства.

Один з потенційних шляхів диверсифікації для агропідприємства, визначене керівництвом - вирощування рогатої худоби за екостандартами та виробництво м'ясо-молочної продукції. За словами керівника компанії: “Враховуючи об'єми відходів від основної діяльності, підприємство може забезпечити їх переробку на корми для худоби. А результатом розвитку агротуризму в регіоні може бути розширення можливостей реалізації м'ясо-молочної продукції господарства на місці діяльності. Основною ідеєю є реалізація продукції не як сільськогосподарської сировини, а як готових продуктів харчування після відповідної обробки”.

Диверсифікація діяльності підприємства вирішує кілька проблем одночасно, включаючи, економічні, екологічні та соціокультурні аспекти: зменшення залежності від одного джерела доходу та ринку; забезпечення росту прибутковості діяльності організації; зближення господарства із сільськими та міськими громадами для розвитку господарського середовища;

Отже, аналізуючи вплив війни на підприємство ПСП “Приват Агро”, було визначено, що війна має не тільки негативний вплив, а й

спонукає підприємство адаптуватися до умов зовнішнього середовища, шляхом інтенсивного розвитку та пошуку нових напрямків діяльності. Загалом, навіть у період воєнних конфліктів агропідприємства можуть знаходити можливості для розвитку, але це вимагає ефективного управління ресурсами та вміння адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. URL : <http://surl.li/rrsrr>.

2. Державна служба статистики : веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pot_u.htm.

3. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні : веб-сайт. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>.

4. Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I) від 1 січня 2021 р.

5. Аналітичний допис / за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. – 49 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

6. Агропереробка після війни: інвестувати потрібно вже зараз : веб-сайт. URL : <http://surl.li/swwyw>

УДК 658.15:005.934

Литвиненко А. О.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,

Пугач А. Ю.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Одним із елементів національної економічної безпеки є наявність розвиненої економічної інфраструктури: суб'єктів підприємницької діяльності – підприємців, фермерів, малих, середніх та великих підприємств тощо. Суб'єкти підприємницької діяльності різних форм власності посідають важливе місце в

національній економіці та є гарантами стабільності громадянського суспільства та національної економічної безпеки. Вони впливають на країну, беруть участь у розвитку сучасних технологій, створюють робочі місця, розширюють експорт та збільшують податкові надходження до бюджету. Враховуючи складність правового середовища вітчизняної господарської та підприємницької діяльності, економічна безпека є необхідною умовою забезпечення життєздатності кожного суб'єкта підприємницької діяльності.

Потябін М. Ю. визначав поняття «економічна безпека підприємства» наступним чином : «економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою, під якою слід розуміти стан найбільш ефективного використання всіх наявних ресурсів суб'єкта господарювання, який забезпечує запобігання, послаблення або захист всіх видів потенціалу підприємства від існуючих небезпек та загроз внутрішнього та зовнішнього середовища або інших непередбачуваних обставин. Таким чином, економічна безпека підприємства забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток підприємства сьогодні і в майбутньому» [1].

На думку Сергієнка В. В. «під економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності розуміють стан його стабільної діяльності, за якого забезпечується захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, досягається мета діяльності підприємства у вигляді отримання прибутку» [2]. Надалі доцільним буде визначити, що належить до об'єктів, предметів, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань, які наведені на рис. 1.

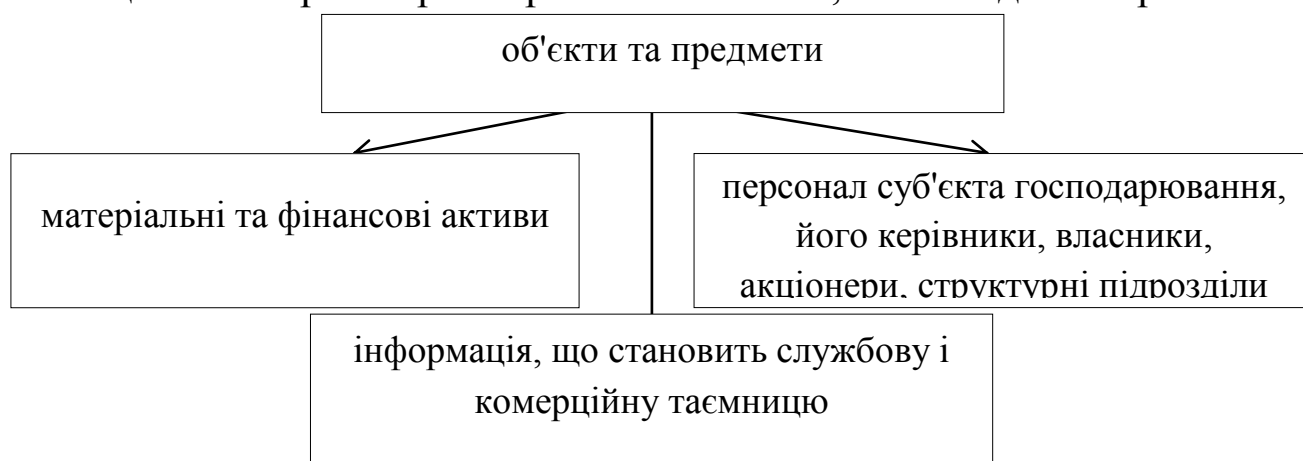


Рис.1. – Об'єкти та предмети, що підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань [3]

Таким чином, підсумовуючи описані підходи до з'ясування сутності аналізованого поняття, економічну безпеку можна узагальнити як здатність суб'єкта економіки (підприємства, підприємця) виконувати свої функції та досягати мети діяльності в умовах економічних ризиків та невизначеності, забезпечуючи при цьому сталість фінансового, матеріального, технологічного та іншого потенціалу.

Отже, без ефективної системи економічної безпеки неможливо гарантувати сталий розвиток підприємства, стабільність результатів його діяльності та досягнення цілей, що відповідають інтересам керівництва та суспільства в цілому.

Список використаних джерел:

1. *Потябін М. Ю. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові / Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, м. Харків, 27 квітня 2018 р. – Харків : Вид-во «Лідер», 2018. – С. 298-303.*

2. *Сергієнко В. В. Правове забезпечення безпеки суб'єктів господарської діяльності в Україні : навчальний посібник / В. В. Сергієнко, А. С. Пешкова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 140 с.*

3. *Еспєров А. І. Економічна безпека підприємства: методи оцінювання та розроблення заходів щодо її забезпечення. Економіка підприємства : теорія та практика: матер. XII Всеукр студ. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Луцьк, 20-21 квітня 2023 р. – Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2023. – С. 105-107.*

4. *Литвиненко А. О. Інформаційна безпека як складовий елемент системи економічної безпеки суб'єкта підприємництва / А. О. Литвиненко, Є. М. Інполітов // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матер. IV-ої міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 10-11 травня 2023 р. – Запоріжжя, 2023. – С. 74-75.*

5. *Lytvynenko A. Formation of the strategy of the company in international business // A. O. Lytvynenko, O. D. Lytvynenko // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». – 2023. – № 2(70). – С. 133-140.*

УДК 334.72

*Матукова Г.І.,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Шкварок А.К., Лісовенко Є.С.,
здобувачі вищої освіти,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця*

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ

Соціальне підприємництво - підприємницька діяльність, що поєднана із вирішенням соціальних проблем, результати якої відбиваються на соціально-економічному розвитку країни та її суспільства. Концепція соціального партнерства є елементом соціально-економічної реальності, де об'єднуються економічна та соціальна складові, які розглядаються, як взаємодоповнюючі. Результати економічної та соціальної діяльності не можна протиставляти, вони є взаємодоповнюючими [1, с.89].

Сьогодні пропонує декілька концепцій соціального підприємства: широку, комбіновану, інноваційну та проблемно-орієнтовану. В основу широкого підходу Е. Шоу, Дж. Вірвардена, Г. Морт, А. Фоулер, покладено гіпотезу про те, що соціальне підприємництво – це діяльність, яка в результаті передбачає досягнення соціальної мети. Соціальне підприємництво торкається діяльності державних соціальних організацій; традиційних бізнес-організацій, які завжди мають соціальну складову; недержавних неприбуткових організацій. Широкий підхід не дозволяє виокремити та визначити особливості соціального підприємництва, оскільки до нього можна віднести будь-яку діяльність, яка має соціальний ефект.

Комбінований (комерційно-соціальний) підхід, представниками якого є А. Макміллан, Дж. Робінсон, соціальне підприємництво розглядає як діяльність, орієнтовану на досягнення не лише соціальних, але й комерційних результатів, тобто передбачає наявність бізнес-складової. Цей підхід реалізується в Україні через систему правових стимулів, наприклад пільгове оподаткування роботодавців за створення додаткових робочих місць для осіб, яким складно конкурувати на ринку праці.

Інноваційний підхід, прихильниками якого є Дж. Мейр, Е. Нобоа, Е. Остін, Дж. Вей-Скіллерн, Х. Стівенсон, робить наголос на інноваційній складовій підприємницької діяльності під час вирішення соціальних проблем.

Щодо джерел фінансування соціальних підприємств, досвід розвинених країн стверджує, що збори та продажі (власні надходження) були найважливішим джерелом фінансування у 54,28% підприємств, гранти - 27,11 %, пожертви - 5,96 % й інвестиції - 4,61%. Водночас розподіл джерел фінансування суттєво відрізняється в країнах. Так, фінансування за рахунок власних надходжень коливається від 74,5% в Іспанії до 28,5% у Румунії. Гранти коливаються від 36,2% у Швеції до 18,9% у Китаї, пожертвування коливається від 12,1% у Румунії до 1,7% в Угорщині. Інвестиції коливаються від 21% у Китаї до 0,6% у Іспанії.

Наше суспільство тривалий час проголошує курс на адаптацію до європейських економічних, правових та соціальних стандартів. Тому сьогодні, важливо сформулювати основні напрями та визначити проблеми імплементації європейської практики соціального підприємництва в українське суспільство. На думку дослідників, соціальні підприємці – це реформатори, що виконують соціальну місію, здійснюють певні перетворення і змінюють порядок речей у соціальній сфері задля розв'язання нагальних проблем. Вони можуть діяти локально, але їх дії мають потенціал для стимулювання глобального поліпшення в обраній ними сфері, чи то в освіті, чи в охороні здоров'я, чи в природному довкіллі [4, с.4].

Новації у сфері підприємництва приживаються завжди складно. Основними причинами слабкого розвитку вітчизняного соціального підприємництва є: відсутність підтримки з боку держави; нестача коштів на його розвиток; низький рівень соціальної свідомості, насамперед нерозуміння цінності та ефективності цього виду підприємницької діяльності для суспільства не лише з боку державних структур, а й з боку громадян.

Серед основних перешкод є: страх перед ризиком; нестача кваліфікованих кадрів та досвіду отримання коштів за допомогою сучасних фінансових інструментів; відсутність поінформованості щодо ролі соціального підприємництва у суспільстві, відсутність необхідної законодавчої бази.

Отже, соціальне підприємництво має базуватися на трьох основних групах факторів — правових, економічних, ідеологічних. Аналіз міжнародного досвіду з питань соціального підприємництва показує, що його ідея найбільш успішно реалізовується в економічно ефективних державах. Це об'єктивно обумовлено необхідністю фінансування затрат на створення різних форм соціального підприємництва. Попри все ми маємо перейти від стилю благодійності до реальних ринкових механізмів, здатних закласти фундамент соціального підприємництва. Державне фінансування, нехай навіть обмежене, повинно супроводжуватись та підтримуватись організаційними засобами - реєстрація, контроль, супровід тощо.

Список використаних джерел:

1. Про соціальне підприємництво. URL: www.socialbusiness.in.ua.
2. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А., Корнецький А., Гончарова М. та ін.- К:ТОВ Підприємство "ВІ ЕН ЕЙ", 2017. -188с.
3. Chien-Chung Huang Blair Donner. *The Development of Social Enterprise: Evidence from Europe, North America, and Asia. Research Report March 2018.* URL: <http://surl.li/tftzo>
4. Gregory Dees. *The Meaning of Social Entrepreneurship.* URL: <http://surl.li/swxln>

УДК: 332.1

Медвідь В.Ю.,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри
економіки та міжнародних економічних відносин,
Коломієць А.М.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

КЛАСТЕРИ ТА ЛАНЦЮЖКИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ГРОМАД: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одним з найбільш динамічних та швидко поширюваних процесів економічного розвитку нашої держави є географічна кластеризація. У такому випадку, кластери розглядаються як одна з ефективних форм організації взаємодії географічно взаємозалежних

підприємств-постачальників устаткування, спеціалізованих виробничих послуг, інфраструктури, логістичних центрів, науково-дослідних центрів, закладів вищої освіти й інших організацій з метою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та територій. Враховуючи, особливості формування сучасної територіальної структури на місцевому рівні, важливим є вплив кластерів на економічний розвиток території (регіону). Кластери, створюючи значний синергетичний ефект в економіці громади, сприяють налагодженню конструктивного діалогу між владою, добровільним об'єднанням підприємців, освітньо-науковими установами та суспільством. Кластери дозволяють поєднати всі переваги співробітництва між учасниками суспільних процесів [1].

Ланцюжок доданої вартості – це підхід орієнтований на розвиток та підтримку суб'єктів господарювання, що беруть участь у виробництві продуктів і послуг уздовж промислового топологічного простору – від постачальників до покупців.

Необхідно зазначити, що підходи до економічного розвитку територій, спрямовані на розвиток ланцюжків доданої вартості та розвиток кластерів мають спільні та відмінні риси. Мета створення ланцюжка доданої вартості полягає у розширенні можливостей збільшення місцевого виробництва громад (збільшення доходів), поліпшення переробки продукції (зменшення витрат), розширення ринків місцевої продукції (збільшення реалізації) тощо.

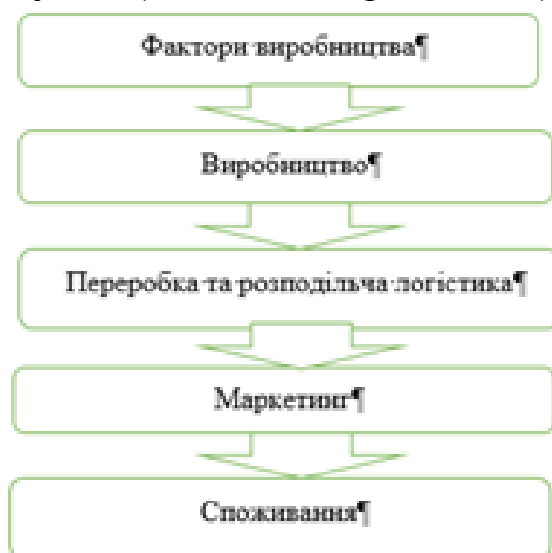


Рис. 1. – Ланцюжок доданої вартості

На відміну від ланцюжків доданої вартості, мета створення бізнес – кластерів полягає у створенні синергії між

взаємопов'язаними підприємствами, обмін інформацією та знаннями. Організований кластер – це коаліція представників місцевих органів влади та підприємств, розташованих у кластері. При чому, основне завдання органів місцевого самоврядування – планування, координація, організація. Призначення кластерів – економічний розвиток та мобілізація ресурсів громад на основі співпраці та конкуренції між учасниками кластерного утворення.

Таким чином, позитивними ефектами формування кластерів на рівні окремих територій є: обмін інформацією, розвиток співробітництва, встановлення партнерських відносин між суб'єктами господарювання, підвищення ефективності взаємодії бізнесу, влади, агенцій регіонального (місцевого) розвитку, бізнес-асоціацій, дослідницьких та освітніх тощо.

Обидві концепції ґрунтуються на розумінні того, що суб'єкти господарювання краще досягають економічного успіху не самотійно, а у об'єднанні спільних зусиль та інтересів.

Список використаних джерел:

1. Медвідь В.Ю., Пасічний О.К. Кластеризація та поляризація малого підприємництва як запорука підвищення його конкурентоспроможності в економічному просторі територіальних громад. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (270). 2023. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-270-15-22.

УДК 341.96

Мельник В. В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Державний торговельно-економічний університет*

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЗАХИСТ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ У СИСТЕМІ ФРАНЧАЙЗИНГУ

Франчайзинг є важливою формою бізнесу, яка базується на системі ліцензування права використання бренду, технології чи послуги, що належить франчайзеру. Цей вид бізнесу передбачає договірні відносини між франчайзером та франчайзі, де останній отримує право вести підприємницьку діяльність під торговою маркою та за методами роботи франчайзера.

Договірні відносини у франчайзингу базуються на взаємодії між двома сторонами: франчайзером та франчайзі. Франчайзер надає франчайзі право використовувати свою торгівельну марку, бренд, технологію чи інші ресурси за певні умови. У свою чергу, франчайзі зобов'язуються дотримуватися встановлених франчайзером стандартів, оплачувати відповідні роялті та вести бізнес відповідно до певних правил і процедур.

Ці характеристики можуть бути більш деталізованими та розгорнутими в договорі про франчайзинг, і вони зазвичай визначаються в індивідуальному порядку для кожного франчайзі. Для обох сторін важливо ретельно досліджувати та розуміти всі умови договору перед підписанням, оскільки вони визначають права і обов'язки кожної сторони в рамках франчайзингової угоди.

Франчайзингові правовідносини в Україні регулюються Цивільним та Господарським кодексами України, які містять норми, що присвячені регулюванню зазначених правовідносини. Слід сказати, що у вказаних нормативних актах не використовується термін «франчайзинг», а вживається термін «комерційна концесія», що є аналогічним франчайзингу [1;4].

Одним із ключових аспектів успішного франчайзингового бізнесу є захист комерційної таємниці. Захист комерційної таємниці у франчайзингу зазвичай забезпечується шляхом включення відповідних положень у договір франчайзингу, вимагає від франчайзі дотримуватися певних правил щодо зберігання та захисту конфіденційної інформації та може передбачати право франчайзера на перевірку франчайзі щодо дотримання цих умов.

Комерційна таємниця включає: комерційну інформацію; організаційно-управлінську інформацію; розподіл обов'язків та їх зміст; взаємодія структурних підрозділів; плани розвитку і реорганізації виробництва; кадровий склад, його підбір, формування; об'єкти охорони і контролю, його організація, методи, способи [2].

Для забезпечення захисту комерційної таємниці в франчайзингу важливо дотримуватися наступних кроків:

- 1) франчайзер має право встановити обов'язковість зберігання конфіденційної інформації франчайзерів та обмеження доступу до неї;

2) договір франчайзингу має включати положення щодо захисту комерційної таємниці, включаючи заборону розголошення інформації третім особам та встановлення відповідальності за її порушення;

3) використовувати технічні засоби захисту, такі як шифрування даних, обмеження доступу до інформації за допомогою паролів, зберігання даних на безпечних серверах тощо;

4) франчайзер повинен надавати франчайзі чітке розуміння важливості захисту комерційної таємниці та навчати їх методам захисту.

Договір комерційної концесії (франчайзингу) вважається укладеним з моменту досягнення сторонами згоди щодо всіх істотних умов. У договорі комерційної концесії можуть бути передбачені умови, зокрема обов'язок:

1) франчайзі не надавати іншим особам аналогічні комплекси прав для їх використання на закріпленій за франчайзі території або утримуватися від власної аналогічної діяльності на цій території;

2) франчайзі не конкурувати з франчайзером на території, на яку поширюється чинність договору щодо підприємницької діяльності, яку здійснює франчайзі із використанням наданих франчайзером прав;

3) франчайзі не отримувати аналогічні права від конкурентів (потенційних конкурентів) франчайзера;

4) франчайзі погоджувати з франчайзером місце розташування приміщень для продажу товарів (виконання робіт, надання послуг), передбачених договором, а також їх внутрішнє і зовнішнє оформлення [3].

У світі бізнесу франчайзинг є важливою формою співпраці, яка дозволяє франчайзерам розширювати свої бізнеси за рахунок франчайзі, які отримують право використовувати бренд, технології та інші ресурси франчайзера. Договірні відносини між сторонами є ключовим елементом у франчайзинговій моделі, які базуються на взаємодії та взаєморозумінні. Захист комерційної таємниці в цьому контексті має вирішальне значення для забезпечення конкурентних переваг та успішного функціонування системи франчайзингу.

Правильне виконання умов договору та ефективний захист комерційної таємниці дозволяють створити сприятливі умови для стабільного та успішного функціонування франчайзингової системи, що призводить до вигод для обох сторін угоди.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Голос України*. 2003. 14 берез. (№ 49). 2 (із змінами від 27.07.2023 № 3272-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. *Договір комерційної концесії: теорія, законодавство, судова практика: монографія* / Г. О. Андрущук [та ін.]; НАПН України, НДІ інтелект. власності. Київ : НДІ ІВ НАПрНУ, 2018. 212с.
3. Майоренко М. Укладаємо договір франчайзингу (комерційної концесії) *Баланс*. 2018. № 46. С. 3-13.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. *Голос України*. 12 берез. 2003. (№ 45). (із змінами від 10.08.2023 № 3320-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

УДК 331.3:655

Мірошник А.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Білявська Ю.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТЕХНОЛОГІЇ: ЗМІНИ ТА ТРЕНДИ

В епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій, підприємствам стає все складніше йти в ногу з останніми трендами та обирати оптимальні рішення для передачі інформації. Неухильне прагнення людей до вдосконалення засобів спілкування й інформаційної взаємодії можна простежити протягом всієї історії розвитку суспільства. Життєвий цикл технологій, це сукупність стадій зародження технологічних нововведень до їх рутинізації, визначає ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність компаній. Цей цикл включає п'ять ключових етапів: новітня технологія, передова технологія, сучасна технологія, не нова технологія та застаріла технологія [1]. Розглянемо детальніше кожен із них.

1. *Новітня технологія: Квантовий обмін ключів.* На цьому етапі відбувається зародження технології, яка володіє великим потенціалом та може кардинально змінити спосіб передачі інформації. Квантовий розподіл ключа - метод передачі ключа, який використовує квантові

явища для гарантії безпечної зв'язку. Цей метод дозволяє двом сторонам, з'єднаним з відкритого каналу зв'язку, створити загальний випадковий ключ, який відомий тільки їм, і використовувати його для шифрування і розшифрування повідомлень. Важливою і унікальною властивістю квантового розподілу ключа є можливість виявити присутність третьої сторони, яка намагається отримати інформацію про ключ.

2. Передова технологія: Блокчейн для логістичних систем. Технологія, яка зарекомендувала себе, але ще досить нова, має не велике поширення на ринку. Основні переваги блокчейн-технології включають децентралізацію, прозорість, надійність, швидкість та ефективність [4]. Завдяки децентралізованості, дані зберігаються на різних комп'ютерах, що робить мережу майже непрохідною до злому. Прозорість дозволяє користувачам перевіряти та слідкувати за всіма транзакціями в режимі реального часу.

3. Сучасна технологія: Електронна пошта та корпоративні портали. Електронна пошта та корпоративні портали – це дві технології, які стали невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. Їх використання стало стандартом для ведення ділової комунікації, обміну інформацією та співпраці між співробітниками [2]. Електронні листи надсилаються та отримуються миттєво, доступні з будь-якого місця та пристрою. Електронна пошта та корпоративні портали легко інтегруються з іншими системами, такими як CRM, ERP та системами управління проектами. Ці технології можуть бути доступні в хмарі, що робить їх доступними з будь-якого місця та з будь-якого пристрою. Постійно оновлюються та вдосконалюються, щоб відповідати мінливим потребам бізнесу.

4. Не нова технологія: VPN для віддаленого доступу. Як і раніше корисна технологія, але вже існує більш нова технологія, тому попит починає падати. Попит на VPN починає падати через зростання популярності хмарних сервісів, таких як Microsoft Office 365 та Google Suite, які доступні з будь-якого місця в Інтернеті, розширення можливостей брандмауерів, що роблять VPN не завжди необхідними для безпечного віддаленого доступу, а також зростання кількості атак на VPN, що робить їх менш безпечними [3].

5. Застаріла технологія: Факс-машини для документообігу. На цьому етапі технології втрачають свою актуальність і замінюється більш довершеними, дуже малий попит, або повна відмова від цих

технологій на користь новим. Факс-машини це пристрої, призначені для передавання даних (текстів, малюнків) в графічному вигляді по телефонних каналах. Вони з'явилися ще задовго до появи персональних комп'ютерів та мереж. Факсимільний апарат представляє собою електромеханічний пристрій, що складається із сканера, модема, принтера і мотора з шестернями. Факси втрачають свою актуальність через зростання популярності електронної пошти, хмарних сервісів та мобільних пристроїв.

Таким чином, важливо, щоб підприємства могли вчасно помітити застарілість технологій, які вони використовують. Це допоможе їм уникнути проблем, пов'язаних з несумісністю з новим програмним та апаратним забезпеченням, також виробники можуть припинити підтримку застарілих технологій, що може призвести до проблем з безпекою та продуктивністю. Ще однією проблемою може бути зниження конкурентоспроможності підприємств, які використовують застарілі технології.

Отже, життєвий цикл технологій передачі інформації на підприємствах є постійно змінюючим процесом, який відображає визнання нових можливостей та адаптацію до зростаючих вимог бізнес-середовища. Розуміння цього циклу дозволяє підприємствам вчасно впроваджувати нові технології та залишатися на передових позиціях в своїй галузі.

Список використаних джерел:

- 1. Життєвий цикл товару: технології, організація, їх поєднання*
http://4ua.co.ua/marketing/za2bd68a5d43a89521216c26_0.html
- 2. Переваги та недоліки електронної пошти для зв'язку в компанії* <http://surl.li/swycm>
- 3. Що таке VPN, і як ним безпечно користуватись*
<https://cip.gov.ua/ua/news/sho-take-vpn-i-yak-nim-bezpechno-koristuvatis>
- 4. Технологія блокчейн та її роль в екосистемі Bitcoin*
<http://surl.li/szuuv>

УДК 331.108.2/.3(477)

*Павлюк С. І.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
готельно-ресторанної справи та організації бізнесу,
Антикало К. В.,
здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції (від пізніє латинського *concurrentia* – стикатися, змагатися), яка є одним із постійно діючих чинників його прогресивного руху вперед [1].

Велике значення приділяється поняттю «потенціал», де ключовим аспектом є конкурентоспроможність, яка стає одним із вирішальних факторів у розвитку бізнесу. Успіх діяльності підприємства на ринку та його майбутні перспективи залежать від різноманітних факторів, що визначаються його потенціалом. Потенціал підприємства відображає його можливості у різних сферах діяльності, які можуть бути реалізовані або нереалізовані.

Конкурентний потенціал підприємства з точки зору економічного управління є систематизованим комплексом економічних ресурсів та потенційних можливостей підприємства відповідно до конкурентного середовища його функціонування, які у взаємодії та за раціонального використання шляхом узгодження, об'єднання, координації та регулювання всіх економічних процесів, що відбуваються на підприємстві, формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійке функціонування в довгостроковому періоді, високий конкурентний статус та підвищення цінності на ринку загалом [2].

Крім того відмітимо, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства є ключовим чинником для його сталого розвитку, зокрема основними напрямками є:

- ефективне управління ресурсами – означає оптимальне використання фінансових, людських, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства для досягнення максимального результату;

- інноваційність та дослідження, розвиток – здатність постійно вишукувати нові способи покращення своїх продуктів, процесів та послуг, з метою пристосування до змін вимогах та потреб ринку, технологій тощо;

- якість продукції та послуг – висока якість продукції і послуг дозволяє підприємству зберігати й розширювати свою клієнтську базу, забезпечуючи задоволення від споживання та відтворюючи лояльність клієнтів;

- гнучкість та адаптивність – підприємство повинно бути гнучким й швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі (наприклад, зміни виробничих процесів) та зовнішньому середовищі (наприклад, зміни у попиті на ринку);

- маркетингові зусилля – ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству дієвим чином позиціонувати свої продукти та послуги на ринку, залучаючи нових клієнтів й тим самим зберігаючи існуючих;

- управління ризиками – здатність ефективно управляти ризиками, що можуть виникнути внаслідок змін у середовищі, з метою зменшення негативного впливу на власну діяльність.

Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства дозволяє йому не лише виживати на ринку, але й зростати та розвиватися на довгостроковій основі, створюючи цінність як для себе, так і для своїх зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. Янковий О. Г. *Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія*. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

2. Харчук Т. В. *Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств*. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. №22(3). С. 88-92. URL: <http://surl.li/swydm>

УДК 338.246.8:351.863](477)

*Паскаль Л.В.,
здобувач вищої освіти,
Черкаський державний технологічний університет*

ЕКОНОМІКА МІСТ УКРАЇНИ: ПОВОЄННІ СЦЕНАРІЇ ВІДБУДОВИ В СИСТЕМІ ЗАХОДІВ ВЛАДИ

Сьогодні український державний та регіональний менеджмент, науковці активно розглядають варіанти повоєнних сценаріїв відбудови міст України. Питання постає доволі гостро з урахуванням не просто ведення бойових дій, обстрілів, а ще й неконтрольованих процесів міграції населення, як по території країни так і за межами. Реальною картиною наслідків дворічної повномасштабної війни та десятирічної з врахуванням терористичних дій на Донбасі та в Криму не володіє мабуть ніхто. І це реалії, бо кожен день відбуваються руйнування, гинуть люди, зникають об'єкти інфраструктурного та промислового, соціального та культурного значення. Оцінка збитків носить суцільно приблизний характер, що є відповідним до часів активної фази війни.

Сума прямих збитків, нанесених інфраструктурі України в ході війни, станом на січень 2024 року сягнула майже \$155 млрд. Ця оцінка враховує також збитки, завдані Україні через підриг країною-агресором Каховської ГЕС 6 червня 2023 року.

Це оцінка прямих фізичних пошкоджень здійснена аналітичною командою Київської школи економіки (KSE). Проект «Росія заплатить» KSE Institute здійснює таку оцінку спільно з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством економіки та у співпраці з іншими профільними міністерствами та Національним банком України. На першому місці за сумою збитків залишається житловий фонд. Внаслідок бойових дій та регулярних обстрілів щодня збільшується кількість пошкоджених та зруйнованих житлових будинків: станом на січень 2024 року таких понад 250 тисяч будівель. З них – 222 тисяч приватних будинків, понад 27 тисяч – багатоквартирних та 526 гуртожитків. Прямі збитки від руйнувань цих об'єктів оцінюються у \$58,9 млрд. У порівнянні зі звітом на кінець 2023 року ця сума збільшилася на \$4.8 млрд. Окрім іншого, збільшення викликане переходом на інше джерело інформації для

деяких областей (РПЗМ, Реєстр пошкодженого та знищеного майна). Серед регіонів, де зафіксовано найбільше зруйнованих житлових будівель, – Донецька, Київська, Луганська, Харківська, Чернігівська та Херсонська [1].

Як тільки прийдуть мирні часи, міста України будуть відновлюватися і сценарії такої відбудови вже треба закладати сьогодні з урахуванням національних інтересів мати в майбутньому прогресивну інноваційно орієнтовану економіку.

І кожен регіон, кожне місто буде мати свою модель відновлення, опрацьовувати свій сценарій розвитку з врахуванням великої кількості цільових, науково обґрунтованих управлінських технологій. В узагальненому баченні, заходах влади слід передбачати реалізацію укрупнених сценаріїв розвитку.

Перший, неможливість відновлення міста, його фізичне зникнення у вигляді промислової та соціальної інфраструктури. Більш за все будемо зберігати історичну спадщину, як факт наслідків дії армії РФ. Другий, часткове відновлення, в умовах часткової руйнації (активно відбувається з 2023 року). Третій, розширене відновлення та укрупнення економічного та соціального, науково-інтелектуального та інноваційно-інформаційного потенціалів.

Четвертий, зведення міст з нуля на основі доведення потреб в розміщені продуктивних сил саме на новій території. Тут реальними постають варіанти – екологічної чистоти для життєдіяльності, нові виробництва або видобуток копалин, інфраструктурне обслуговування кордонів та прикордонних комунікацій.

Концепція кожного з варіантів повинна бути сформованою на підставі потреб вирішення нагальних інтересів відтворення національної економіки в форматі обраної моделі загального векторного руху.

Саме міста в майбутньому стануть центрами інноваційного та інтелектуального прогресу, як носії максимально концентрації інтелектуальних ресурсів. Більш за все слід очікувати комплексні підходи в сценаруванні, пріоритетним постає врахування національних економічних та військово-політичних інтересів України, формування безпеки життєдіяльності населення. Хоча це гіпотеза.

Список використаних джерел:

1. Оцінка KSE Institute URL: <http://surl.li/qmbob>

УДК: 334.722

*Петровська О. М.,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет*

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПОНЯТТЯ, ТИПОЛОГІЯ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ

Забезпечення формування галузі соціального підприємництва за рахунок активного залучення комерційних організацій до соціальних перетворень та залучення недержавних організацій у наданні державних послуг соціального призначення виступає світовою тенденцією, відображаючи один із основних сучасних напрямів соціальної політики. Соціальне підприємництво пом'якшує проблеми, пов'язані з недосконалістю функціонування ринкової економіки та держави, сприяє формуванню соціальних цінностей та пріоритетів, а також збільшує доступність соціальних благ для населення країни.

Соціальне підприємництво - форма підприємництва, спрямована на вирішення соціальних проблем, покращення благополуччя суспільства. Головною метою соціальних підприємств є не тільки отримання прибутку, але й досягнення позитивних соціальних змін. Соціальне підприємництво виступає у ролі каталізатора соціальних змін, характерна природа поєднання характеристик різних секторів економіки, пошук інноваційних рішень, здатність одночасно досягати соціального і економічного ефекту, а також можливість розповсюдження отриманого досвіду в світовій спільноті.

Підсумовуючи результати наукових та експертних дискусій про соціальне підприємництво, можна виділити два методологічні підходи, які поєднують розуміння відсутності конфлікту між економічною ефективністю соціального підприємництва та його соціальною місією. Перший підхід визначає соціальне підприємництво як «бізнес із соціальною місією», маючи на увазі вид комерційної діяльності, орієнтований на досягнення прибутковості та одночасне досягнення соціальних результатів для суспільства. Розуміючи соціальну проблему, соціальний підприємець використовує ресурси з метою досягнення соціальних змін. «Що відрізняє соціальне підприємництво від комерційного

підприємництва, то це переважний фокус на створенні цінності, а не привласненні вартості» [1]. Соціальне підприємництво розглядається, як ринково орієнтовані організації, що створюють соціально значущі блага та можуть розподіляти прибуток між учасниками. Однак отримання прибутку не є основною метою діяльності соціальних підприємств, саме такий підхід відрізняє їх від бізнесу в соціальній сфері. Мета соціального підприємництва полягає у досягненні більш глибоких цілей, а ніж прибуток [2]. Фінансова стійкість, прибутковість визначаються, як умова для реалізації соціальної місії та довгострокового існування соціальних підприємств. Такий підхід активно розвивається в європейських країнах, відповідно до традицій колективної соціальної дії, де соціальне підприємництво представлено діяльністю соціальних кооперативів та компаній забезпечуючи суспільну користь.

Другий підхід розширює уявлення про соціальне підприємництво, охоплюючи некомерційну діяльність з отриманням доходу та прийняттям ризиків у рамках реалізації соціальної місії. Основним результатом такої діяльності є соціальний ефект. Прагнення до беззбитковості поєднується з відсутністю права на розподіл прибутку. Отриманий дохід реінвестується у соціальні або операційні завдання. Таким чином, соціальне підприємництво розширює межі, об'єднуючи суб'єктів, підпорядкованих соціальній місії та не мають отримання прибутку за головну мету діяльності. Такий підхід притаманний англосаксонській традиції соціального підприємництва [3].

Список використаних джерел:

1. Santos F. *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. URL: <http://surl.li/spxeq>
2. Bosche J. *Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs*. URL: <http://surl.li/spxht>
3. Braunerhjelm P., Hamilton S. *Social entrepreneurship - a survey of current research*. URL: <http://surl.li/spxlg>

УДК 339.137.2:656.022.31

*Пилипенко В.А.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Демчук З. О.,
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ПОСЛУГ ТАКСІ

У сучасному динамічному світі бізнесу однією з найважливіших сфер є транспортні послуги, зокрема ринок послуг таксі. Конкурентоспроможність вимагає ефективного використання інформаційних технологій, щоб підтримувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Врахування даних, аналітика та цифрова трансформація стають необхідними елементами сучасного управління.

Конкуренцію можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів, вона поділяється на цінову (конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва) та нецінову (використання будь-яких законних засобів крім зниження цін для залучення споживачів). За характером цінової конкуренції розрізняють пряму (сповіщення про зниження цін на наявні товари) та приховану (вихід на ринок нового товару з поліпшеними властивостями за незначно вищою ціною).

Конкуренцію також класифікують залежно від масштабу: місцева (в межах підрозділу, підприємства), регіональна (у районі, місті, області), національна (у країні), міжнаціональна (у декількох країнах) та глобальна (у світовому масштабі без прив'язки до країн). За ступенем диференціації товарів вона може бути гомогенною (однорідною, без диференціації товару) або гетерогенною (різнорідною, з диференціацією товару).

Залежно від дотримання норм і правил конкуренція може бути сумлінною (відкрита, з повним дотриманням законодавства та етичних норм) або несумлінною (з повним або частковим порушенням законів). За ступенем складності проникнення в галузь розрізняють відкриту конкуренцію (без бар'єрів входу) та закриту (з наявними бар'єрами входу в галузь).

Одним із головних аспектів конкурентоспроможності на вітчизняному ринку таксі є ефективне використання інноваційних технологій. Впровадження мобільних додатків для замовлення таксі, систем відстеження транспортних засобів та електронних платіжних систем стало невід'ємною частиною сучасних послуг таксі. Компанії, які активно інвестують в інформаційні технології та цифрові рішення, здатні забезпечити вищий рівень зручності та безпеки для своїх клієнтів, що дає їм конкурентну перевагу.

Крім того, важливим фактором конкурентоспроможності є якість обслуговування клієнтів. Висока кваліфікація водіїв, дотримання стандартів безпеки, чистота та комфорт автомобілів, швидкість реагування на замовлення, а також ввічливе та професійне ставлення персоналу допомагають компаніям формувати позитивний імідж та лояльність клієнтів.

Ще одним ключовим аспектом є ефективна цінова стратегія. На ринку таксі, де конкуренція є високою, компанії повинні ретельно збалансувати ціни, щоб залишатися конкурентоспроможними, але водночас забезпечувати прибутковість. Використання гнучких тарифів, знижок та спеціальних пропозицій може допомогти залучати нових клієнтів та утримувати існуючих.

Крім того, компанії, що працюють на ринку послуг таксі, повинні приділяти увагу питанням соціальної відповідальності та екологічності. Впровадження екологічно чистих транспортних засобів, програм з енергоефективності та заходів зі зменшення викидів вуглецю може стати додатковою конкурентною перевагою, адже споживачі все частіше віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку.

Нарешті, конкурентоспроможність на ринку послуг таксі залежить від ефективного управління ресурсами та оптимізації операційних процесів. Компанії повинні ретельно планувати логістику, маршрути та графіки роботи, щоб забезпечити швидке та ефективне обслуговування клієнтів. Також важливим є управління людськими ресурсами, мотивація та навчання персоналу.

Підсумовуючи, забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняному ринку послуг таксі вимагає комплексного підходу, який включає впровадження інноваційних технологій, високу якість обслуговування клієнтів, ефективну цінову стратегію, дотримання принципів соціальної відповідальності та екологічності, а також

оптимізацію операційних процесів та управління ресурсами. Компанії, які зможуть успішно поєднати ці аспекти, матимуть найкращі шанси на успіх у цій динамічній та конкурентній галузі.

Список використаних джерел:

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.

2. Должанський І.З., Т.О. Загорна. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник]. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.

3. Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). Вісник економічної науки України. 2005. №1. С. 41- 44

УДК 338.1

Підоричева І.Ю.,

доктор економічних наук, завідувач сектору проблем інноваційно-інвестиційного розвитку промисловості,

Ляшенко В.І.,

доктор економічних наук, професор, завідувач відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва,

Інститут економіки промисловості НАН України

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО БАЗИСУ
АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СТАТИСТИКИ У СФЕРІ
ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИМОГ
ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ**

Важливою умовою розвитку дієвої національної екосистеми інновацій є створення державою сприятливих умов для співпраці підприємців, науковців, інвесторів і міжнародних партнерів задля продукування інновацій, які є критично важливими у справі інноваційного відновлення та здійснення структурних трансформацій економіки України [1]. Це зумовлює потребу в якісній, надійній статистичній інформації, яка відповідає стандартам ЄС і дає змогу приймати виважені державні рішення.

У «переговорній рамці», яку розробила Європейська комісія для ведення переговорів про вступ України до ЄС [2], статистика віднесена до ключових – засадничих – глав щодо розширення ЄС поряд із такими як демократія, реформа державного управління,

судочинство та основні права, юстиція, свобода і безпека, державні закупівлі, фінансовий контроль. Саме ці глави зазвичай є основним предметом обговорень на міжурядових конференціях щодо умов і реформ, які країні-кандидату потрібно виконати для отримання повноправного членства в ЄС, Україна не є виключенням. У переговорній главі 18 «Статистика» від України очікується здійснення таких дій у поточному 2024 році [2, с. 83]: посилення інституційної незалежності та адміністративної спроможності Держстату України, а також координації між відповідними органами для покращення якості статистики; прийняття національної стратегії розвитку української статистики на 2024-2029 роки; збільшення виробництва та забезпечення передачі високоякісних і своєчасних даних до Євростату.

Незважаючи на те, що Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України звітує про значний прогрес виконання Україною зобов'язань у сфері статистики, передбачених Угодою про асоціацію [3], зіставлення державної статистики у сфері інновацій з інформаційно-статистичною базою ЄС свідчить про їх неузгодженість та наявні структурні відмінності у зборі та висвітленні відповідної статистичної інформації. У профільному статистичному збірнику Держстату за 2020 р. зазначається, що при підготовці статистичних даних про наукову та інноваційну діяльність організацій (підприємств) Держстат керувався Регламентом (ЄС) № 995/2012 щодо виробництва та розвитку статистики науки й технологій. Слід зазначити, що цей регламент втратив чинність 31.12.2020 р. на підставі Регламенту (ЄС) № 2020/1197. Однак простежити ступінь врахування Держстатом змінених вимог чинного регламенту немає можливості через призупинення публікації нової статистичної інформації у сфері науки, технологій та інновацій у період дії воєнного стану.

Уявлення про відповідність державної статистики у сфері інновацій передовій практиці ЄС можна отримати з Європейського інноваційного табло (European Innovation Scoreboard, EIS) – інструменту оцінки стану та надання порівняльної характеристики національних екосистем інновацій країн-членів ЄС та інших, у тому числі асоційованих з ЄС, країн. Україна представлена в EIS, починаючи з 2016 р. і до цього часу. Однак неодноразово

Європейська комісія наголошувала на обмеженості даних з України. Так, серед 32 індикаторів EIS 2023 по Україні дані наявні для 21 з них. Європейська комісія відзначає, що країна все ще включена до EIS з історичних причин, але якщо ситуація не зміниться, її буде виключено з майбутніх звітів [4, с. 76]. Слід зазначити, що подібний прецедент вже існує: через брак статистичної інформації у 2023 р. з EIS було виключено Ізраїль.

Відтак, Україні потрібно розширити перелік показників та індикаторів зі статистики інновацій, привести діючі процедури збору та поширення інформації щодо інноваційної діяльності підприємств у відповідність до сучасних регламентів і багатокomпонентних рейтингів ЄС. Це дасть змогу оперувати єдиними термінами, визначеннями, класифікаціями, сприятиме наданню актуальних і надійних статистичних даних, ефективному міжнародному порівнянню, аналізу та моніторингу сфери інновацій.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні (проект). Міністерство цифрової трансформації України. 107 с. URL: <http://surl.li/tfukm>.
2. Commission Staff Working Document. Ukraine 2023 Report. Accompanying the document. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2023 Communication on EU Enlargement policy. European Commission. Brussels, 8.11.2023 SWD(2023) 699 final. URL: <http://surl.li/mzqyk>.
3. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2023 рік. Урядовий портал. URL: <http://surl.li/tfuld>.
4. European Innovation Scoreboard 2021. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 97 p. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/725879>.

УДК: 338.14

*Пічкара А.В.,
здобувач вищої освіти,
Гавриленко Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному динамічному світі, насиченому постійними змінами та високим рівнем ринкової конкуренції, проблема управління асортиментною політикою набуває значної актуальності у діяльності підприємств. Можемо навіть стверджувати, що вдалий вибір підходу до управління асортиментом може стати рушійним фактором, який визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін на ринку.

Під впливом різних факторів, які впливають на формування та підтримання асортименту, відповідно формуються підходи до управління асортиментною політикою. Так, в ході аналізу наукових джерел, які висвітлюють проблему управління асортиментною політикою, було виокремлено два підходи, досліджені у працях Є.О. Діденко, Д.С. Савельєвої та Н.С. Кубишиної [1-2]. Сутність та характеристика етапів даних підходів представлена у (табл. 1).

Згідно з концепцією авторів першого підходу, управління асортиментною політикою базується на декількох важливих етапах, спрямованих на досягнення найбільш оптимального балансу між споживчим попитом та технологічними і фінансовими можливостями підприємства. Даний підхід передбачає дослідження попиту та вивчення конкурентів, визначення стратегії для кожної товарної групи та управління асортиментом продукції на різних етапах її життєвого циклу. Перевагою такого алгоритму управління асортиментною політикою є можливість швидко реагувати на ринкові зміни та забезпечувати найбільш вигідний баланс між попитом і пропозицією.

Другий підхід, запропонований Н.С. Кубишиною, передбачає ефективно впровадження маркетингового підходу в управління

асортиментною політикою, який авторка вважає найбільш результативним.

Таблиця 1

Підходи до управління асортиментною політикою

Автор	Сутність	Характеристика етапів
Діденко Є.О. та Савельєва Д.С. [1]	Управління асортиментною політикою, яке базується на розробці стратегії за кожною асортиментною групою	<ol style="list-style-type: none"> 1) Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; 2) Визначення можливостей підприємства та ринкових потреб; 3) Розробка нового товару; 4) Розробка технологічного процесу виготовлення товару; 5) Остаточне визначення необхідних обсягів виробництва відповідно до ринкових потреб; 6) Дослідження життєвого циклу товару; 7) Впровадження заходів за кожним видом продукції у кожній асортиментній групі підприємства.
Кубишина Н.С. [2]	Управління асортиментною політикою, яке базується на маркетинговому підході	<ol style="list-style-type: none"> 1) Здійснення аналізу маркетингового середовища; 2) Проведення аналізу асортименту; 3) Узгодження цілей підприємства та цілей асортиментної політики; 4) Планування внесення змін в асортимент; 5) Впровадження змін в асортиментну політику; 6) Проведення оцінки та поточного контролю показників.

Джерело: створено автором на підставі [1-2]

Даний підхід передбачає використання маркетингових інструментів під час формування ринкових та асортиментних стратегій підприємства, що дозволяє підприємству максимально враховувати потреби споживачів та вплив зовнішніх факторів, щоб ефективно реагувати на ринкові зміни та активно визначати свою конкурентну перевагу.

Обидва розглянуті підходи до управління асортиментною політикою підприємства мають кілька спільних характеристик. Однією з таких спільних особливостей є аналіз ринкового

середовища, який передбачає ретельне вивчення споживчого попиту, конкурентного середовища та ринку загалом. Обидва підходи також враховують життєвий цикл товарів як основний фактор у прийнятті стратегічних рішень щодо асортименту. Так, перший підхід акцентує увагу на трьох діях по управлінню асортиментом: виведення товару з ринку, пошук джерел стимулювання збуту та подальша реалізація товару на ринку, тоді як, другий підхід на додаток передбачає модифікацію асортименту, його розширення та поглиблення.

Зазначені підходи можуть слугувати ефективними стратегічними інструментами в управлінні асортиментною політикою, адже вони визначають загальну методологію створення та оптимізації асортименту. Перший підхід може бути чудово задіяний або тими підприємствами, які тільки починають свою діяльність та перебувають на етапі формування асортименту, або такими, які планують виводити нові товари на ринок. Другий підхід, зі свого боку, є оптимальним для підприємств зі сталим асортиментом, який потрібно підтримувати, аналізувати та змінювати відповідно до вимог ринку.

Отже, підходи до управління асортиментною політикою мають спільні та індивідуальні риси, що робить їх адаптивними до різних сфер діяльності підприємств та до етапів їх життєвого циклу. Саме тому підприємствам важливо обирати такий підхід до управління асортиментною політикою, який оптимально сприятиме досягненню конкурентних переваг та оптимізації асортименту в розрізі загальних стратегічних бізнес-цілей.

Список використаних джерел:

1. Діденко Є. О., Савельєв Д. С. Управління асортиментною політикою підприємства. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>.

2. Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2019. № 16. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182730>.

УДК: 001.895

*Плотнікова М. Ф.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Присяжнюк О. Ф.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет*

РОДОВА САДИБА – ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ТРЕНД РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Родові садиби – це форма власності на землю, яка передається від покоління до покоління в межах однієї родини або роду. Родові садиби зазвичай складаються з житлового будинку, господарських споруд, саду, городу, лісу та інших земельних ділянок, які використовуються для сільськогосподарської, ремісничої, туристичної або іншої діяльності. Родові садиби можуть бути механізмом управління земельними ресурсами, якщо вони відповідають принципам сталого розвитку, збереження біорізноманіття, зміцнення місцевих традицій, культури та ідентичності, а також забезпечення соціальної справедливості та економічної ефективності. Родові садиби можуть є інструментом зростання надходжень до бюджету територіальних громад через сприяння розвитку місцевої економіки, створення нових робочих місць, підвищення доходів населення, а також плати за використання землі, податків, зборів та інших платежів до місцевої влади. Вони зміцнюють місцеві традиції, культуру та ідентичність, а також забезпечують соціальну справедливість та економічну ефективність. Вони сприяють участі громад у процесах прийняття рішень, співпраці та координації між різними зацікавленими сторонами, а також моніторингу, оцінці та звітності про результати та вплив розвитку. Важливо, щоб управління цими об'єктами здійснювалося територіальними громадами, на території яких вони розташовані. Це дозволить забезпечити ефективне використання цих об'єктів та отримання від них максимального економічного ефекту. Наприклад, у Вінницькій області родовий маєток графа П. Потоцького в селі Свірж було перетворено на туристичний комплекс. Комплекс

включає в себе музей, ресторан, готель, тощо. Він став одним з найпопулярніших туристичних об'єктів у регіоні.

Родові садиби є важливим елементом культурної спадщини України. Вони мають не лише історичну, а й економічну цінність, оскільки можуть стати джерелом надходжень до бюджету територіальних громад. Як механізм управління земельними ресурсами родові садиби можуть забезпечити: раціональне використання земель та їх захист від деградації. Раціональне використання земель. Вони, як правило, розташовані у мальовничих куточках України і мають значний рекреаційний потенціал. Родові садиби та родові поселення можуть стати основою для розвитку сільського туризму, екотуризму, агротуризму тощо. Це сприятиме підвищенню ефективності використання земель у сільській місцевості та створенню нових робочих місць. Захист земель від деградації через реалізацію ідеї «Родова садиба» в часті силу їх розміщення в зонах заповідного фонду, на територіях, схильних до ерозії, тощо забезпечить належне використання цих земель. Головна ідея Концепції та проєкту Закону України полягає у законодавчій ініціативі щодо надання кожній охочій родині 1 га землі з метою організації власної родової садиби на безоплатній основі у довічне використання з вимогою засадити не менше третини площі неплодовими деревами та дотримання чинного екологічного законодавства.

Родові садиби та родові поселення мають потенціал стати важливим інструментом зростання надходжень до бюджету територіальних громад. Для реалізації цього потенціалу необхідно розробити та впровадити ефективну систему управління родовими садибами та родовими поселеннями. Як інструмент зростання надходжень до бюджету територіальних громад родові садиби забезпечують прямі надходження через об'єкти оподаткування (наприклад, вони можуть сплачувати податок на нерухомість, податок на землю, тощо, а відвідувачі родових садиб – сплачувати за вхідні квитки, за користування послугами, тощо). Непрямі надходження через реалізацію ідеї «Родова садиба» сприяє розвитку інших галузей економіки, наприклад, сільського господарства, туризму, тощо. Це призводить до зростання надходжень бюджету територіальних громад у вигляді податків, зборів, тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що Родові садиби мають потенціал стати важливим інструментом управління земельними ресурсами та зростання надходжень до бюджету територіальних громад. Для реалізації цього потенціалу необхідно розробити та впровадити ефективну систему управління родовими садибами.

Список використаних джерел

1. Овдіюк О.М., Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Довженко В.А. Інноваційні управлінські рішення у адмініструванні сталого розвитку регіону в умовах COVID-19. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 22 С. 114–119.

2. Васильєв М. Л., Плотнікова М. Ф. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція «Родової садиби»: соціально-екологічний аспект. Вісник ЖНАЕУ. 2014. № 2, Т. 4, ч. II. С. 412–423.

3. Присяжнюк О. Ф., Васильєв М. Л., Плотнікова М. Ф. Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2016. Вип. 2 (13). Полтава: ПДАА. С. 187–196.

4. Васильєв М.Л., Плотнікова М.Ф. Пріоритети інвестиційного розвитку сільських поселень. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2013. Т. 18. Вип. 1. С. 162–171.

5. Плотнікова М.Ф. Родові поселення – приклад ефективного бізнесу на сільських територіях. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф. (9–11 лютого 2021 р.). за заг. ред. ЛМ. Бухаріної. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. С. 162–171.

6. Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія: [підручн.]. вид. 2-е, випр. і доп. / М.Л. Васильєв, М.С. Гончаренко, І.Г. Грабар, І.І. Каракаш, В.П. Якобчук, С.В. Молодецька, М.Ф. Плотнікова. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 484 с.

УДК 338.246:658.11

Сафонов І.В.,
здобувач вищої освіти,
Білявська Ю.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

В умовах сучасних економічних викликів, війна в Україні робить питання економічного відновлення одним із найактуальніших. Звертаючи увагу на післявоєнне відновлення Україна може звернути увагу на досвід Японії. Окрім соціокультурних змін, основою економічного розвитку Японії були підприємництво та інновації:

Японія вклала значні зусилля в економічний розвиток, спираючись на промисловість та експорт. Країна спрямовувала кошти на підтримку промисловості, розвиток інфраструктури, модернізацію технологій та підвищення продуктивності. Уряд Японії впровадив такі заходи, як зниження податків, спрощення бюрократичних процедур та створення сприятливого середовища для бізнесу

Японія вклала значні зусилля в розвиток освіти та науки. Країна інвестувала в освітні заклади, сприяла науковим дослідженням та розвитку нових технологій. Це сприяло підвищенню кваліфікації робочої сили та створенню інноваційних продуктів [1, с.64].

Інновації та підприємництво відіграють ключову роль у процесі економічного відновлення, адже вони стимулюють створення нових продуктів, послуг та робочих місць, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Інновації - це ключ до економічного відновлення після будь-якої кризи, війна не виняток. В умовах війни, коли традиційні галузі економіки занепадають, інновації можуть стати рушійною силою для створення нових галузей, ринків та робочих місць.

Ось декілька причин, чому інновації є основою економічного відновлення:

– Стимулюють зростання: Інновації ведуть до створення нових продуктів, послуг та технологій, що може значно стимулювати економічне зростання.

– Підвищують конкурентоспроможність: Інновації дозволяють підприємствам стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

– Сприяють створенню робочих місць: Інновації ведуть до створення нових робочих місць, що

– Збільшують експортний потенціал: Інноваційні продукти та технології можуть стати новим джерелом експортних надходжень для країни.

Основними проблемами післявоєнного відновлення вітчизняних підприємств є складність прогнозування подальшого розвитку ситуації в Україні, необхідність відновлення основних засобів, втрачених або пошкоджених внаслідок війни, відсутність власного або складність залучення іноземного капіталу, зниження споживчого попиту в Україні. Для післявоєнного відновлення інноваційної активності вітчизняним підприємствам потрібні інвестиції від іноземних приватних компанії, банків та кредитних агентств. Однак, міжнародним інвесторам потрібні державні гарантії від України, ЄС, США та інших країн Великої двадцятки. Це гарантує повернення інвестицій, якщо їх знищить війна. Статус кандидата України в члени ЄС дозволяє вітчизняним підприємствам отримати доступ до міжнародних програм фінансування й розвитку [2, с.152].

Підприємництво відіграє ключову роль у економічному відновленні після будь-якої кризи, війна не виняток. В Україні, яка пережила жахливу війну з Росією, розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) є одним із найважливіших факторів економічного зростання.

Ось декілька причин, чому підприємництво так важливо для відновлення:

– Створення робочих місць: МСБ є основним джерелом нових робочих місць в Україні.

– Стимулювання інновацій: МСБ є більш гнучкими та адаптивними, ніж великі компанії, тому вони часто стають джерелами інновацій.

– Підвищення податкових надходжень: МСБ роблять значний внесок до бюджету України.

– Розвиток місцевих громад: МСБ допомагають розвивати місцеві громади, створюючи нові робочі місця, стимулюючи інновації та сплачуючи податки.

Висновок: інновації та підприємництво мають стати основою економічного відновлення України. Створення сприятливих умов для їх розвитку дозволить стимулювати економічне зростання, підвищити конкурентоспроможність країни та покращити добробут українців.

Список використаних джерел:

1. Дука А. П. Досвід повоєнного відновлення економіки японії: уроки для України. Міжнародна науково-практична конференція національна безпека України в умовах сучасних викликів. 2023. С. 64.

2. Зінченко О. В., Шацька М. С. Інновації, як ключовий чинник післявоєнного відновлення економіки України. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів “Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях”. 2023. С. 152.

УДК 330: 338.054.23

Сербенівська А.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,

Гільд В.І.,

здобувач вищої освіти,

Національний університет «Києво-Могилянська академія

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИДАВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

З початком військової агресії в Україні суттєво погіршилися економічні умови для підприємств. У повному обсязі працює лише 17% всіх підприємств [3], всі інші скоротили свою діяльність у різний спосіб, включаючи релокацію. Видавничі підприємства не стали винятком.

Якщо проаналізувати 2022 рік, то на початку року підвищити обсяги продажів на книжковому ринку дозволила програма eПідтримки. Після 24 лютого 2022 року, так само як і інші сфери, книжковий ринок значно впав, порівняно з попередніми за даними Книжкової палати [2]. Поряд з іншими факторами значний вплив мала часткова окупація Харківської області, адже більшість друкарень була і досі залишається там (рис.1), постійні обстріли та влучання у офісні та виробничі приміщення у Харківській та інших

областях; перебої з постачанням електроенергії; обривання значної частини логістичних сполучень як всередині країни, так і поза її межі; руйнування офісів, складів, матеріальної бази, втрата майна друкарень та видавництв; відтік працівників у інші області або закордон; мобілізація працівників всіх щаблів, засновників, письменників у лави ЗСУ.

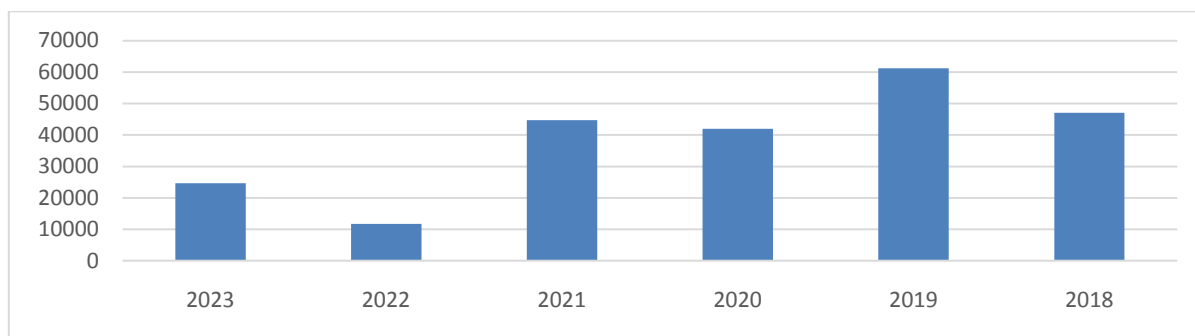


Рис. 1. – Динаміка випуску книг і брошур в Україні
Джерело: сформовано авторами на підставі [2]

Для порівняння з європейськими країнами можна виразити цей показник у кількості випущених книжок на душу населення – у 2023 році, згідно з даними Книжкової Палати, в Україні він становив 0,23 книги на душу населення, тоді як у Польщі, згідно зі звітами національної асоціації видавців – 2,5, у Чехії та Словаччині – 3, у Туреччині – 5 книг на душу населення [4].

Іншим показником є кількість книгарень, станом на початок 2022 року в Україні їх нараховувалося близько 200, але до початку 2023 року їх кількість знизилася до 130 через те, що деякі з них були пошкоджені або зруйновані внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Це надзвичайно мале значення, адже прикладами індексу забезпечення книгарнями на 2022 рік є такі: у Німеччині 1 книгарня на 15 тис. населення, у Польщі і Данії - на 12 тис., Нідерландах - на 10 тис., Фінляндії - на 7 тис. населення, в той час як в Україні – 1 книгарня на 200 тис. населення [4].

Проблемами, які можуть обумовлювати повільний розвиток книжкового ринку в Україні є наступні:

- Нечітке законодавство стосовно авторського права та інтелектуальної власності;

- Несформована звичка читання та нижчий за середньостатистичний у європейських країнах рівень читацької грамотності, що зокрема зумовлено недостатньою підтримкою

читання у медіа, як і недостатньою кількістю медіа, що пишуть про культуру та книги;

– Висока конкуренція з імпортованими книжками іноземних видавництв, переважно російських, незахищеність українського книжкового ринку від контрафактної книжкової продукції, що підриває легальний книжковий ринок української книги;

– Недорозвиненість або відсутність інфраструктури для придбання книжкової продукції та отримання інформації про нові книжки;

– Недостатня підготовка фахівців, статус галузі як не престижної, з відповідним рівнем оплати праці, звідки виникає кадрова проблема таких професій, як верстальник, редактор, коректор, ілюстратор та інші видавничі професії, які разом становлять цілу команду, без якої якісно видати книгу неможливо.

Свій внесок у відновлення книжкового ринку зробив Закон 2309-IX «Про заборону поширення книг з Росії та Білорусі» [1]. Його наслідком стала мотивація для інвесторів вкладати гроші у друк українських книг, поява нових робочих місць, можливість експортувати книги закордон. Особливо важливою складовою стало відкриття нішевого ринку перекладної літератури, зокрема світової класики, адже раніше більшість з них були російською.

Повномасштабне вторгнення загалом також вплинуло на свідомість населення. Зросли патріотичні почуття, відбувся сплеск інтересу до історії та української класики, ті, хто раніше читали російською почали читати українською. Окрім того, читання паперової книги не вимагає наявності зв'язку чи електроживлення. Багато талановитих українців взялися за написання книжок, і видавництва беруть їх проекти у розробку. Можливості для цього частково виникли завдяки Закону України 2309-IX [1], а саме звільнення галузі від великих російських та білоруських компаній, прорекламованих письменників, неконтрольованого насичення ринку російськими книгами, надало українським авторам та видавництвам необхідний час і простір, щоб розвинутися і зміцнитися. Водночас у світі виникає інтерес до всього українського, багато книжок було перекладено іноземними мовами, їх брали для презентації українських тем і сенсів у багатьох містах Європи, письменники та видавці створювали колаборації зі своїми іноземними колегами.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення обмежень на ввезення та розповсюдження видавничої продукції, що стосується держави-агресора, Республіки Білорусь, тимчасово окупованої території України» від 19.06.2022 р. № 2309-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text>
2. Відомості бібліографічного реєстру книжкової продукції. Державна наукова установа "Книжкова палата України імені Івана Федорова". URL: http://www.ukrbook.net/statistika_.html
3. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3. С. 94–103. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>
4. Про схвалення Стратегії розвитку читання на період до 2032 року “Читання як життєва стратегія” та затвердження операційного плану її реалізації на 2023-2025 роки: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 03.03.2023 р. № 190-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/190-2023-p#Text>

УДК 005.9

Станьковська І.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Шуніна О.І.,

здобувач вищої освіти,

Івано-Франківський національний університет нафти і газу

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного та мінливого ринкового середовища, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, а потреби та очікування споживачів постійно змінюються, інновації стають не просто конкурентною перевагою, а життєвою необхідністю для будь-якого підприємства, яке прагне не лише вижити, але й процвітати. Ефективне управління інноваціями дозволяє підприємствам оцінити свій інноваційний потенціал, виявити проблеми та недоліки в інноваційній діяльності, розробити та впровадити ефективні інноваційні стратегії.

Інновація – це процес створення, впровадження та поширення нового продукту, послуги, технології, організаційної структури або управлінського методу, що веде до значних змін у сфері економіки та суспільства. [1]

Управління інноваціями – це цілеспрямована діяльність з пошуку, розробки, впровадження та поширення інновацій. [3]

Процес управління інноваціями включає такі етапи як: пошук нових ідей та пропозицій; оцінка та відбір ідей, які мають найбільший потенціал; втілення ідей у конкретні продукти, послуги, технології; комерціалізація інновацій, виведення їх на ринок; дифузія інновацій, їх прийняття та використання іншими підприємствами.

Для реалізації інноваційної діяльності підприємства доцільно: розробити та впровадити інноваційну стратегію; збільшити інвестиції в R&D; підвищити кваліфікацію співробітників; впровадити системи мотивації співробітників до інноваційної діяльності; створити ефективну систему комунікації та взаємодії між різними відділами підприємства; провадити системи оцінювання інноваційної діяльності.

Розробка та впровадження ефективної інноваційної стратегії є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційна стратегія – це довгостроковий план дій, який визначає цілі та напрямки інноваційної діяльності підприємства.

При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати такі фактори:

- стан ринку, потреби та очікування споживачів, конкурентне середовище;
- людські ресурси, фінансові ресурси, матеріально-технічна база;
- стан технологічного розвитку, доступність нових технологій.

Важливим є оцінювання ефективності інноваційних стратегій, що дозволяє підприємству визначити, наскільки успішно реалізуються поставлені цілі та чи сприяють вони підвищенню конкурентоспроможності.

Для оцінки ефективності інноваційних стратегій можуть використовуватися такі показники: кількість успішно впроваджених інновацій; рентабельність інвестицій в інновації (ROI); частка ринку;

рівень конкурентоспроможності продукції; задоволеність споживачів.
[2]

Для прикладу, майбутню конкурентоспроможність меблевої галузі можна забезпечити за рахунок інновацій, які будуть спрямовуватися в напрямі функціональності, адаптивності, ергономічності та створенні «розумних» меблів:

- «Розумні» меблі будуть завдяки вбудованим сенсорам, інтернету і можливості взаємодіяти з іншими пристроями в будинку. Розумні столи та стільці зможуть автоматично регулювати висоту та положення, мати вбудовані функції заряджання для пристроїв, будуть здатні збирати дані про наші звички та переваги для більш персоналізованого досвіду використання.

- Багатофункціональні та модульні меблі реалізують здатність адаптуватися до різних потреб і просторів, що змінюються. Наприклад, столи, ліжка, модульні шафи що розкладаються, трансформуються та дозволяють оптимізувати використання простору, створювати більш гнучкі і функціональні інтер'єри.

- Екологічні та стійкі, що створені з використанням екологічних матеріалів та процесів виробництва, з прагненням до стійкості та зниженням негативного впливу на навколишнє середовище: матеріали, отримані з переробки, біорозкладні компоненти та екологічно чисті оздоблювальні матеріали, які стануть все більш популярними у виробництві меблів.

- Віртуалізація та доповнена реальність, з розвитком, якої меблі набувають нових можливостей у сфері дизайну та покупки. Завдяки віртуальним середовищам та моделюванню, можна візуалізувати та налаштувати меблі в режимі реального часу, експериментувати з різними варіантами та приймати більш усвідомлені рішення при покупці.

- Персоналізація та 3D-друк дозволяють створювати унікальні дизайни, адаптовані до індивідуальних потреб та смаків людини, друкувати запасні частини для ремонту меблів, сприяючи стійкості та довговічності.

Завдяки інноваціям підприємства можуть пропонувати ринку нові продукти та послуги, знижувати витрати, підвищувати ефективність своєї діяльності та залишатися конкурентоздатними в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

- 1 Фрідман, Дж. Л. *Інноваційний менеджмент*. К.: Видавництво «Академія», 2005. 336 с.
- 2 Портер М. *«Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів»* : Книга. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
- 3 Shenderivska I., Kvasko A. *Directions of enterprises' innovative potential development. Economic scope.* 2021.
URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166>

UDC 65:303.3**Syaska Olena,**

*PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Department of Management,
Rivne State University of the Humanities*

**STRATEGIC DIRECTIONS DEVELOPMENT OF PJSC
“KYIVSTAR”**

Kyivstar is a leading telecommunications operator in Ukraine. It offers a wide range of services such as mobile communications, broadband internet, television broadcasting and other telecommunications services. PJSC “Kyivstar” allocates significant resources to provide communication for Ukrainians in wartime and implement humanitarian projects in Ukraine. The main priority of the company, which serves about 26 million people, is maintaining stable communication.

Kyivstar provides mobile connectivity services on 2G, 3G and 4G/LTE networks. Kyivstar also offers voice and data services on fixed networks, including mobile and fixed converged services in consumer and business segments. Its digital portfolio in 2022 included Kyivstar TV, offered on IPTV platforms as well as mobile, self-care application MyKyivstar and consumer cloud offerings as well as B2B services.

In 2022, Kyivstar prioritized keeping Ukrainians connected inside and outside of Ukraine. The company maintained network availability c.90% levels at most times in the areas where it could control its network assets. Starting in March, Ukrainian mobile operators went into national roaming for all markets. For Ukrainians forced into seeking refugee abroad, Kyivstar provided roaming services including – but not limited to “Roam like Home” offers – in cooperation with partnering mobile operators in destination countries [1].

In our opinion, the strategic directions of Kyivstar's development should be:

1. Restoration and repair of the destroyed infrastructure and ensuring the operability of the telecommunications network, restoration of communication and the Internet, and reopening of Kyivstar service centres in the de-occupied territories.

2. Maintaining the Ukrainian telecommunications network in extreme conditions, restoring damaged and destroyed communication facilities using mobile base stations with the Starlink satellite system. The use of mobile base stations with the Starlink satellite system will help speed up network restoration from several days to several hours. Thus, the residents of the liberated territories will be able to quickly get their mobile communications and the Internet back.

3. Expanding the network and improving coverage: Kyivstar may invest in improving its infrastructure to provide better coverage and quality of service to its customers. This may include the deployment of new mobile towers, installation of fibre optic lines for broadband internet, etc.

4. Expanding the 4G network by increasing the geographical coverage in all regions of Ukraine and increasing the number of 4G base stations.

Residents of these regions will have the opportunity to use high-speed mobile Internet, and PJSC "Kyivstar" will be able to expand its subscriber base, as today mobile communications and the Internet have become not only a means of communication, but also a tool for remote work.

5. Further development of high-speed Internet access services (optical Internet) and other additional services based on it.

The use of fibre-optic communications globally is expected to increase to 39,2% by 2030. For example, in 2021, it was 27,9%. Global telecoms companies increasingly see fibre optics as a stable asset of digital infrastructure.

Today, Ukrainian companies can connect to a high-speed Internet channel via a dedicated fibre-optic line FTTB (Fiber to the Building) thanks to Kyivstar's fixed optical internet.

6. Improving the mechanisms for selling services and maintaining customer loyalty (introducing a system of discounts and promotions to retain existing customers and attract new ones).

7. Improving customer experience can be another strategic area of development. Kyivstar can introduce new services to facilitate communication with its customers, such as chatbots, online consultations and other interactive solutions.

8. Developing a fixed-line internet network using the innovative GPON (Gigabit Passive Optical Network) technology, which allows us to provide high-speed gigabit optical internet that works without electricity. Fixed-line Internet users will receive a guaranteed level of service and maintenance. This will improve the image of PJSC “Kyivstar” and increase its subscriber base.

9. Improving and developing existing cloud-based PBX systems for corporate clients.

10. Development of new technologies: Kyivstar can actively explore and implement new technologies in its services. For example, the development of a 5G network, the Internet of Things and other innovative solutions could improve the quality and focus of their services.

According to Bamboo Agile [2], it is expected that in 2024, 5G FWA fixed wireless access may become an alternative to wired broadband. This technology uses radio waves to provide Internet access between two fixed locations. At the same time, the deployment of 5G FWA, together with the scaling up of fibre optic coverage, will significantly accelerate the development of the telecoms industry.

Implementation of the proposed strategic directions of PJSC “Kyivstar” development will allow the company to expand its telecommunications network capacity and geographical coverage, increase the number of mobile and fixed-line Internet subscribers, improve the company's image and profitability, increase its competitiveness, and contribute to further economic development of PJSC “Kyivstar”.

Given the rapid development of telecommunications technologies and the growing needs of customers, Kyivstar should actively work to improve its services and develop strategic areas of activity.

References:

1. *Integrated Annual Report 2022. VEON. URL: <http://surl.li/swzkb>*
2. *Anastasia Staver. 10 Telecommunication Industry Trends for 2024. Bamboo Agile. 2024. URL: <http://surl.li/swzke>*

УДК 005.334:338.246.87

*Ткачук А. І.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія*

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дестабілізація соціального та політично середовища в Україні призвела до зниження результативності діяльності багатьох підприємств та зростання ймовірності виникнення криз, у деяких випадках навіть банкрутства об'єкта господарювання. Тенденцію до погіршення стану вітчизняних підприємств можна прослідкувати завдяки погіршенню їхніх показників платоспроможності, ліквідності, рентабельності, конкурентоспроможності, фінансової стійкості та оборотності власних коштів.

Застосування стратегій антикризового управління вітчизняними підприємствами в перспективі відкриє можливість уникнути кризові ситуації або послабити наслідки вже існуючих кризових явищ, а також ефективно пристосуватися до нових умов середовища функціонування та забезпечити стабільне функціонування підприємства у майбутньому.[2]

Механізм антикризового управління впроваджується в умовах забезпечення економічної безпеки в організації. Він включає в себе поєднання організаційних та економічних заходів у вигляді інструментів, методів та важелів, що діють на правовій основі. Цей механізм спрямований на прогнозування, попередження, мінімізацію або усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства.[1,3]

Механізм подолання кризи може включати взаємопов'язані процеси, спрямовані на забезпечення подальшого функціонування підприємства:

1. Проведення діагностики та моніторингу фінансового стану компанії: оцінка фінансової звітності шляхом використання стандартних методів і прийомів фінансового аналізу, а саме оцінка ліквідності компанії, аналіз прибутковості діяльності компанії за допомогою розрахунку показників рентабельності діяльності, активів та власного капіталу, аналіз ефективності використання власних

ресурсів (розрахунок показників оборотності активів та власного капіталу).

2. Аналіз ринку та галузі, у якій працює компанія, визначення конкурентних переваг та дослідження головних конкурентів, що дозволить розробити програму стійкого розвитку компанії в умовах невизначеності.

3. Визначення і оптимізація довгострокових та короткострокових цілей підприємства.

4. Вибір і обґрунтування альтернативних стратегій використання власних ресурсів: перегляд та корекція інструментів та засобів поточної стратегії з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку, запровадження захисної стратегії для зменшення ризиків, розробка зовсім нової стратегії для відповіді на зміни у внутрішньому середовищі компанії або на зовнішні виклики.

5. Впровадження заходів з оптимізації поточних витрат, зменшенню залежності від залучених коштів та ефективного використання активів, а також визначення джерел і обсягів фінансування.

6. Розробка заходів для підсилення позиції компанії в галузі та програм планових змін, що спрямовані на розширення частки ринку, процесів та маркетингових каналів.

Для покращення фінансової ситуації в компанії та подолання негативних наслідків кризи, можливе запровадження наступних антикризових заходів:

1. Оптимізація кредиторської заборгованості та зниження потреби у залученні коштів шляхом:

- організації перемовин з постачальниками з метою зменшення відсотків по короткостроковим кредитам або збільшення терміну погашення боргу;

- забезпечення гарантій або поручництва третьої сторони, наприклад банківської установи, з метою усунення ризиків невиклати за кредитом;

- покращення клієнтського сервісу, щоб стимулювати майбутніх покупців і встановлення більш привабливої цінової політики та умов лояльності для клієнтів.

2. Зменшення обсягу споживання власних фінансових ресурсів:

- оптимізація витрат на доставку продукції та вибір перевізника, який пропонує найбільш вигідні тарифи доставки;

- страхувати відправлення товарів через третю сторону (страхову компанію), що зменшить ризики у випадку непередбачуваних умов;

- здійснення переходу режиму роботи деяких підрозділів підприємства на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, прийом на роботу зовнішніх сумісників (працівників, які мають основне місце роботи на інших підприємствах), аби заощадити сплату ЄСВ;

Ключовим елементом антикризового управління є розробка стратегій для подолання кризових явищ, які потім трансформуються у механізм антикризового управління. Для створення ефективного механізму необхідно аналізувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії, використовуючи як закордонні, так і вітчизняні методики дослідження.

Список використаних джерел:

1. Бурбело Н.О. Побудова алгоритму дій в процесі антикризового управління підприємством / Підприємництво та фінансова система: національні особливості та світові тенденції: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції /ГО «Центр економічних досліджень та розвитку» О.; ЦЕДР, 2017 - 2017. – С. 43-47

2. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія / Під ред. проф.. С.К. Рамазанова. – Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 480 с.

3. Сак Т. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства / Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки. - 2019. - № 2. - С. 66-74.

УДК 338.242

Тюхтенко Н.А.

*доктор економічних наук, професор,
професорка кафедри економіки, менеджменту та
адміністрування,
Херсонський державний університет;
професорка кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЗАПОРУКА УСПІХУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМАМИ

Глобалізований світ, у якому відбуваються сучасні зміни, об'єктивно посилює необхідність знаходження шляхів вирішення значної кількості задач оптимізації усіх видів людської діяльності на її різних рівнях. Технологічні революції 4.0 і 5.0., пандемічні й постпандемічні процеси, війни, стихійні лиха, переформатування підприємницького середовища, ринку праці та зайнятості населення під впливом екологізації й тотальної діджиталізації тощо обумовили інноваційну актуалізацію бізнес-середовища для досягнення стратегічного успіху за рахунок ефективного управління ним.

Починаючи з 2010 року світовий бізнес (особливо корпоративний) активно починає функціонувати як екосистема, концепцію якої на початку 1990 років відомий стратег у бізнесі Д. Мур переніс із біології на сферу господарювання. Він запропонував розглядати компанію ні як окремого гравця на ринку, а як таку, що співпрацює з багатьма учасниками різних галузей і сфер діяльності, тобто є представником бізнес-екосистеми. Функціонування бізнесу як успішної екосистеми дає можливість отримати більше клієнтів, що дозволяє підвищити обсяги споживання товарів і послуг. Так, наприклад, коли споживач замовляє їжу, йому пропонується одночасно раціони харчування та (або) доставку необхідних продуктів тощо. Для малого і середнього бізнесу, який відкриває рахунки у банках, доцільно запропонувати, наприклад, юридичні або бухгалтерські послуги. При цьому використання загальної клієнтської бази здатне сприяти більш швидкому зростанню кожного підприємства. При цьому учасники бізнес-екосистем можуть обмінюватися інноваціями, кращими практичними досягненнями, підвищувати кваліфікацію й компетентнісний рівень працівників з

урахуванням соціокультурного середовища, яке може суттєво відрізнятись у підприємницькому колі різних країн світу. Безумовною перевагою функціонування бізнес-екосистем в умовах глобалізації і тотальної диджиталізації є можливість спільного знаходження інноваційних рішень як у сфері технологій, так і в стратегічному управлінні.

Загальновідомо, що інновацій є результатом інноваційної діяльності, які проявляються у вигляді нового або удосконаленого продукту чи технології з визначеними якісними перевагами – відповідно ефективність бізнесу підвищується за рахунок зростання споживацьких переваг. Ми підтримуємо точку зору проф. Карла Цайнінгера (Прінстонський університет (США)), який вважає «інновацією будь-яку ідею, лінію поведінки, річ, яка якісно відрізняється від того, що ми вже маємо», інновація – це «трансформація ідеї в щось корисне для суспільства, створення соціальної та економічної цінності, це те, що може принести в наше життя позитивні зміни» [1]. Розглядаючи інновацію з точки зору окремих наук (економіка, менеджмент, педагогіка, психологія, соціологія тощо) ми вважаємо доцільною точкою зору науковців, які називають процес розробки і впровадження інновацій єдиним у своєму роді процесом, «що об'єднує науку, техніку, економіку, бізнес і управління» [2]. Саме у такому поєднанні, з нашої точки зору, інновація як діяльність здатна забезпечити дійсний успіх бізнесу як екосистеми у довгостроковій перспективі, що, безумовно, пов'язане з відповідним інтелектуальним забезпеченням стратегічного менеджменту, в основі якого лежить інноваційне мислення.

Сучасність пов'язана з розвитком високих технологій, впровадженням штучного інтелекту у різні сфери життя. В цих умовах значення інноваційного мислення людини суттєво посилюється – особливо це стосується менеджменту, який має стояти на крок попереду, щоб забезпечити вчасні успішні зміни. Окремі дані вказують на те, що інноваційне мислення є рідким інтелектуальним ресурсом, яким володіють лише 4-5 відсотків людей у світі [3, С. 95]. При цьому дослідники вважають, що інноваційному мисленню можна розвивати та вчитися у процесі життєдіяльності людини за рахунок освіти, в якій актуалізується творчий пошук, креативність, індивідуалістичний підхід тощо. Тут слід виокремити не тільки традиційну освіту у всіх її закладах, а й самоосвіту, системне

підвищення компетентнісного рівня працівників у процесі виробничої діяльності із залученням тренерів - психологів, соціологів та інших, заохочення та стимулювання працівників, які пропонують й намагаються впроваджувати нестандартні рішення для підвищення ефективності як власної діяльності, так і бізнесу в цілому.

З актуалізацією інноваційного мислення тісно корелює концепція освіченого лідерства, яку запропонував американський дослідник Скотт Кауфман в своїй книзі «За межами піраміди потреб» [4]. Він обґрунтував властивості освіченого лідера, який має прийти на зміну традиційного менеджера – намагання зрозуміти кожного працівника, показати приклад, стимулювати командну роботу, врахувати увесь спектр соціокультурних чинників, які впливають на професійну діяльність членів колективу тощо. Такий підхід до управління, безумовно сприятиме розкриттю потенціалу кожного працівника, в тому числі розвиваючи його інноваційне мислення, яке здатне перетворити ідею на корисний результат, що – серед іншого – сприятиме забезпеченню як особистого успіху, так й рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому як бізнес-екосистеми у складному глобалізованому просторі сучасних перетворень. Для України ж, яка переживає надскладні часи військової агресії, важливість інноваційного мислення стає чи не найпершою задачею стратегічного управління в контексті пошуку шляхів повоєнного відновлення на засадах ефективного розвитку й прогресу.

Список використаних джерел:

1. Як оцінити та розвивати компетенцію «інноваційне мислення». Ел. ресурс: <http://surl.li/swzkw>
2. Марченко О. І., Саєнко Я. П. Огляд підходів до визначення поняття «інновація». Науковий вісник УжНУ. Випуск 10, частина 2.- 2016. – С. 17-21. Режим доступу: <http://surl.li/swzlc>
3. Миколайчик З. Рішення проблем в управлінні. Ухвалення рішень і організація робіт / Х.: Вид-во Гум. центр, 2004. - 472 с.
4. Шість властивостей освіченого лідера-керівника. Уривок із книги «За межами піраміди потреб» С. Кауфмана. <http://surl.li/sxvra>
5. Тяхтенко Н.А. Управління якістю в умовах забезпечення інноваційної стратегії діяльності підприємства. Вісник ОНУ. Серія: Економіка. Т. 28. Вип. 2(96). 2023. ВД «Гельветика». 2023. - с. 59-64.

УДК 338.43:620.9(477)

*Удова Л.О.,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу форм і
методів господарювання в агропродовольчому комплексі,
Державна установа «Інститут економіки та
прогнозування НАН України»*

ВПЛИВ БІОЕНЕРГЕТИКИ НА РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Біоенергетика відіграє важливу роль у скороченні викидів парникових газів, її потужний потенціал може і повинен виступати драйвером розвитку національної економіки. Вирішення соціально-економічної проблеми енергетичної безпеки можливо лише за рахунок раціонального використання всіх існуючих на Землі і навколишньому просторі джерел палива та енергії або пошуку альтернативних джерел енергії. Біоенергетика становить близько 60% від усіх відновлюваних джерел енергії у світі та близько 70% – в Україні, тому, виступає невід’ємною складовою «зеленого» енергетичного переходу усіх країн. Для України біоенергетика є одним із стратегічних напрямків розвитку сектору відновлюваної енергетики, враховуючи високу залежність країни від імпортних джерел енергії та великий потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії. Сфера біоенергетики в Україні має великий потенціал розвитку, що пов’язано з особливостями клімату, потенціалом аграрного сектору та наявністю необхідної робочої сили.

Сільське господарство України є джерелом сировини біопалива, яку вирощують на сільськогосподарських полях, отримують у вигляді відходів сільськогосподарської діяльності як від рослинницької, так і тваринницької галузі (біомаса). Сировину можна як безпосередньо спалювати для отримання тепла або ж перетворювати на тверде, рідке, або газоподібне біопаливо.

За підрахунками Біоенергетичної асоціації України, у 2021 р. потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії, склав понад 26 млн тонн нафтового еквівалента, що становить 30% від загального постачання первинної енергії Україні в 2020 р. Вагому частку в енергетичному потенціалі складають сільськогосподарські залишки – 42% від загального обсягу, внесок біогазу, отриманого з різних видів

сировини (відходи та побічні продукти сільськогосподарської діяльності, промислові та комунальні стічні води, тверді побутові відходи) – 31%, деревної біомаси та енергетичних рослин (на тверде паливо) відносно невеликий – по 10%, рідкого біопалива – 7% [1]. Біомаса вважається одним із основних відновлюваних джерел енергії, що заміщує викопне паливо та зменшує викиди парникових газів у контексті цілей Паризької угоди.

За даними експертів ООН, протягом повномасштабної війни росіяни знищили до 90% потужностей вітрової та 30% сонячної енергетики України. У тимчасовій окупації з 24 лютого 2022 р. опинилась третина українських електростанцій [2]. Розгалужена система когенераційних теплоелектростанцій могла б замінити зруйновані та втрачені під час війни.

Для виробництва біопалива в Україні існують такі можливості: збільшення площ під вирощування енергетичних культур (швидкоростучі дерева – верба, тополя, павловнія або певні види рослин – сорго, міскантус) мінімум у 2 рази; використання відходів рослинництва для вироблення біоенергії – соломи зернових і залишки від переробки соняшнику і кукурудзи [3]; використання цукрових буряків для виробництва різних видів біопалива, адже цукровий буряк є універсальною біоенергетичною культурою. З сировини цукрових буряків можна отримувати як біоетанол, так і біогаз, а також застосовувати у поєднанні з гноєм тварин [4]; збільшення біогазових установок з переробки відходів тваринництва на біогаз. Перелік видів сировини, що використовується в Україні для виробництва біогазу, обмежується 5 основними видами: гній свиней, гній ВРХ, послід курячий, жом цукрових буряків та силос кукурудзи. При цьому, за оцінкою Біоенергетичної асоціації України, загальний потенціал жому використовується орієнтовно на 20%, гною свиней – на 6%, гною ВРХ – на 4%, курячого посліду – на 1%, Використання потенціалу інших видів сировини для виробництва біогазу не перевищує 1-2% [5].

Отже, розвиток біоенергетики в Україні поряд із вирішенням питань економічної безпеки та економічної незалежності сприятиме підвищенню екологічної безпеки та зменшенню негативного впливу на навколишнє природне середовище. Використання традиційних джерел енергії призводить до зростання кількості викидів парникових газів в атмосферу, погіршення екології, в результаті чого суспільство

стикається з проблемами глобального потепління, забруднення повітря, водних і земельних ресурсів. Біоенергетика відіграє важливу роль у скороченні викидів парникових газів, що є особливо актуальним у зв'язку з проблемою глобального потепління та зміни клімату.

Список використаних джерел:

1. UABIO (2023). *Lecture materials of Block 4 "General issues of the development of the bioenergy sector"*. Project EBRD /GEF. URL: <https://uabio.org/>.
2. *Світ входить в епоху чистої енергії. Частка зеленої енергетики досягла рекордних 12% (2023)*. URL: <http://surl.li/swzlt>
3. Кириленко І.Г., Токарчук Д.М. (2020). *Ефективна організація використання відходів аграрних підприємств у формуванні енергетичної та екологічної безпеки*. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. № 2. С. 66–82.
4. Бондар В.С. (2013). *Цукрові буряки, як відновлювальне джерело біоенергетики*. Біоенергетика. № 1. С. 17–21.
5. Гелетуха Г.Г., Кучерук П.П., Матвеев Ю.Б. (2022). *Перспективи виробництва біометану в Україні. Аналітична записка UABIO № 29*. UABIO. Вересень. URL: <http://surl.li/swzlv>

УДК 620.97

Уманець С.В.,
кандидат економічних наук
спеціаліст ТОВ «МАЙ ПАУЕР ФАРМ»

РОЗВИТОК ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ ВЕКТОР ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Відновлювані джерела енергії повинні сприяти вирішенню проблем щодо забезпечення енергоефективності та енергетичної безпеки України, а також дотримання високих світових екологічних стандартів. Адже, особливо актуальним напрямком розвитку національної енергетики є подолання енергетичної залежності України.

В 2040 р. відповідно до Стратегії розвитку світової енергетики 50 % електроенергії буде вироблятися за рахунок використання

енергії відновлюваних джерел (ВДЕ) і альтернативних видів палива (АВП). Цілями України, як однієї із учасниць цієї угоди є скорочення викидів вуглекислого газу до 2030 р. на 40 % і до 2050 р. – 70 % [1, с. 27 – 28].

За прогнозами фахівців Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA), до 2050 року у сфері виробництва «чистої» енергії буде працювати приблизно 28 мільйонів людей по всьому світу [2].

За різними оцінками Україна має потужний потенціал у виробництві ВДЕ близько 70 млн тон нафтового еквівалента на рік. Відповідно Україна має один із найбільш динамічних за зростанням ринків ВДЕ в Європі [3, с. 81].

Україна має великий потенціал у використанні відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика, біомаса та геотермальна енергія. Варто виокремити такі перспективи розвитку ВДЕ в країні:

– сонячна енергія. Адже, Україна має великий потенціал для розвитку сонячної енергетики, особливо в південних регіонах. Заохочення з боку уряду у вигляді спеціальних програм та стимулів може сприяти розвитку цього сектору;

– вітрова енергія. Відповідна потужність вітрових установок в Україні є достатньою. Інвестиції в вітрову енергетику та створення відповідної інфраструктури можуть прискорити її розвиток;

– гідроенергетика. Хоча потужності гідроенергетики в Україні не такі великі, як у деяких інших країнах, існує потенціал для розвитку малих гідроелектростанцій, особливо в гірських регіонах;

– біомаса. Адже, Україна має значні земельні ресурси, які можна використовувати для вирощування енергетичних культур для біомасового палива. Розвиток технологій з переробки біомаси може сприяти створенню стійкого джерела енергії;

– геотермальна енергія. Хоча потенціал геотермальної енергії в Україні не такий великий, як в інших регіонах світу, проте деякі райони країни можуть використовувати геотермальні джерела для опалення та виробництва електроенергії.

Загальна перспектива розвитку відновлюваних джерел енергії в Україні залежить від політичної волі, інвестиційного клімату, технологічного розвитку та прийнятих регуляторних заходів. Однак з відповідними заходами та підтримкою цієї галузі можна досягти

значного зменшення залежності від імпортованих джерел енергії та зменшення викидів CO₂, сприяючи при цьому сталому економічному розвитку.

Для вирішення низки проблем щодо використання відновлюваних джерел енергії в Україні можна розглянути наступні напрями:

– по-перше, стимулювання інвестицій, надання фінансових стимулів, таких як субсидій, податкових пільг або грантів для приваблення приватних інвестицій у розвиток відновлюваних джерел енергії;

– по-друге, політична підтримка, встановлення довгострокових цілей щодо збільшення частки відновлюваних джерел енергії в енергетичному міксі країни і забезпечити стабільну політичну підтримку для розвитку цих технологій;

– по-третє, регуляторні реформи, вдосконалення законодавства та регулювання, щоб сприяти розвитку відновлюваних джерел енергії, включаючи спрощення процедур отримання дозволів та впровадження механізмів торгівлі викидами парникових газів;

– по-четверте, наукові дослідження та розвиток технологій. Інвестування в дослідження та розвиток нових технологій для збільшення ефективності та зниження вартості відновлюваних джерел енергії може сприяти їхньому широкому застосуванню;

– по-п'яте, забезпечення розвитку необхідної інфраструктури, такої як мережі передачі електроенергії та системи зберігання енергії, може зробити використання відновлюваних джерел енергії більш привабливим і ефективним;

– по-шосте, освіта та обізнаність громадськості, зокрема посилення освіти та обізнаності громадськості про переваги та можливості відновлюваних джерел енергії може стимулювати попит та підтримку для їхнього розвитку.

Отже, всі вищезазначені напрями взаємодіють між собою і можуть сприяти створенню стабільного та сталого фундаменту для розвитку відновлюваних джерел енергії в Україні як пріоритетного вектору енергетичної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Кудря С.О. *Електроенергетичний потенціал відновлюваних джерел енергії України. Відновлювана енергетика та енергоефективність у XXI столітті: матеріали XXI міжнародної*

науково-практичної конференції (Київ, 14 – 15 травня 2020 р.). К.: Інтерсервіс, 2020. С. 26 – 33.

2. *Renewable Energy and Jobs – Annual Review 2018*. URL: <https://www.irena.org/publications/2018/May/Renewable-Energy-and-Jobs-Annual-Review-2018>.

3. Козум С. Сучасні тенденції розвитку світової енергетики та енергетичної безпеки України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 75 – 83.

УДК 338.487:339.287.44

Цвілий С.М.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та
ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

ФРАНЧАЙЗИНГ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ

Трендом в післявоєнному відновленні економіки нашої країни має стати система маркетингового управління туристичним бізнесом на базі укладання договорів франшизи. Одні вчені наголошують на тому, що франчайзинг – це форма стратегічного довгострокового бізнес-партнерства, в процесі реалізації якої велика туристична компанія надає індивідуальному підприємцю або групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво комплексного туристичного продукту (надання комплексу туристичних послуг) під торговою маркою цієї компанії на обмеженій території на оговорений період і на умовах, визначених договором. Інші дослідники визначають франчайзинг як процес створення, організації, підтримки життєдіяльності, розвитку франчайзингової системи за допомогою власників незалежних підприємств. Також існує наукова думка, що франчайзинг є організацією бізнесу, при якій компанія (франчайзер) передає особі чи компанії (франчайзі) право на продаж продукції і послуг компанії [1].

Франчайзинг в Україні користується попитом у представників готельного і ресторанного бізнесу, які працюють на внутрішньому ринку. Можна виділити такі франчайзингові мережі: Hyatt, Ramada, Radisson Hotels, Holiday Inn, Accor, Premier Palace Hotel. Також

використовують франчайзинг мережі туристичних агентств: Coral Travel, Hot Travel Agency, Go with us. Наявність значних переваг учасників франчайзингових відносин пояснює привабливість франчайзингу [2].

Франчайзер отримує такі переваги: розширення ринку збуту туристичних продуктів; регулювання і контроль за якістю ведення бізнесу; проведення єдиної цінової політики; одержання доходу з покупки прав на використання товарного знаку; економія ресурсів за рахунок франчайзі, що використовує власні джерела фінансування діяльності; економія фінансових ресурсів за відсутності потреби створення дочірніх підприємств; стабільність одержання додаткового доходу за рахунок франчайзі, який системно збільшує продаж туристичної продукції.

Франчайзі отримує переваги: незалежність при прийнятті рішень; економію ресурсів і часу на рекламу, маркетинг, розробку й реєстрацію власного товарного знаку, технології бізнесу, веденні переговорів і пошуку партнерів; отримання туристичної ліцензії за допомогою франчайзера; вступ в налагоджений бізнес; використання торгової марки, що є зарекомендованою на ринку; автоматизована система взаємозв'язку з клієнтами для налагодження продуктивного бізнесу; використання рекламно-інформаційної продукції, матеріалів та ексківів. Переваги для споживача: контроль якості від франчайзера; франчайзингові тури з вищим рівнем обслуговування; при ліквідації туристичної агенції право обслуговування клієнта переходить до основної компанії; франчайзі надають споживачеві послуги з більшим ступенем особистої участі в обслуговуванні.

Франчайзингова угода дасть мікропідприємствам та МСП туристичного бізнесу стабільний прибуток, а для відомих фірм і компаній індустрії туризму – це можливість розширити та зміцнити конкурентні позиції на туристичному ринку. Тобто, у повоєнному періоді відновлення індустрії туризму поширення розвитку франчайзингу на ринку надання туристичних послуг може бути однією з ефективних форм підтримки МСП в регіональних туристичних дестинаціях.

Список використаних джерел:

1. Tsviliy S.M., Ogloblina V.O., Demko V.S., Pavliuk A.A., Pisetskyi M.M. *Potential of international cooperation of Ukraine in the*

geoeconomic space of the tourist industry. GeoJournal of Tourism and Geosites. 2023. №49(3). Pp. 946–961.

2. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. *Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. Підприємництво та інновації. ПВНЗ «МЕа». 2022. №. 23. С. 12–15.*

УДК 330.341

*Цикулова А. Е.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Марченко О. І.,
кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет*

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасні виклики, що стоять перед Україною, дають шанс для встановлення нових зв'язків між наукою і суспільством, підвищення її значущості як у науково-технічному прогресі та інноваціях, так і в підвищенні обороноздатності країни, у прийнятті суспільно-значущих рішень, формулюванні національних стратегій розвитку, воєнних доктрин і т.д. Інновації сприяють позитивним структурним змінам в економіці та суспільстві, допомагають підвищити продуктивність економіки, зміцнити її конкурентоспроможність на світовій арені та забезпечувати стійкий економічний зріст у довгостроковій перспективі. Протягом багатьох років Україна не мала ефективної інноваційної стратегії, яка б була визнана та підтримана всіма сферами вітчизняних інноваторів та експертних груп. Зараз, війна може остаточно поховати залишки науки та інновацій у промисловому середовищі [1].

У воєнний період інновації та підприємництво набувають особливого значення і стають ключовими складовими для виживання, розвитку і успіху. У таких умовах підприємницька активність і здатність до інноваційного ризику можуть виявитися критично важливими для адаптації до змін, забезпечення виробництва необхідних товарів і послуг, а також підтримки економічної стійкості. У цьому випадку важливо дослідити, як інновації і підприємництво можуть сприяти не лише вирішенню нагальних потреб, а й створенню

нових можливостей для розвитку і росту навіть у складних умовах воєнного конфлікту [2].

Серед причин, які протягом багатьох років гальмували розвиток інноваційного фактору для підвищення конкурентоспроможності української промисловості, можна виокремити наступні: низький попит на інновації через відсутність активного інтересу більшості підприємств у результати наукових досліджень або їхню неефективність у використанні інноваційних розробок; відсутність розвинених інститутів, які б забезпечували функціонування економіки з орієнтацією на інновації у всіх аспектах; низька сплатоспроможність населення, що ускладнює його здатність придбати якісніші, але дорожчі товари; обмежена кількість висококваліфікованих фахівців, які могли б працювати у сфері інновацій; відсутність ефективної та узгодженої державної політики у сфері промисловості та інновацій [1].

Аналіз міжнародних рейтингів, які оцінюють інтелектуальні потенціали країни, свідчить про наявність належного рівня інтелектуального потенціалу в Україні. Основу інноваційної конкурентоспроможності країни складають людський капітал, наукові дослідження, знання та наукові досягнення. Ефективна реалізація цих ресурсів є ключовою конкурентною перевагою. Однак відсутність активної ролі держави у створенні сприятливого середовища для їхньої реалізації, як ключового фактору інноваційного соціально-економічного розвитку, гальмує забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Протягом історії України як самостійної держави спостерігалися процеси трансформацій в інноваційній сфері, що призвело до певної активізації науково-технологічної та інноваційної діяльності в останні роки. Однак темпи формування сучасного формату інноваційної сфери визнаються як недостатньо високі.

У міжнародному інноваційному просторі, відображеному у Глобальному індексі інновацій, Україна у 2023 році відзначилася на 55-му місці, однак у період з 2018 по 2022 рік вона трималася серед перших 50 країн світу зі стабільністю [3].

Для України надзвичайно важливо мати підприємців з лідерськими та інноваційними здібностями, оскільки після втрат, зумовлених війною, необхідно відновлювати економіку, яка вже була піддана впливу пандемічних викликів.

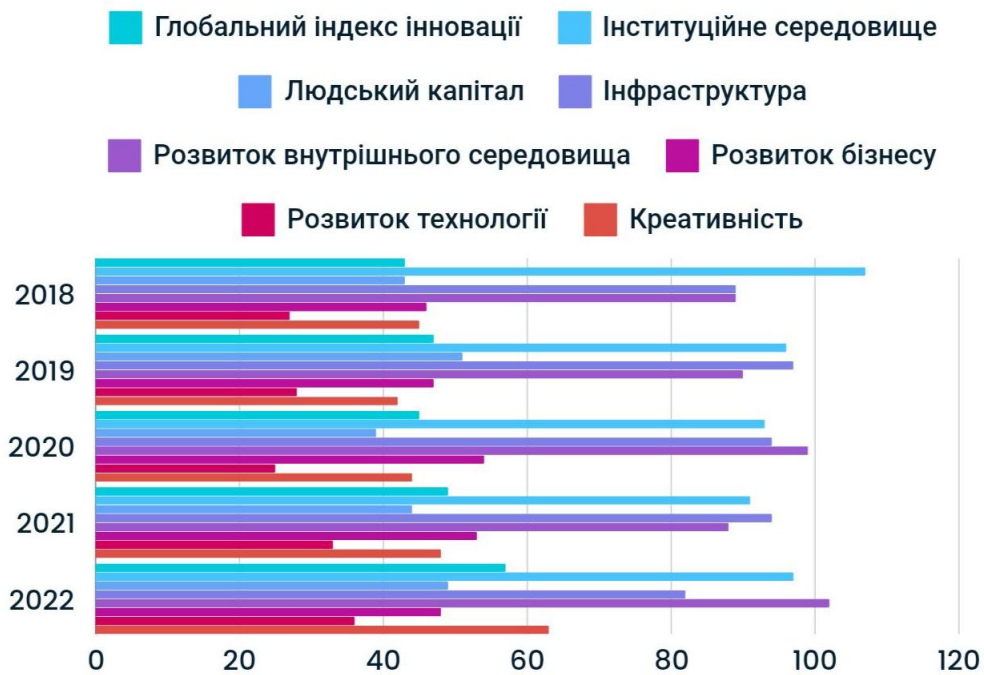


Рис. 1. – Україна у вимірі Глобального індексу інновацій
Джерело: складено автором за даними [3].

Важливо розуміти, яким чином краще стимулювати та підтримувати розвиток підприємництва, щоб сприяти зростанню кількості лідерів-інноваторів у країні.

Шляхи стимулювання лідерства та інновацій в Україні у часи війни та після неї можуть включати наступне: підтримка та розвиток існуючого бізнесу, забезпечення сприятливих умов для росту та розвитку вже діючих підприємств; розбудова потенціалу місцевого бізнесу шляхом активного залучення молоді до підприємницької діяльності, що сприятиме формуванню та реалізації їх підприємницького потенціалу та створенню інноваційних ідей у найближчому майбутньому [4].

Останні геополітичні вимоги акцентують необхідність зміцнення розвитку вітчизняної наукової системи, спрямованої на підтримку знань і інновацій. Зростання значення питань національної безпеки, охорони здоров'я та розвитку в умовах інклюзивності вимагає наявності високорозвинених національних наукових установ, які можуть виступати як центри спеціалізованого експертного знання і реагувати на нові виклики відповідно до національних пріоритетів. Необхідно розуміти, що ніхто, крім українців самих, не зможе забезпечити їхній власний національний добробут [1].

Умови війни створюють надзвичайні виклики та можливості для інновацій та підприємництва. Змушені адаптуватися до

непередбачуваних обставин, підприємці шукають нові шляхи для забезпечення потреб армії та нації, стимулюючи технологічний прогрес і створюючи інноваційні вироби та послуги. Розвиток інноваційного підприємництва у воєнний період допомагає не лише вирішувати нагальні військові завдання, але й створює основу для подальшого економічного відновлення та розвитку після завершення конфлікту. Однак успішна реалізація інноваційних проектів потребує підтримки від уряду, наявності ефективної інфраструктури та сприятливого бізнес-середовища. Таким чином, інновації та підприємництво в умовах війни можуть стати ключовими чинниками успіху у вирішенні викликів та забезпеченні стійкого розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3). URL: <http://surl.li/swzqs>
2. Лойко В., Александров Б. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). С. 228-237.
3. Давимука С. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. *Регіональна економіка*. 2023. №3. С. 5-17.
4. Яценко Г. Ю. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка і суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://surl.li/swzqk>

УДК 339.14:005.2

*Чернявська І.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Трофименко В.Є.,
здобувач вищої освіти,
Дніпровський державний технічний університет*

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕРАКТИВНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

У наш час маркетинг все більше розширює свої функції, а саме, окрім функцій дослідження, планування, стимулювання збуту та розподілу, з'являється також функція взаємодії з клієнтами. Така взаємодія і довгострокові відносини з клієнтами обходяться набагато дешевше маркетингових витрат, необхідних для підвищення інтересу до продукції компанії серед нового клієнта. Відомо, наприклад, що залучення нового клієнта обходиться компанії в 6 разів дорожче, ніж організація повторних продажів існуючому клієнту. І якщо клієнт залишиться незадоволеним, повернути його увагу буде коштувати організації у 25 разів дорожче.

Поява нової функції маркетингу – функції управління взаємодією – дозволила поглянути на технологію маркетингу з іншого, комунікаційного ракурсу. Наприклад, у скандинавській школі маркетинг почав сприйматися як процес вигідного встановлення, підтримки та вдосконалення відносин із споживачами та іншими суб'єктами для досягнення цілей усіх договірних сторін [1].

Інтерактивний маркетинг розглядає комунікацію ширше – як будь-які відносини між компанією та її партнерами, які сприяють отриманню доходу. Наприклад, у промисловому маркетингу купівля-продаж вважається тривалим і безперервним процесом взаємоефективної взаємодії між організацією продавця і організацією покупця, оскільки суб'єкти господарювання, як правило, не ведуть справи з роздрібною торгівлею, а мають справи з оптовими споживачами, які бувають і меншими, і більшими. Оскільки покупці не чітко сегментовані з чітко визначеними межами і більшість з них вимагають індивідуального підходу один до одного, ефективність використання класичної, традиційної концепції маркетингу базується

на формуванні стандартного комплексного маркетингу для пересічного споживача, що значно зменшується.

Нова концепція управління маркетингом на ринках товарів і послуг названа інтерактивним маркетингом (маркетингом взаємодії). Основна ідея інтерактивного маркетингу полягає в тому, що предметом управління маркетингом є не колективне рішення, а відносини (взаємодія, комунікація) з покупцем та іншими учасниками процесу купівлі-продажу.

Про прогресивність концепції маркетингу взаємодії свідчить той факт, що продукти стають все більш стандартизованими, а послуги все більш уніфікованими, що призводить до створення повторюваних маркетингових рішень. Тому єдиним способом утримати споживача є індивідуалізація відносин з ним, що можливо на основі розвитку довгострокової співпраці між партнерами. У цьому контексті відносини стають найважливішим ресурсом, яким володіє компанія, таким як і матеріальні, фінансові, інформаційні, людські тощо.

У результаті ефективної взаємодії відносини стають продуктом, в якому інтегровані інтелектуальні та інформаційні ресурси – основні чинники безперервності ринкових відносин.

Маркетинг взаємодії підвищує значення індивідуальних, особистих контактів у системі ефективної комунікації. Крім того, він розподіляє відповідальність за прийняття маркетингових рішень між усім персоналом компанії, оскільки вимагає участі в маркетинговій діяльності не тільки спеціалістів відділу маркетингу, а й співробітників інших структурних підрозділів, включаючи топ-менеджмент. Апарат управління підприємством стає відповідальним за створення і розвиток довгострокових, взаємовигідних відносин у процесі взаємодії організації з клієнтами і покупцями.

Список використаних джерел:

1. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.

УДК: 338.25:334.72(477)(043.2)

*Шарапов В.С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Метеленко Н.Г.,
доктор економічних наук, професор, директор,
Інженерний навчально-науковий інституту ім. Ю.М. Потєбні,
Запорізький національний університет*

РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СТИМУЛЮВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Умови війни завжди є складним випробуванням для будь-якої країни. Вони супроводжуються невизначеністю, руйнуванням інфраструктури, загрозою для життя і здоров'я громадян. Проте, навіть у таких непередбачуваних та важких умовах, підприємництво має бути важливою структурною одиницею й відігравати ключову роль у стимулюванні економічного зростання та відновленні економіки. Основними напрямками, що мають бути пріоритетними для суб'єктів господарської діяльності й держави, є розвиток стратегічних галузей, сприяння інноваціям, створення нових та збереження наявних робочих місць, підтримка інфраструктури. Розвиток стратегічних галузей є однією з ключових ролей підприємництва у стимулюванні економічного зростання в умовах війни. У період воєнних конфліктів, коли країна зіштовхується з загрозою своїй безпеці, підприємці можуть забезпечити країну важливими та стратегічно важливими товарами та послугами.

Однією з найбільш безсумнівних галузей, яка може стати стратегічно важливою в умовах війни, є виробництво військової техніки та обладнання. Підприємства, які спеціалізуються на виробництві танків, бронетранспортерів, ракетних систем, літаків та іншої військової техніки, можуть стати стратегічними партнерами у забезпеченні безпеки країни. У період Другої світової війни, компанія Lockheed Martin стала ключовим виробником бомбардувальників та винищувачів для Військово-Повітряних Сил США, відігравши важливу роль у перемозі над ворогом [1].

Підприємства, які виробляють стратегічні матеріали, такі як сталь, алюміній, нафта, природний газ тощо, відіграють ключову роль у забезпеченні військово-промислового комплексу країни. Ці

матеріали використовуються для виробництва та експлуатації військової техніки, зброї, а також для будівництва та інших стратегічно важливих цілей. У період війни в Іраку, підприємства, які займалися видобутком нафти та газу, продовжували працювати навіть у складних умовах війни, забезпечуючи необхідні ресурси для ведення військових операцій та економічного відновлення країни [2].

Розробка нових технологій займає особливе місце у стимулюванні економічного зростання, особливо в умовах воєнного стану. Під час Першої світової війни, винахід танків, кулеметів, розвиток літакобудівної промисловості, використання радіо змінили хід військових дій, а також сприяли подальшому розвитку цивільних галузей [3]. У цьому контексті підприємство відіграє важливу роль у прискоренні інновацій та технологічного прогресу, що сприяє підвищенню продуктивності, забезпеченню безпеки та розвитку галузей, а саме: розробка нових військових технологій стає пріоритетом для забезпечення національної безпеки; розробка цифрових технологій стає надзвичайно важливою для забезпечення зв'язку, координації військових операцій, кіберзахисту та розвідки; розробка нових медичних технологій, таких як травматичні протези, системи телемедицини та біотехнології, може покращити результати лікування та допомогти відновити здоров'я військовим і цивільним постраждалим; розвиток нових джерел енергії та технологій її збереження може зменшити залежність від імпортованих ресурсів та забезпечити енергетичну безпеку країни.

Підприємства, які спеціалізуються на виробництві військової техніки чи медичного обладнання для потреб армії, зазвичай збільшують своє виробництво та залучають додаткову робочу силу для задоволення потреб оборони. Відповідно, підприємство в умовах війни може бути двигуном для створення нових робочих місць, що є ключовим фактором для стимулювання економічного зростання в будь-яких умовах, включаючи періоди війни. Бізнес відіграє важливу роль у цьому процесі, оскільки стимулює інвестиції, створює інноваційні продукти та послуги, сприяє розвитку нових галузей. Під час Другої світової війни, підприємства в США переорієнтувалися на виробництво боєприпасів та військового обладнання, що призвело до створення мільйонів нових робочих місць [4].

Підтримка інфраструктури є важливим елементом стимулювання економічного зростання, особливо в умовах війни. Інфраструктура, така як дороги, мости, залізниці, порти, аеропорти та енергетичні системи, є основою для функціонування економіки та підтримки життєвого рівня населення. Будівництво захисних споруд також є важливою складовою існування в умовах воєнного стану, оскільки вони забезпечують захист населення та важливих об'єктів від можливих загроз і атак. Ці споруди можуть включати бункери, сховища, укріплені будівлі, а також системи підземних тунелів. Вищезазначені заходи покращують безпеку населення та важливих об'єктів в умовах війни і сприяють відновленню економіки після завершення конфлікту.

Підводячи підсумки, вважаємо, що підприємництво може слугувати підґрунтям для розвитку стратегічних галузей, підтримуючи економічне зростання та забезпечуючи потреби країни в умовах війни. Задля виживання та подальшого розвитку навіть в умовах воєнного конфлікту, підприємці активно розробляють нові технології, втілюють інновації, утворюють сучасні підприємства, сприяючи виникненню прогресивних галузей та створенню робочих місць. Слід враховувати й участь бізнесу у будівництві та реконструкції інфраструктурних об'єктів, що забезпечуватимуть відновлення економіки після війни, безпеку та комфортні умови існування для населення. Тобто, представники бізнесу відіграють ключову роль у стимулюванні економічного зростання в умовах війни, допомагаючи країні у подоланні викликів, відновленні стабільності та процвітання.

Список використаних джерел:

1. *Lockheed Martin: Our History.* URL: <https://www.lockheedmartin.com/en-us/news/features/history.html>
2. *Ірак продовжує добувати нафту.* *Deutsche Welle.* URL: <https://p.dw.com/p/AOnj>
3. *Перша світова: війна нових технологій.* *BBC News Україна.* URL: <http://surl.li/afnjb>
4. *Ford Proud to Honor.* URL: <https://corporate.ford.com/social-impact/community/ford-proud-to-honor.html>

УДК: УДК 330.341.1(477):350«364»

*Шкуропадська Д.Б.,
доктор філософії, старший викладач кафедри
економічної теорії та конкурентної політики,
Ситник А.О.,
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет*

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПОВОЄННОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Інновації є беззаперечним фактором і визначальним чинником економічного процвітання держави та високої конкурентоспроможності національної економіки в глобальному вимірі. Їх роль у економічному розвитку лише посилюється в умовах економіки знань.

Нажаль, Україна і в довоєнний період демонструвала низький рівень інноваційного розвитку, що засвідчується і динамікою витрат на розробки та дослідження, так і місцем України у рейтингах інноваційного розвитку. У глобальному рейтингу інновацій Україна у 2023 р. посіла 55 місце, що на 2 позиції вище, ніж у 2022 році, але гірше, ніж у 2018 році (43 місце) [1].

В Україні за період з 2010 по 2022 р. рівень витрат на наукові дослідження та розробки зменшився з 0,75% ВВП у 2010 році до 0,33% у 2022 році [2]. За таких її значень наука України практично перестала виконувати економічну функцію. За оцінками фахівців, при наукоємності менше 0,9 % ВВП наука виконує лише пізнавальну функцію, а при менше 0,3 % ВВП – лише соціокультурну [3]. Так, Адаменко В. на основі статистичного дослідження доводить, що динаміка витрат на наукові дослідження та розробки впродовж десяти років (з 2010 по 2020) в Україні змінювалась за принципом випадкового блукання, що вказує на відсутність політики управління цим процесом [4]. Спадна тенденція спостерігається і в динаміці кількості промислових підприємств, що запроваджували інновації та частці інноваційної продукції у обсягах реалізації [2].

Тому потребують докорінної зміни державні підходи щодо стимулювання та забезпечення інноваційного розвитку економіки України. Особливо ця проблема актуалізується в умовах воєнного стану та перспектив повоєнного відновлення. Зважаючи на суттєвий

дефіцит озброєння, фінансових ресурсів, високого рівня дефіциту державного бюджету, необхідно вже сьогодні закладати підвалини та шукати можливості для розвитку науки та інновацій. Так, основними сферами такого розвитку, на наш погляд, можуть бути: воєнно-промисловий комплекс, сфера охорони здоров'я та інклюзія, ІТ-сектор, агросфера.

Список використаних джерел:

1. *Global Innovation Index 2023.* URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/
2. *Державна служба статистики України* . URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. *Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році. Науково-аналітична доповідь.* URL: <http://surl.li/afnjb>
4. *Адаменко В. Інноваційна діяльність в Україні впродовж десятиліття перманентних потрясінь. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.).* URL: <http://surl.li/mxddd>

УДК 338.2

Шулик В.О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ВИЖИВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ – НА МЕЖІ КОРИГУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ

Широкомасштабне російське військове вторгнення в Україну продукує цілу низку проблем для бізнесу й економіки країни у таких сферах як фізичне збереження активів та інформації у зоні бойових дій, доступність логістики, кадрів, інженерних мереж та можливість їх використання, енергетичне забезпечення, перерозподіл ресурсів між фінансуванням операційної діяльності та сплатою коштів до бюджетів і фондів.

На початковому етапі війни державні пріоритети щодо бізнесу можна було цілком трактувати як підтримку – у березні 2022 року була прийнята державна програма релокації бізнесу з прифронтових територій (Постанова КМУ №305 від 17.03.2022; Розпорядження

КМУ №245-р від 25.03.2022 р.), якою за перший рік скористались 800 підприємств [1].

Із березня 2022 року було застосовано певні фіскальні послаблення для бізнесу. Серед прикладів: зупинення податкових строків (ЗУ №2120-IX від 15.03.2022 р.), заборона податкових перевірок (ЗУ №2142-IX від 24.03.2022 р.), відтермінування податкових зобов'язань для бізнесу та населення до кінця воєнного стану у разі відсутності можливості їх виконання (ЗУ №2142-IX від 24.03.2022 р.).

Більшість податкових послаблень для бізнесу почали відміняти, вже починаючи з травня 2022 року із прийняттям ЗУ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану» (№2260-IX від 12.05.2022), а фактичне відновлення «довоєнних» фіскальних вимог завершилось на початку липня 2023 року із прийняттям ЗУ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» (№3219-IX від 30.06.2023). Серед основних пояснень причин скасування пільг для бізнесу зазначались вимоги МВФ, закріплені у «Меморандумі про економічну та фінансову політику», який передбачає заходи із додаткового акумулювання власних доходів бюджету за рахунок повернення податків. У подальшому фіскальний тиск на бізнес лише посилюватиметься, що закріплено Розпорядженням КМУ «Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року» (№1218-р від 27 грудня 2023).

На основі оцінювання публічних даних Держстату, які характеризують ділову активність (індекси продукції в будівництві та промисловості, товарообіг, показники транспортних перевезень) в 2023 році спостерігалось незначне відновлення економіки після глибокого спаду у перший рік широкомасштабного вторгнення. У той же час, серед ключових невирішених проблем для бізнесу/економіки України є наступні: посилення дисбалансів на рівні можливостей та ризиків для бізнесу у відносно безпечних та прифронтових регіонах, близький до критичного дефіцит енергоносіїв, логістичних можливостей та кадрів у окремих галузях економіки. Крім даних державної служби статистики щодо ділової активності за регіонами,

згадані вище висновки підтверджуються результатами регулярних опитувань бізнесу за останні 2 роки, які здійснюються НБУ [2].

Окрім того, продуктивність праці, розрахована через ВВП на 1 зайняту особу, навіть у довоєнний період була кратно нижчою, порівняно із більшістю країн ОЄРС [3]. Розрахунково у 2022-2023 роках показник мав покращитись через значний обсяг іноземних впливань в економіку України, зростання зарплат у невиробничому секторі та зростання тіньового ринку праці, хоча проблема дефіциту інновацій для виробничого сектору нікуди не зникла, враховуючи структуру економіки України та зовнішні умови.

Попри те, що на час війни українці отримали суттєву підтримку від світових інноваційних лідерів і платформ через доступ до навчальних програмних продуктів безкоштовно або за зниженою вартістю, вітчизняний бізнес, зазвичай має вирішувати проблеми самостійно, з якими він стикається, особливо не розраховуючи на державну та міжнародну підтримку. Але саме бізнес має основні втрати від широкомасштабного російського вторгнення. За даними оцінки від Світового Банку (RDNA3) за період від початку широкомасштабного вторгнення до 01.01.2024 р. прямі втрати та збитки склали 152 млрд дол. США, загальні потреби фінансування відновлення – 486 млрд дол. США. Частина цих потреб – відновлення інфраструктури та виробничих потужностей [4].

Через невизначеність щодо міжнародної фінансової підтримки, очікуване посилення фіскального тиску та конкуренції з боку іноземних компаній на етапі відновлення, кадровий дефіцит та значні втрати від війни, можна прогнозувати, що український бізнес функціонуватиме в складних операційних умовах найближчі роки. Вживання та розвиток залежатимуть від здатності підприємств адаптуватись до зовнішніх викликів, іноді переорієнтовуючи виробництво, впроваджуючи широкодоступні новітні технології в операційні процеси на кшталт штучного інтелекту – як це роблять телекомунікаційні компанії та банківські установи вже зараз, змінюючи локацію та балансуючи між поточними економічними вигодами та довгостроковими конкурентними перевагами. У будь-якому разі, упродовж найближчих років бізнес в Україні буде основним ядром відновлення потенціалу економіки та збереження кадрового потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. URL: <http://surl.li/fpjo1>
2. Національний банк України. Кон'юнктурні опитування. URL: <http://surl.li/swzss>
3. Organisation for Economic Co-Operation and Development. Level of GDP per capita and productivity. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV.
4. Ukraine - Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023 (English). URL: <http://surl.li/swzsw>

УДК 658.5**Юрик Н.Є.,**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Величко А.В., Петришин М.П.,
здобувачі вищої освіти,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Швидкоплинність сучасного світу, спричинена появою різного роду змін, суттєво впливає на життєдіяльність як людей в цілому, так і функціонування підприємств та організацій зокрема. Організаційні зміни – це вибір та формування нового організаційного устрою, котрий відповідає адекватному характеру змін зовнішнього середовища. До особливостей організаційних змін належить відхід від звичних та поява кардинально нових цінностей, норм, правил та способів прийняття рішень, які сприяють адаптації організації до темпів та особливостей різного роду змін.

Варто зазначити, що для організації, яка стоїть перед вибором необхідності змін, важливу роль відіграють виробничі та кадрові параметри. До перших відносять: особливості організації виробничого процесу; корпоративну культуру; техніко-технологічне забезпечення; відносини власності. Серед кадрових параметрів важливе значення відіграють: психологічна готовність до змін усіма членами організації; особистісні амбіції; можливості професійного та особистого розвитку; здатність до кооперування та співпраці; тощо.

Більшість змін, які здійснюються в стабільних умовах є запланованими і, відповідно, їх реалізація, відбувається без додаткових витрат та неочікуваних результатів; за заздальгідь спланованому сценарію, де кожен їх учасник «виконує свою роль», прагнучи досягти спільної мети.

До деяких змін, таких як пандемія та війна, люди та підприємства навчилися пристосовуватися. Але пристосуватися – це не значить володіти та використовувати ситуацію на свою користь. Це радше – «плисти за течією, коли змінити її напрямку ти не в змозі, а вижити дуже хочеться...». З позиції існуючої класифікації змін, мова саме йде про стихійно-ситуаційні зміни, які є певною реакцією на негативний вплив непередбачуваних, тобто випадкових чинників чи ситуацій. Дія саме таких змін на виробничу систему підприємства є локальною, тобто такою, яка суттєво не змінює основних її параметрів та процесів, але є досить витратною. Стихійно-ситуаційні зміни вимагають від менеджерів володіння певним спеціальним інструментарієм, за допомогою якого можна не тільки вийти «сухим із води», але й контролювати весь процес реалізації організаційних змін, чітко розуміючи сутність соціально-економічних і психологічних явищ у колективі, а також ефективно впливати на них.

Аналізуючи організаційні зміни та їх вплив на удосконалення виробничої системи підприємства, останні доцільно поділити на дві групи: 1. Зміни, які пов'язані з покращенням усіх бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві. 2. Зміни, котрі спрямовані на переорієнтацію підприємства, тобто кардинальне оновлення його місії, мети, цілей та завдань.

Отже, при успішному управлінні процесом впровадження та реалізації організаційних змін можна буде не тільки досягти результативності й ефективності діяльності всього підприємства, але й уникнути певних внутрішніх та зовнішніх небезпек ще до їх реальної появи, перетворюючи останні на сприятливі можливості для подальшого його розвитку.

Список використаних джерел:

1. *Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <http://surl.li/sxvuo>.*

УДК 711.4

*Яковенко О. С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Поліський національний університет*

ПРОСТОРОВИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ У СТАНОВЛЕННІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Регіональний соціальний простір формується як частина національного в межах державної території внаслідок складної взаємодії просторових факторів та специфічних особливостей ідентичності, ментальності, історичної пам'яті. Ці керівні принципи засновані на припущенні, що для реєстрації майна та землі, отже, для забезпечення надійного володіння землею, інвестиціями і іншими приватними і публічними правами на нерухомість необхідна формальна система. Ефективна система управління земельними ресурсами буде включати таке: гарантувати право власності та гарантії володіння майном; підтримувати оподаткування землі та майна; забезпечити гарантії кредитування; розвивати ринки землі та здійснювати моніторинг земельних ринків; захист державних земель; зменшення числа земельних спорів; сприяння земельній реформі; поліпшення міського планування та розвиток інфраструктури; підтримка раціонального природокористування; підготовка статистичних даних. Ці керівні принципи не рекомендують будь-якої один конкретний проект системи управління земельними ресурсами для впровадження в країнах з перехідною економікою. Місцеві традиції, існуюча інфраструктура тощо, Такі рішення особливо актуальні в країнах, де кадастри функціонують вже багато десятиліть. Позитивна інформаційна система про землю включає текстові файли та карти, які тісно пов'язані між собою. Кадастрові системи в більшості західноєвропейських країн містять різні реєстри, кожен з яких знаходиться під різним управлінням, хоча в кожному випадку реєстри частково або повністю управляються урядом.

У деяких країнах польові дослідження проводяться приватними геодезистами, в інших країнах – урядовими або місцевими державними установами. Вимога до геометричних точність значно відрізняється. Деякі країни вимагають дуже точного обстеження та картографування кордонів, тоді як інші набагато менш вимогливі в цьому плані. Більшість країн, в яких діє офіційна система земельної

інформації, вже комп'ютеризували свої системи або знаходяться в процесі цього. Існуючі ручні системи часто обмежують можливості для реалізації оптимальних рішень. Крім того, перетворення існуючих файлів і даних обстеження вимагає ресурсів.

Створення земельні інформаційні системи з нуля дозволяє отримати перевагу в тому, що вони не будуть обмежені існуючими системами, і, отже, повинні мати можливість впроваджувати оптимальні рішення з самого початку. Це повинно включати застосування комп'ютерних технологій як для текстових даних, так і для карт. Впровадження нової системи управління земельними ресурсами, включаючи впровадження офіційних реєстрів інформації про землю, є величезним і трудомістким процесом. Важливість ретельних розслідувань і ретельного планування не можна недооцінювати. Важливо підкреслити, що розробка відповідного законодавства, вдосконалена організаційна структура, фінансові механізми і технічні питання тісно взаємопов'язані. Досвід показує, що питання, пов'язані із законодавством, організацією та фінансуванням, часто є більш складними для вирішення, ніж технічні питання. У цих керівних принципах країнам з перехідною економікою рекомендується застосовувати поетапний підхід. Зміст даних в реєстрах спочатку має бути обмежене тим, що фактично потрібно для задоволення першочергових потреб користувачів. Демаркація і зйомка кордонів часто є основним елементом процесу. Висока геометрична точність часто не потрібна для управління земельними ресурсами. Слід вивчити можливість застосування недорогих методів геодезії і картографування.

Україна належить до країн, яким рекомендовано вивчити можливість впровадження інтегровані земельні інформаційні системи, в яких формальна реєстрація правової інформації, а також технічної інформації контролюється і експлуатується одним державним органом, а не розподіляється між двома або більше міністерствами і відомствами. Це не виключає розподілених рішень з практичною діяльністю, здійснюваної в регіональних або місцевих відділеннях. Створення нової системи управління земельними ресурсами може бути тісно пов'язане із земельною реформою та приватизацією землі. Однак важко визначити механізми, за допомогою яких початкове створення системи земельної інформації може фінансуватися тільки за рахунок плати за користування.

Країнам слід розглядати початкове створення своєї системи як довгострокові державні інвестиції в інфраструктуру, при цьому плата за користування покриває лише частину загальної суми витрати на Налаштування системи. Витрати на підтримку системи, що виникають в результаті угод із землею, поділу земельних ділянок тощо, однак, можуть бути повністю відшкодовані за рахунок зборів.

Список використаних джерел:

1. Лучко Г., Когут І. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.econotyu.nauka.com.ua/pdf/8_2020/67.pdf.
2. Кононова О. *Ефективність стратегій розвитку будівельної галузі: моногр.* Херсон: Гельветика, 2021. 432 с.
3. Білецький І. Будівельна галузь України: наслідки пандемії та перспективи подальшого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. №3. С. 295–302. URL: <http://surl.li/sxvvc>
4. Гвоздь М., Логин В., Кухар Д. Економічна діагностика стану і перспектив розвитку будівельної галузі України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Вип. 61. С. 98–110.
5. Латишева О., Сайко А. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №2 (56). С. 66–73.

УДК 658.5

Яковенко Р.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,

Ткаченко Б.І.,

здобувач вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ «GENIE SP»**

Управлінське рішення компанії «Genie SP», що сприяло її успіху, полягало у розширенні асортименту запчастин для сільськогосподарської техніки та автомобілів. Це рішення було прийняте після проведення дослідження ринку, яке показало, що

певні типи запчастин були менш представлені на ринку та мали значний попит серед клієнтів.

Першим кроком був збір і аналіз інформації про потреби та вимоги клієнтів. Компанія провела дослідження ринку, звернулася до своїх існуючих клієнтів, вивчила їхні запити та фідбек, а також взаємодіяла з іншими гравцями на ринку, включаючи виробників техніки та сервісні центри. Це дало компанії глибше розуміння потреб клієнтів і дозволило виявити прогалини у наявному асортименті запчастин.

На основі отриманої інформації, «Genie SP» вирішила розширити свій каталог запчастин. Компанія зосередилася на включенні тих запчастин, які були популярними серед клієнтів і були менш представлені на ринку. Це означало появу нових постачальників, поглиблення співпраці з існуючими партнерами та початок активних переговорів з виробниками запчастин.

«Genie SP» витратила значні зусилля на перевірку якості запчастин та забезпечення їх відповідності стандартам і вимогам. Компанія проводила тестування запчастин, аналізувала сертифікати якості та здійснювала перевірки постачальників. Це гарантувало якість і надійність запчастин, що пропонувалися клієнтам.

Для успішного розширення асортименту «Genie SP» також зосередилася на маркетингових заходах. Компанія проводила рекламні кампанії, які презентували нові запчастини та їх переваги. Були використані різні канали маркетингу, включаючи інтернет-рекламу, соціальні медіа, участь у спеціалізованих виставках та подіях, що спрямовані на сільське господарство та автомобільну техніку. Результатом цього управлінського рішення було збільшення обсягу продажів «Genie SP». Розширений асортимент запчастин дозволив компанії задовольнити більше потреб клієнтів і залучити нових. Клієнти отримали доступ до широкого вибору якісних запчастин, що забезпечило їм зручність та надійність. Розширення асортименту стало одним із факторів, що сприяли досягненню компанією «Genie SP» обороту у 5 000 000 гривень у 2022 році. Звіт з продажів компанії наведено у табл. 1.

Для порівняння збільшення прибутку у 2022 році відносно 2021 року, можна розрахувати відсоткові зміни. У 2021 році прибуток становив 1,854,325 грн, а в 2022 році він збільшився до 5,000,000 грн.

Для обчислення відсотка зміни, застосуємо наступну формулу:

Звіт з продажів компанії «Genie SP» за 2021-2022 рік

Місяць	Оборот (тис. грн) 2021 рік	Оборот (тис. грн) 2022 рік
Січень	162,861	450
Лютий	135,289	480,25
Березень	189,753	510,75
Квітень	176,521	490,125
Травень	148,972	515,375
Червень	198,374	530,625
Липень	165,245	492
Серпень	172,536	510,5
Вересень	185,729	525,25
Жовтень	142,698	502,75
Листопад	157,432	520,25
Грудень	170,455	535,375
Всього	1,854,325	5,000,000

*Відсоток зміни = ((новий прибуток - старий прибуток) / старий прибуток) * 100 = ((5,000,000 - 1,854,325) / 1,854,325) * 100*

Відсоток зміни $\approx 169.47\%$. Таким чином, прибуток у 2022 році збільшився приблизно на 169.47% порівняно з 2021 роком. У порівнянні з 2021 роком, компанія «Genie SP» значно збільшила свій оборот у 2022 році. Продажі зросли на 3,145,675 грн, що є значним покращенням. Це може свідчити про успішну стратегію розвитку компанії, впровадження нових управлінських рішень та збільшення популярності її продукції серед клієнтів.

Управлінське рішення компанії «Genie SP», що сприяло її успіху, виражалось у встановленні партнерських відносин з різними підприємствами та постачальниками. Це рішення було прийняте з метою розширення ринкової присутності, отримання доступу до нових ресурсів та залучення додаткових можливостей для розвитку бізнесу. Перший крок у встановленні партнерських відносин полягав у вивченні ринку та ідентифікації потенційних партнерів, які могли б бути взаємовигідними для «Genie SP». Компанія аналізувала конкурентну ситуацію, рейтинги постачальників та їхню репутацію на ринку. Також були взяті до уваги критерії якості, ціни та наявність необхідних сертифікатів та документів.

СЕКЦІЯ 4. ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

УДК 658.152.14:332.4

*Бондарчук В.І.,
здобувач вищої освіти,
Лойко В. В.,
доктор економічних наук, проєсор,
професор кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

ВПЛИВ ОПЕРАЦІЙ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАНЬ НА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

З метою визначення ступеня впливу операцій злиття та поглинань на інвестиційний розвиток міжнародного бізнесу проведено дослідження статистичних даних «Інституту злиття, поглинань та альянсів» (ІМАО). Згідно цих даних, за період 2003 - 2023 рр. спостерігається тенденція зростання кількості угод злиття та поглинань у світі (рис. 1). Найбільша кількість угод склала у 2021 р. 58,3 тис.шт., але у 2023 р. різко впала до 39,6 тис.шт., що відповідає рівню 2013 р.

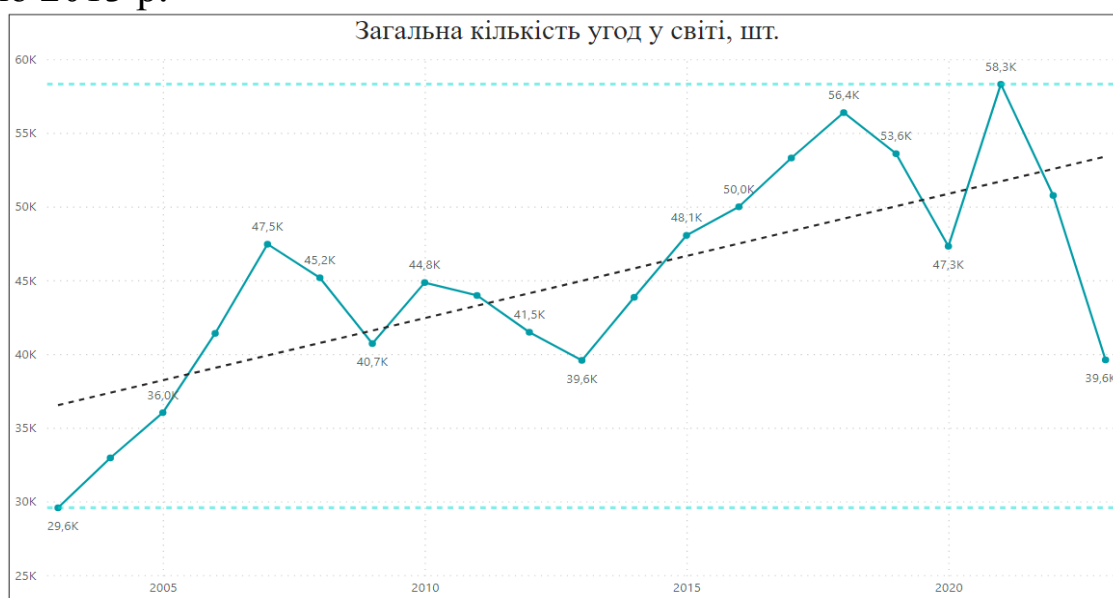


Рис. 1. – Динаміка загальної кількості угод злиття та поглинання в світі за період 2003-2023 рр.

Джерело: складено авторами за даними [1]

У цілому загальна вартість операцій злиття та поглинань у світі також зростає. Максимальне значенням склало у 2021 р. 5,2 трлн. долл. США, але воно не значно перевищує максимуми у 2007 р. 4,9 трлн. долл. США та у 2015 р. 4,8 трлн. долл. США (рис. 2). З 2018 р. значно підвищилась питома вага операцій з сумою угоди більше 1 млрд. долл. США з приблизно 35%-40% до приблизно 65%-70%.

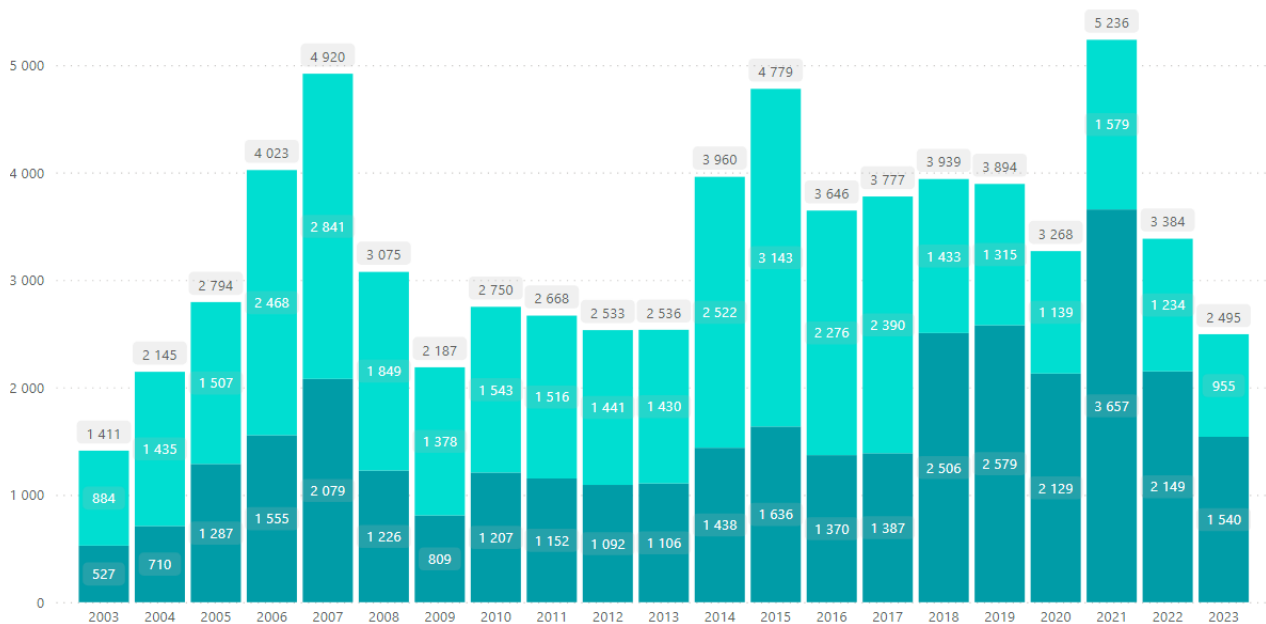


Рис. 2. – Динаміка вартості угод злиття та поглинань у світі за період 2003-2023 рр., млрд. долл. США.

Джерело: складено авторами за даними [1]

З 2018 р. у світі значно підвищилась роль фінансових інвесторів (рис. 3). Кількість угод з фінансовими інвесторами збільшилась з 5,1 тис. шт. у 2017 р. до 9 тис. шт. у 2021 р. Загальна вартість угод збільшилась з 285 млрд. долл. США у 2017 р. до майже 2,2 трлн. долл. США у 2021 р.

Спостерігаються також структурні зміни: питома вага угод з фінансовими інвесторами збільшилась з 7,5% у 2017 р. до 50,2% у 2018 р. за вартістю угод та не знижувалась надалі нижче 31,4%. Питома вага за кількістю угод з фінансовими інвесторами також збільшилась з 9,5% у 2017 р. до 14,7% у 2018 р., але у 2023 р. знизилась до 11,2% (рис. 4).

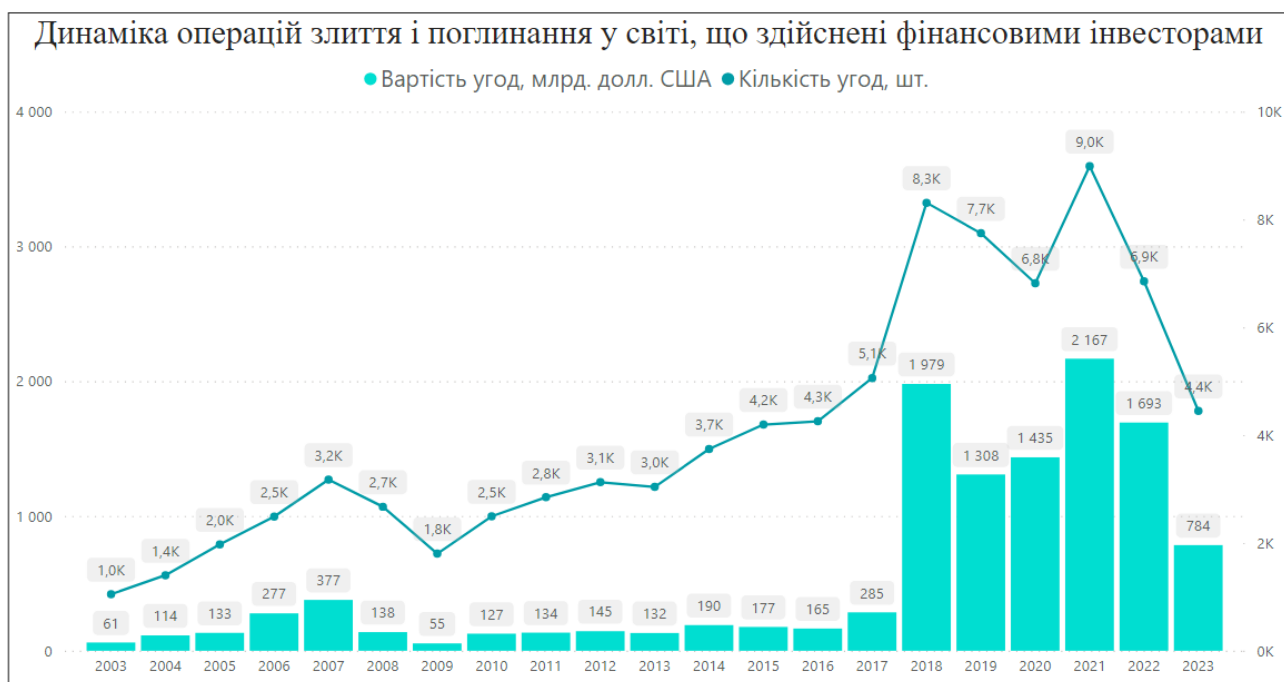


Рис. 3. – Динаміка операцій злиття та поглинань у світі, що здійснена фінансовими інвесторами за період 2003-2023 рр.

Джерело: складено авторами за даними [1]

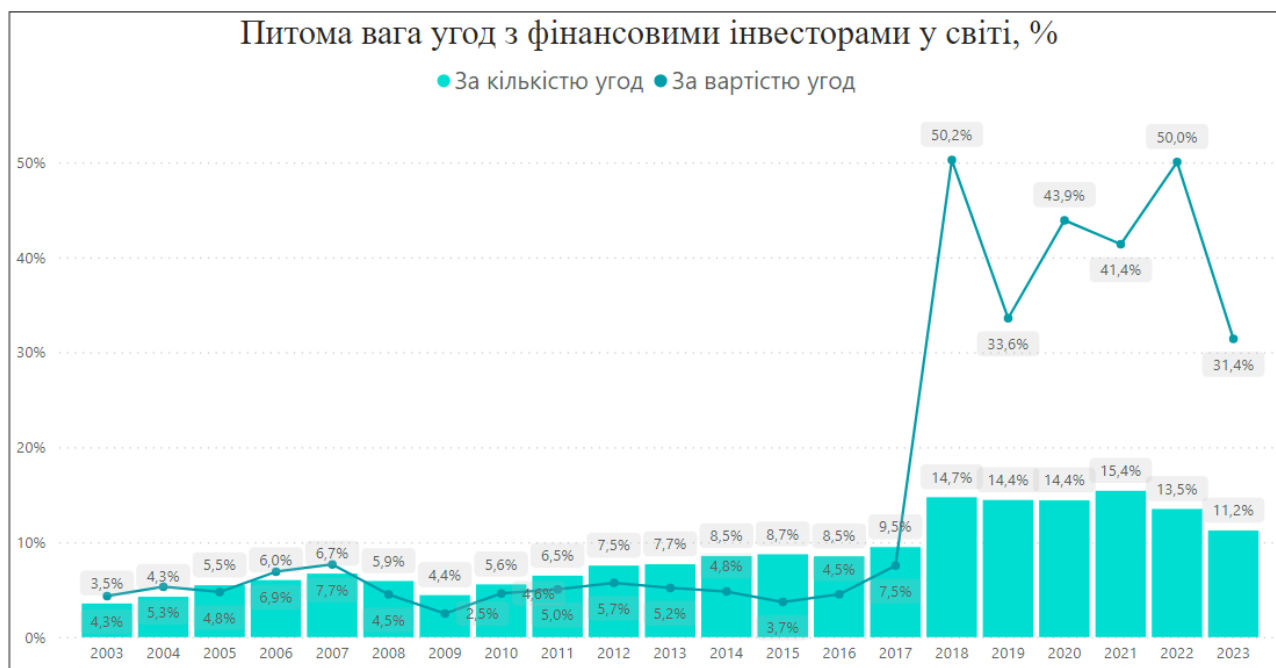


Рис. 4. – Динаміка ворожих операцій злиття та поглинань у світі за період 2012-2022 рр.

Джерело: складено авторами за даними [1]

Таким чином отримані дані відображають дуже широку поширеність операцій злиття та поглинання як інструмента інвестиційного розвитку міжнародного бізнесу і відображають наступні тенденції у 2003-2023 рр.:

1. Загальне зростання кількості та вартості угод операцій злиття та поглинань у світі, водночас суттєве падіння цих показників у 2023 році до десятирічного мінімуму;
2. Збільшення питомої ваги угод з вартістю більше 1 млрд. дол. США;
3. Значне підвищення ролі фінансових інвесторів у операціях злиття та поглинань як суб'єктів інвестиційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. IMAA: Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances. Available at: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (accessed: 21 January 2024).

УДК330.3

Вітер В. А.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Державний університет «Житомирська політехніка»

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ АКТИВІЗАЦІЇ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

На сьогодні, як зазначають аналітики, зовнішнє фінансування залишається критично важливим для економіки України. Через різке зростання витрат на оборону і безпеку доходів бюджетів вистачає на фінансування лише 60% витрат, а дефіцит бюджету перевищує \$40 млрд в рік [1]. Однак, іноземні інвестиції різко скоротилися з початком війни. Дехто з інвесторів призупинив свою діяльність в Україні через ризики абсолютної невизначеності та відсутність гарантій захисту інвестицій. Деякі сировинні регіони найвигідніші для інвестування внаслідок повномасштабного вторгнення виявились або непідконтрольними Україні, або такими, на яких ведуться активні бойові дії.

Крім того, факторами впливу на формування несприятливого інвестиційного клімату залишається нестабільність законодавства та фінансової системи, прояви корупції та недовіра до судової системи, відсутність високого рівня розвитку інфраструктури, яка б забезпечила оперативні взаємозв'язки України з іншими країнами у надаванні необхідних послуг в управлінні діяльністю підприємств з

іноземними інвестиціями. Отже, ефективність залучення іноземних інвестицій залежить від скоординованої політики їх активізації.

Важливим є те, що попри складні часи вітчизняна економіка проявляє ознаки неабиякої стійкості, що дає підстави прогнозувати подальші позитивні трансформації, у тому числі інвестиційного середовища. Умови даного прогнозування визначаються поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників стимулювання іноземного інвестування (табл.1).

Таблиця 1

Чинники активізації іноземного інвестування

Група чинників	Конкретизація змісту
Політико-правові	<ul style="list-style-type: none"> - посилення відповідальності уряду за прийняття добре прогнозованих рішень щодо корупційних режимів; - вдосконалення податкового, земельного, митного та спеціального законодавства, яке регулює взаємовідносини у процесі інвестування з урахуванням європейських норм; - проведення ефективної судової реформи;
Соціально-економічні	<ul style="list-style-type: none"> - ретельний аналіз воєнних ризиків та розробка програм страхування, які покривають такі ризики; - забезпечення стабільності гривневого курсу; - підвищення купівельної спроможності населення; - посилення інноваційної спрямованості економіки; - запровадження податкових та фінансових пільг і кредитів; грантів і субсидій для покриття витрат на розробку і тестування інновацій, на користування інфраструктурою; - вироблення податкового механізму реінвестицій у капітальні витрати для оновлення пошкодженого і втраченого майна; - ефективне забезпечення функціонування індустріальних та технологічних парків як база для інновацій та розвитку сучасної ринкової інфраструктури; - підтримка на ранній стадії малого та середнього бізнесу, який більш адаптивний до викликів війни і частіше стає учасником інноваційних бізнес-процесів та сегментом акцентування уваги при виборі об'єктів інвестицій; - ефективна імміграційна та реінтеграційна політика
Інформаційно-комунікаційні	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження цифрових трансформації як інструмента для створення інновацій; - рекламні кампанії щодо позиціонування України як привабливого інноваційно-інвестиційного партнера, проведення інвестиційних форумів для посилення обізнаності іноземних компаній щодо інвестиційного потенціалу України

	та розробка платформ перспективних інвестиційних проєктів; - міжнародні комунікації, допомога іноземних представників у розробці якісного змісту техніко-економічного обґрунтування інвестиційних міжнародних проєктів
Зовнішньо-економічні	- підвищення темпів економічного зростання розвинутих країн; - підтримка іноземних країн у формі фондів спільного інвестування

Зауважимо на необхідності розвитку ринку внутрішнього споживання продуктів, виготовлених на нових чи переоснащених підприємствах з використанням іноземного капіталу. Низька купівельна спроможність працездатного населення може також визвати скорочення обсягів залучення іноземних інвестицій.

Важливим чинником інвестиційних процесів постає питання демографії та робочої сили, оскільки до 15% населення виїхало з країни, половина з них – економічно активні люди [2]. Виникає необхідність посилення реінтеграційної політики та розробки активних програм працевлаштування, які необхідно розробляти та впроваджувати у співпраці з бізнесом. Не менш важливою є розробка механізму інвестування коштів зароблених трудовими мігрантами за кордоном для стимулювання їх повернення в Україну.

Серед важливих каталізаторів іноземних інвестицій є інноваційні процеси, зокрема у високотехнологічних галузях та експортних виробництвах, сприяння науковим дослідженням та розробкам, а також відповідна перекваліфікація робочої сили. Слід наголосити, що перспективи євроінтеграції є позитивним сигналом для іноземних інвесторів з точки зору розгляду України як важливої платформи для стартапів. При цьому важлива співпраця з експортно-кредитними агенціями та агенціями з працевлаштування інших країн з метою підготовки українського бізнесу до інвестиційної діяльності за правилами ЄС та забезпечення доступу української робочої сили в ЄС.

Список використаної літератури:

1. Боязке відновлення економіки: чи заживемо краще у 2024-му: офіційний сайт УНІАН. URL: <http://surl.li/swzwa>
2. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Журнал Forbes Ukraine. URL: <http://surl.li/gwvww>

УДК 330.3

Грінченко Р.В.,

*доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки підприємства та
організації підприємницької діяльності,*

Орленко О.М.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та
організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет*

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

В умовах глобалізації економіки та зростаючих вимог до екологічної безпеки, енергоефективність стає ключовим фактором конкурентоспроможності та розвитку вітчизняних компаній. Це обумовлено декількома аспектами: економічним, екологічним та соціальним.

Економічний аспект полягає у тому, що заощадження на енергоресурсах дозволяє підприємствам значно знизити свої операційні витрати, що, в свою чергу, підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку. В умовах постійного зростання цін на енергоносії та нестабільності постачання, ефективне використання енергії стає ключовим фактором для забезпечення довгострокової економічної стабільності та розвитку компаній.

З екологічної точки зору, підвищення енергоефективності відіграє важливу роль у зменшенні викидів парникових газів та інших забруднювачів внаслідок здійснення виробничої діяльності. Україна, як і багато інших країн, прагне досягти своїх кліматичних цілей, встановлених Паризькою угодою, і в цьому контексті підвищення енергоефективності є одним із ключових інструментів. Впровадження енергоефективних технологій та практик не тільки сприяє зменшенню негативного впливу на екологію, але й відкриває нові можливості для інновацій та розвитку "зеленої" економіки. Україна вже розпочала свою діяльність в цьому напрямку за рахунок прийняття Закону України «про Енергозбереження» [1], розробки «Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»» [2] і Національного

стандарту України в сфері енергетичного менеджменту ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT) [3].

Соціальний аспект також актуальний, оскільки зростання енергоефективності сприяє поліпшенню енергетичної безпеки, зменшує залежність від імпортованих енергоресурсів та підвищує загальний рівень життя населення через нижчі тарифи на комунальні послуги та більшої доступності енергії для ширших верств населення.

Для активізації процесів підвищення енергоефективності національних компаній необхідно рухатися в таких ключових напрямках:

1. Здійснювати постійний аудит та моніторинг споживання енергоресурсів. Це повинно бути першим кроком, оскільки оцінка поточного рівня використання енергоресурсів, дозволяє виявити основні джерела втрат та розробити відповідні заходи, спрямовані на їх усунення. Регулярний моніторинг споживання енергії допомагає контролювати ефективність впроваджених заходів та коригувати енергетичну політику підприємства та держави в цілому.

2. Активізувати процес впровадження енергоефективного обладнання та технологій. Оновлення застарілого обладнання на більш сучасне та енергоощадне виступає одним з найефективніших способів зниження енергоспоживання. Це може включати в себе: впровадження енергозберігаючих технологій у виробництві, модернізацію систем освітлення, вентиляції, опалення та кондиціонування. Важливим аспектом є також використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова енергія або біомаса.

3. Підвищення енергетичної ефективності будівель. Цей напрямок особливо важливий для підприємств з великими виробничими та офісними просторами. Заходи можуть включати: утеплення стін, дахів, заміну вікон на енергоефективні, встановлення систем управління кліматом та освітленням, що забезпечуватиме комфортні умови праці без зайвого споживання енергії.

4. Розвиток корпоративної культури сприятиме залученню співробітників до процесу енергозбереження і забезпечить свідоме підвищення енергоефективності компанії. Розвиток корпоративної культури в цьому напрямку може включати: навчання та мотивацію персоналу до ефективного використання ресурсів, впровадження системи заохочень за енергозберігаючу поведінку, а також регулярне

інформування про важливість та результати заходів енергозбереження.

5. Стандартизація та сертифікація в області енергоменеджменту. Впровадження систем управління енергоефективністю, таких як ISO 50001, сприяє систематизації підходів до енергозбереження та підвищення ефективності енергетичного менеджменту на підприємстві. Сертифікація за міжнародними стандартами не тільки покращує імідж компанії на міжнародному рівні, але й сприяє зниженню його витрат.

Реалізація цих заходів вимагає інвестицій та зусиль з боку керівництва компаній, але в довгостроковій перспективі вони здатні забезпечити значне зниження витрат на енергоресурси, підвищити екологічну стійкість та покращити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Список використаних джерел:

1. Про енергозбереження: Закон України від 01.07.1994 № 74/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. 26 лип. № 30. Ст. 283.

2. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження КМУ від 18.08.2017 № 605-р. Урядовий кур'єр. 2017. 08 вер. № 167.

3. Національний стандарт України ДСТУ ISO 50001:2020 (ISO 50001:2018, IDT). Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання. URL: <http://surl.li/swzww>

УДК 2964

Кожемякіна О.М.,
здобувач вищої освіти,
Національний авіаційний університет

ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Іноземні інвестиції виступають ключовим фактором в економічному розвитку будь-якої країни, незалежно від рівня її економічного розвитку. Особливо актуальним стало значення іноземних інвестицій у 1990-х роках, коли їх розглядали як важливий

інструмент інтеграції національної економіки України у світове господарство та ефективний спосіб подолання економічної кризи.

Ефективність інвестиційної діяльності країни визначається через ряд ключових показників, серед яких обсяг прямих іноземних інвестицій та вкладення в основний капітал. Здатність привертати інвестиції до української економіки є важливою для внутрішніх підприємств, а успіх інвесторів у досягненні прибутку від їхніх інвестицій напряду залежить від обсягів та якості цих інвестицій.

Детальний аналіз прямих іноземних інвестицій на більш широкому часовому інтервалі свідчить про коливання та нестабільність їхньої динаміки. За даними Міністерства фінансів України, прямі іноземні інвестиції, як надзвичайно важливий вид капіталовкладень для розвиваючих економік, у період з 2002 року по 2022 рік (за два квартали) вже тричі опускалися нижче рівня нуля.

Це свідчить про те, що вплив зовнішніх капіталовкладень на економіку України був піддатливий різноманітним факторам та коливанням у світових та внутрішніх умовах. Важливо зауважити, що негативні значення прямих іноземних інвестицій можуть бути викликані різноманітними чинниками, такими як економічні кризи, політичні нестабільності чи зовнішні шоки.

У 2021 році прямі іноземні інвестиції в основному були спрямовані у сферу інформації та телекомунікацій, а також фінансову й страхову діяльність. Проте у 2022 році спостерігалось зростання обсягів прямих інвестицій, і на кінець року вони склали більше 62 мільйонів доларів США.

Виникнення повномасштабної війни в Україні неодмінно відзначився серйозним впливом на економічний ландшафт та інвестиційну привабливість країни. У першій половині 2022 року Індекс інвестиційної привабливості України патентує значний спад, опустившись на пів пункту та досягнувши рівня 2,17 балів з можливих 5. Це є найнижчим показником з 2013 року та відзначає суттєве зниження порівняно з попереднім роком, коли індекс становив 2,73 балів.

Співставимо цей показник із попередніми періодами значущих викликів: під час пандемії Covid-19 індекс втратив до 2,4 балів, а під час подій Євромайдану – до низького рівня 1,8 балів, що залишається найменшим за весь період вивчення. Варто відзначити, що після Революції гідності Індекс показав помітний ріст, що дає підстави

сподіватися на аналогічну позитивну динаміку у перспективі після завершення воєнних дій.

Безсумнівно, події 2014 року та загострення військового конфлікту між Росією та Україною у 2022 році негативно вплинули на економічні показники країни та інвестиційний клімат. Основними факторами стали порушення логістики зовнішньоекономічних зв'язків через припинення діяльності морських портів України та ослаблення економіки через коронакризу. Це ситуація викликала додаткові труднощі для відновлення інвестицій.

Політичні невизначеності, разом із зростанням рівня небезпеки в Україні, повністю гальмують відновлення інвестицій. Неабияке значення має також те, що значну частину інвестицій надходило з офшорних зон від компаній, які належать українському та російському бізнесу, і в умовах конфлікту та непередбачуваності подальше інвестування виявляється менш доцільним.

Важливий аспект – значна залежність української економіки від світових цін на сировину, що негативно впливає на впевненість іноземних інвесторів. Кредитувати країну з нестабільною економікою та великою залежністю від зовнішніх впливів ніхто не ризикує, що призводить до зменшення обсягів іноземних інвестицій та викликає дефіцит іноземної валюти.

Отже, узагальнюючи вищенаведене, можна побачити, що за даними Національного банку України, обсяги прямих іноземних інвестицій в період з 2010 по 2021 роки склали 11,1 млрд. доларів США. Найбільший внесок іноземних інвесторів був зафіксований в 2010–2013 роках, коли вони становили в середньому 32,7% від загальної суми, з 89% цих інвестицій спрямованими на розвиток підприємств реального сектору [2].

Під час політичної кризи та воєнних подій на сході України у 2014–2015 роках відбувався відтік коштів з країни. Проте після прийняття стабілізаційних заходів у правовому секторі та певної стабілізації на сході країни у 2016–2020 роках спостерігалось поступове оживлення інвестиційних потоків в Україну. Важливо відзначити, що обсяги чистого притоку інвестицій були менші порівняно з попереднім періодом.

Цей аналіз вказує на те, що інвестиційна ситуація в Україні еволюціонує відповідно до змін у політичному та економічному середовищі, вимагаючи уваги та стратегічного підходу для

забезпечення сталого зростання та ефективного використання інвестиційних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Білик М.Д. *Форми інвестицій державних виробничих підприємств та їх розвиток в сучасних умовах. Фінанси України. 2018. № 4. С. 7-19.*

2. Бойко А. О., Боженко В. В., Безрук В. В. *Механізм залучення іноземних інвестицій. Економіка та управління національним господарством. Том 29 (68). № 6, 2018 р. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/6.pdf*

3. Бондаровська О. *Оптимізація інвестиційного забезпечення інновацій. Банківська справа №4, 2019 с.34-37.*

УДК 005.334:658.152.1

Кучеренко В. М.,

здобувач вищої освіти,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСНОВНІ РИЗИКИ ПРИ СТВОРЕННІ СТАРТАПІВ: СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ

Світова глобалізація суттєво вплинула на усі системи життєдіяльності людства: змін зазнали політичні устрої країн, соціальні верстви населення, погіршилась екологічна система, активного розвитку набув рівень технологічного виробництва та економічна ланка кожної країни. Сильніший рівень глобалізації викликає підвищені вимоги до економічного стану й рівня конкурентоспроможності, змінює кон'юнктуру ринку та споживацькі уподобання. Відповідно до таких трансформацій внутрішні гравці (національні виробники) починають процес адаптації шляхом переобладнання виробничих ланок, виходу на нові ринки. Враховуючи, що не всі учасники ринку готові до різких змін, відбувається перерозподіл ринку з формуванням основних гравців, що в свою чергу формує монополістичний характер ведення бізнесу.

Відповіддю на зазначені соціально-економічні трансформаційній процесі є створення або технологічного або кардинально нового продукту, якого ще не було на ринку. Виготовленням і просуванням таких ідей слугують стартапи –

новостворені компанії, що пропонують нові товари/ послуги, містять інноваційну складову та мають величезний потенціал до росту.

Ведення будь-якого бізнесу супроводжується ризиками. Найбільш ризиковою діяльністю вважається впровадження нових інноваційних продуктів, оскільки успішність їх створення неможливо попередньо чітко оцінити та вкрай складно спрогнозувати попит на них. Дослідниками ризик в інноваційній діяльності визначено як набір певних подій, що мають свої власні характеристики, ймовірність настання та циклічність, відповідні потенційні наслідки. Важливим є оцінка таких ризиків для конкретного стартапу з метою своєчасної розробки і реалізації заходів щодо їх усунення чи мінімізації впливу.

Враховуючи, що стартапи ґрунтуються на інноваційності, вони несуть у собі всі ризики, які властиві інноваційній діяльності [2]: ризики нестабільності економіки та слабкості законодавства; ризики, що спричинені зовнішніми факторами (обмеження торгівлі, несприятливі соціально-політичні умови, перевантаженість/закриття кордонів); ризик неповноцінного отримання достовірних даних про реалізацію стартапу; ризики структурних змін на ринку; ризики, спричинені кліматично-погодними факторами; ризики, пов'язані з технологічним браком; інші ризики (загроза банкрутства, невчасних платежів та відвантаження товарів, невиконання контрактних умов).

Усі вищенаведені ризики чітко визначають потенційні загрози, які можуть виникати на різних стадіях реалізації проєктів. Разом з цим, варто виділити також ризики, що мають більший прояв при реалізації стартапів. На початку створення нових проєктів, важливо приділяти увагу ризику управлінської команди (топ-менеджменту компанії, співучасників та виконавців). За проведеними дослідженнями американських вчених, склад команди безпосередньо впливає на успіх чи занепад діяльності. Важливим аспектом є відповідна кваліфікація управлінця стартапу. Серед прямих факторів впливу досвід, кваліфікація, освіта, вік, власні навички і персональні людські якості. Для реалізації стартапу значимим є наявність широкого кола комунікаційних зв'язків, які, під час етапу зростання та масштабування проєкту, можуть допомогти залучити нові способи фінансування. Відсутність чи недостатній рівень розвитку цих факторів може нести в собі ризики.

Наступним є ризик реалізації продукту. Продукти і технології, що впроваджуються стартапами, самі по собі несуть достатньо високий ступінь ризику. Оскільки продукт є новим / високотехнологічним, він має пройти етап адаптації на ринку, споживачі мають зрозуміти його мету, цінність, якість тощо. На жаль, не існує методів, які б дали змогу розробникам оцінити й адаптувати продукт до його фактичного виходу на ринок. Саме через невизначеність конкретного продукту в ринкових умовах і виникає цей ризик, особливо якщо зазначати лояльність інвесторів, венчурних фондів та ангелів. При цьому також має місце ризик впровадження продукту, яким пов'язані технічні аспекти реалізації продукції, такі як ризик успішності закінчення кожного послідовного етапу під час розробки продукту, фінансування під час роботи над проєктом, некомпетентності та архаїчності випущеного продукту (на певну дату). До того ж, такі ризики можуть мати циклічний або комбінований характер повторюваності, що суттєво впливає на ефективність роботи.

Ризик актуальності і доречності фінансових даних. На початкових етапах реалізації стартап-проєктів, звітність та баланс не суттєво впливають на діяльність компанії. Дослідження, так званого ризику релевантності фінансово-економічних показників полягає у тому, аби підготувати і проаналізувати відповідний фінансовий звіт до та після виходу компанії на стадію IPO, задля того аби скоригувати свої активи. До того ж, порівняно більша кількість капіталу забезпечує довше фінансування і дозволяє менше залежати від позичкового капіталу. Відповідно, чим більший капітал, тим менший ризик для інвесторів.

Із загальним позиціонуванням компанії на ринку пов'язаний ризик неналежного налаштування бізнес-процесів. В контексті важливості відповідної системи менеджменту розглядається можливість заміни будь-якої її ланки на ту, яка забезпечить ефективність роботи. Основне полягає у тому, аби першопрохідці та засновники проєкту досягли відповідного розуміння продукту на ринку і змогли повномірно описати усі бізнес-процеси й бізнес-процедури. При цьому варто мати розуміння того, яким чином цей стартап підлягатиме впливу зовнішніх факторів і зможе взаємодіяти з усіма контрагентами. Важливим є наявність плану просування бізнесу і маркетингової концепції, яка донесе основну цінність продукту до свого кінцевого споживача. Наявність усіх цих практик,

допоможе зменшити ризик невизначеності та зміцнить конкурентність стартапу.

Отже, глобалізація та її вплив на різні аспекти життєдіяльності людства створюють як виклики, так і можливості для бізнесу. Успішна реалізація стартапів передбачає діагностику ризиків, включаючи технологічний, фінансовий і ризик управління, і відповідно усунення чи мінімізацію їх впливу. Ключовим є своєчасна оцінка ризиків та розробка відповідної стратегії ризик-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. *Планування та оцінка ризиків при розробці стартап-проектів в умовах конкурентного середовища: веб-сайт. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/578/330>.*
2. *Стартапи: тенденції розвитку та ризики: веб-сайт. URL: <http://surl.li/swzxn>*
3. *Risk Factors in Start-Ups: An Evaluation: веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1132338>.*

УДК 658:005.332.4

Литвиненко А. О.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,*

Жернова П. Р.,

здобувач вищої освіти,

*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Один із ключових аспектів успішної діяльності бізнесу – це його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність визначається різноманітним спектром факторів, які впливають на здатність підприємства боротися за лідерство на ринку та досягати успіху у порівнянні з іншими підприємствами.

Термін "конкурентоспроможність бізнесу" є центром успіху в сучасному бізнес-середовищі. Це означає здатність ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати стійкий ріст підприємства. Конкурентоспроможність визначається різними чинниками, такими

як якість продукції чи послуг, маркетингові стратегії, стратегічне управління та готовність швидко адаптуватися до змін на ринку. Також важливою є здатність підприємства адаптуватися до соціокультурних, економічних та технологічних змін. Реагування на нові тренди та швидка адаптація до інновацій є ключовими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності та успіху бізнесу. Ефективна конкурентоспроможність включає не лише залучення клієнтів, але і здатність утримувати їх інтерес до продукту чи послуги [6].

Одним із самих видатних вчених який розглядав термін конкурентоспроможність був Майкл Портер. Майкл Портер-американський економіст та професор бізнес-школи, розробив концепцію «стратегії конкуренції» та зробив дуже значний внесок у розуміння конкурентоспроможності бізнесу. Портер розглядає термін конкурентоспроможність, як взаємодію підприємства з його конкурентами, а також ринковим середовищем та підкреслює важливість сталості конкурентних переваг. Також одним із важливих людей які досліджували термін конкурентоспроможність був Пол Кругман. Кругман американський економіст, а також лауреат Нобелівської премії з економіки. На відміну від Майкла Портера підхід Кругмана більше був сфокусований на зовнішньоекономічних аспектах. Пол Кругман акцентував увагу на тому, що ефективність конкурентоспроможності не обов'язково залежить від переваги виробництва, а також може базуватися на таких елементах, як інновації, якість робочої сили та технологічний розвиток. Джон Коттер американський вчений та експерт з управління. У своїх роботах та книзі "Leading Change" Коттер висвітлює дуже важливі аспекти управління змінами в організаціях для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Вислові інших вчених, експертів та економістів наведені у табл. 1.

Майже кожен з них підкреслює, що висока конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності створювати та утримувати конкурентоспроможні продукти чи послуги, використовуючи унікальні ресурси, технології, інновації та інші фактори. При цьому важливо розглядати конкурентоспроможність не лише з точки зору виробництва конкурентоспроможної продукції, але й у контексті комплексного підходу до управління ресурсами та стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1.

**Наукові поняття до визначення сутності поняття
конкурентоспроможність**

Науковці	Визначення
Карпенко Є. М.	Конкурентоспроможність бізнесу визначається здатністю ефективно використовувати ресурси та створювати продукт стійкий до конкуренції.
Зав'ялов П. С., Райзберг Б. А.	Процес взаємодії і конкуренції між бізнесами за для переваги в продажах своїх товарів та задоволення потреб клієнтів
Кіперман Г. А.	Боротьба між виробниками товарів та їх постачальниками за вигідні умови продажу і реалізації товарів в економіці.
Фатхудінов Р. А.	Підприємство виявляє свою конкурентоспроможність, через здатність ефективно виробляти товари, які мають перевагу перед аналогічною продукцією інших компаній, як в межах країни, так і за її межами.

Складено на основі [1, 4, 6]

Отже, більше авторів та вчених підкреслюють, що конкурентоспроможність бізнесу базується на ефективному використанні усіх можливостей та ресурсів, з метою створення унікальних конкурентних переваг, що дозволяє ефективно відповідати викликам ринку і забезпечує стійке позиціонування на ньому [3].

Отже конкуренція та конкурентоспроможність бізнесу має дуже важливий вплив формування та розвиток бізнесу та є необхідною частиною економіки на ринку. З одного боку конкуренція сприяє розвитку та підвищенню якості товарів та послуг бізнесу, але з іншої конкуренція може стати викликом для бізнесу. У таких умовах бізнес може натрапити на купу проблем: зменшення прибутку, покупців, зниження цін. Бізнес у конкурентному середовищі повинен постійно адаптуватися та шукати інноваційні рішення, різні стратегії для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Пошук нових ідей та можливостей обов'язково приведе до підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення конкурентоспроможності бізнесу потрібно активно вивчати ринок, аналізувати поведінку конкурентів та реагувати на зміни в попиті споживачів. Застосовувати ефективні маркетингові стратегії, розвивати унікальність продуктів або послуг. Встановлення сильних відносин з клієнтами є ключовими елементами забезпечення стійкості у

конкурентному середовищі. Постійна інноваційна діяльність та навчання персоналу дозволяє бізнесу не тільки пристосовуватися до змін, але й створювати нові можливості для розвитку.

Список використаних джерел:

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах*. Харків : ХДУХТ, 2019. – С. 85-88.
2. Бояринова К. О. *Інноваційна конкурентоспроможність підприємств: чинники активізації та підходи до забезпечення* / К. О. Бояринова, А. Ю. Ніканорова // *Підприємництво та інновації*. – 2018. – Вип. 6. – С. 7-13.
3. Дашко І. М. *Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств*. *Економіка та держава*. – 2020. – С.1-3.
4. Діденко Є. О. *Модель управління конкурентоспроможністю підприємства*. *Ефективна економіка*. – 2017. – С.1-4. –URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
5. Лупак Р. Л. *Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник* / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Вид-во ЛКА, 2017. – 484с. – URL: <http://surl.li/rrfог>
6. Шапурова О. О. *Економічні аспекти корпорацій автомобільної індустрії: виробництво, збут, фінансова стійкість* / О. О. Шапурова // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2019. – Вип. 11. – С. 174-180.
7. Lytvynenko A. *Formation of the strategy of the company in international business* // A. O. Lytvynenko, O. D. Lytvynenko // *International scientific journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». – 2023. – № 2(70). – С. 133-140.

УДК 330.341.1

Линник О.І.,

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки
бізнесу і міжнародних економічних відносин,*

Перерва П.Г.,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,*

Бударина Л.Г.,

здобувач вищої освіти,

*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

СТАРТАП ПРОЕКТУВАННЯ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Міжнародне інноваційне підприємництво охоплює діяльність підприємств і стартапів, спрямовану на створення новаторських продуктів, послуг або технологій з метою виходу на міжнародні ринки. Це означає поєднання глобальної перспективи з інноваційним підходом до бізнесу [1-7]. Основні характеристики та аспекти міжнародного інноваційного підприємництва, на наш погляд, включають наступне.

Інноваційність. Міжнародні інноваційні підприємства зосереджуються на розробці новаторських продуктів, які можуть змінити галузь або спосіб життя споживачів. Інновації можуть включати нові технології, методи виробництва, а також нові підходи до маркетингу та розповсюдження продуктів.

Глобальна спрямованість. Ціль міжнародного інноваційного підприємства полягає в успішному виході на міжнародні ринки. Підприємства спрямовані на глобальне масштабування своїх інноваційних продуктів або послуг, шляхом експорту, розвитку міжнародних партнерств або створення власних підрозділів у різних країнах.

Технологічна компетентність. Міжнародні інноваційні підприємства зазвичай базуються на високих технологіях або використовують передові технології для створення своїх продуктів або послуг. Це може включати розробку програмного забезпечення, біотехнології, штучний інтелект, розробку нових матеріалів тощо.

Гнучкість та адаптивність. Здатність швидко адаптуватися до змін у міжнародному середовищі є ключовою для успіху міжнародних інноваційних підприємств. Вони можуть бути відкриті до нових ідей, змінювати стратегії розвитку та пристосовуватися до різних культурних та економічних умов різних країн.

Стартап у сфері міжнародного інноваційного підприємництва вимагає уважного планування, стратегічного підходу та інноваційного мислення. Пропонуємо п'ять основних кроків до успішної реалізації стартап-проектів в сфері міжнародного інноваційного підприємництва.

Крок 1 - визначення ідеї та місії. На цьому кроці слід провести детальний аналіз потреб та тенденцій на міжнародному ринку. Необхідно визначити, яку інноваційну ідею або рішення слід запропонувати як значення воно має для потенційних споживачів і як воно може вирішити їхні проблеми. На цьому кроці також визначається місія та конкретні цілі пропонованого стартапу у сфері міжнародного інноваційного підприємництва.

Крок 2- розробка бізнес-плану. Проводиться аналіз конкурентів, досліджується конкурентне середовище і вивчаються рішення або продукти, які вже існують на даному ринку з метою знаходження власної унікальної позиції. Розробляються стратегії розвитку, пошуку клієнтів, підходів до міжнародного розширення та розвитку продукту чи послуги. Формується детальний фінансовий план, визначаються витрати на запуск стартапу та поточні витрати на операції в його складі.

Крок 3 - розробка продукту або послуги. Розробляється прототип пропонованого продукту або послуги та проводиться його тестування з міжнародними клієнтами або партнерами. З метою вдосконалення інноваційного продукту враховуються отримані відгуки та реакції потенційних клієнтів для подальшого розвитку продукту або послуги.

Крок 4 – маркетинг та продаж. Створюється маркетингова стратегія просування результатів стартапу на міжнародному ринку. Для цього використовуються цифрові маркетингові інструменти та канали для залучення уваги потенційних споживачів. Проводиться пошук партнерів та клієнтів, встановлюються партнерські відносини з клієнтами або партнерами.

Крок 5 - розширення та масштабування. Плануються кроки щодо виходу на нові міжнародні ринки та розвитку партнерських відносин. Здійснюється масштабування бізнесу, для чого йде розвиток підприємства, залучення більше клієнтів, вдосконалення продукту та розширення команди.

Створення успішного стартапу у сфері міжнародного інноваційного підприємництва вимагає комбінації технологічної експертизи, гнучкості в діях та глибокого розуміння міжнародних ринків та тенденцій.

Список використаних джерел:

1. Кобелева Т. О. *Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія*. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
2. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. *Маркетинг инновационного процесса*. К.: ВИРА-Р, 1998. 267с.
3. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. *Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
4. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. *Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.
5. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. *Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур*. *Економіка і організація управління*. № 1 (49), 2023. С.45-56
6. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. *Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities // Економічний журнал Одеського політехн. університету*. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/43.pdf>.
7. Товажнянський В.Л. *Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.*

УДК 330.322.330.341.1

Матросова В.О.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Перерва П.Г.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Курінний Д.О.,

здобувач вищої освіти,

*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ ЯК МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЯ

Венчурний капітал представляє собою форму приватного капіталу, яка зазвичай надається інвесторами (венчурними капіталістами) стартапам або молодим компаніям з високим потенціалом зростання і прибутковості. Венчурні капіталісти інвестують в підприємства на ранніх стадіях їхнього розвитку, коли їм потрібні фінансові ресурси для розробки продукту чи послуги, введення їх на ринок і розвитку бізнесу, з метою отримання високого доходу у майбутньому.

Міжнародні інвестиції у венчурний капітал стають дедалі більш поширеними через глобалізацію економіки та швидкий розвиток технологій. Інвестори в пошуках найбільш перспективних стартапів не обмежуються географічними межами. Вони шукають компанії з інноваційними ідеями та потенціалом для глобального росту. Інвестиції венчурного капіталу є досить ризикованими через те, що більшість стартапів не досягають успіху. Однак, якщо інвестований стартап стає успішним, потенційні прибутки можуть бути значними. Міжнародні інвестиції дозволяють інвесторам розширювати свій портфель стартапів і розподіляти ризики, вкладаючись у різні країни та ринки.

Венчурний капітал є однією з форм міжнародних інвестицій і відіграє важливу роль у розвитку інноваційного бізнесу та стартапів. Для кращого розуміння того, що таке венчурний капітал як міжнародна інвестиція, розглянемо деякі ключові аспекти. Міжнародний характер венчурного капіталу полягає в тому, що венчурні фонди можуть інвестувати у компанії, які базуються в будь-

якій країні. Зазвичай це відбувається через спеціалізовані венчурні фонди, які мають міжнародний охоплення та здатність працювати з компаніями у різних країнах. Міжнародні інвестиції у венчурний капітал сприяють обміну технологіями, знаннями та кращими практиками між країнами, що сприяє загальному розвитку технологічного ландшафту [1-5].

Інвестиції венчурного капіталу можуть бути спрямовані на різноманітні сектори, такі як технології, біотехнології, інтернет-послуги, медіа, а також інші інноваційні галузі. Ці інвестиції можуть допомогти молодим компаніям пройти через ранні стадії розвитку, включаючи дослідження і розробку, створення продукту, ринкову стратегію та встановлення бізнес-процесів.

Однією з особливостей міжнародних інвестицій венчурного капіталу є те, що вони можуть сприяти обміну знаннями, технологіями та культурними підходами між різними країнами, що сприяє створенню глобальних інноваційних екосистем. Однак також існують виклики, такі як ризики валютних коливань, різниця в законодавстві та регулятивному середовищі між країнами, які можуть вплинути на успішність таких інвестицій.

Венчурний капітал є формою прямих інвестицій в компанії з високим потенціалом зростання, які зазвичай перебувають на етапі розвитку або початковому етапі. Це ризикований капітал, оскільки інвестори вкладають гроші в бізнеси з неявним результатом, але з великим потенціалом прибутку. Міжнародні інвестиції включають вкладення капіталу з однієї країни в активи чи проекти в іншій країні. Це може бути фінансування підприємств, інфраструктури, технологій та інших видів бізнесу за межами держави інвестора. Венчурний капітал стає все більш глобальним явищем, де інвестори з різних країн вкладають кошти в стартапи та компанії з різних куточків світу. Це дозволяє стартапам отримувати фінансування з кращими умовами та доступом до міжнародних ринків.

Для країн, що розвиваються, інвестиції венчурного капіталу можуть стати джерелом не лише фінансування, а й експертної підтримки та доступу до міжнародних мереж інвесторів і підприємців. Створення спільних інвестиційних фондів, партнерство між міжнародними інвесторами та стартапами з різних країн сприяє обміну знаннями та ресурсами, що збагачує екосистему стартапів.

Таким чином, венчурний капітал як міжнародна інвестиція є важливим фактором у глобалізації економіки та розвитку інновацій, забезпечуючи ресурси та підтримку для молодих компаній з усього світу. Міжнародні інвестиції у венчурний капітал грають важливу роль у сприянні інноваціям та розвитку глобальної економіки. Цей вид інвестування дозволяє сприяти розвитку перспективних стартапів та технологій, сприяючи взаємному обміну знаннями та розвитку нових ринків. Однак він також вимагає уваги до ризиків, пов'язаних зі складністю міжнародних взаємодій і різноманітністю умов.

Список використаних джерел:

1. Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobieliava, T. O. *Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle* // Науковий вісник Полісся. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

2. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. *Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach* // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss. 1. P. 24-38.

3. Шаульська Л.В., Райко Д.В., Дюжєв В.Г., Долина І.В. *Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур* // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 4. – С. 72-78.*

4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. *Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>*

5. Кобелева Т. О. *Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.*

УДК 658.589

*Матукова Г.І.,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Матукова –Ярига Д.Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Конюшенко Д.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця*

ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я : ЗБАЛАНСОВАНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

Питання впровадження інновацій, побудова стратегії розвитку та покращення якості, зокрема в комунальних некомерційних підприємств (КНП), є надзвичайно актуальними та важливими напрямками діяльності медичного комунального закладу. У контексті постійних змін у суспільстві, технологіях та медичних стандартах, необхідно активно впроваджувати нові методики в управлінні медичними установами для забезпечення високої якості та ефективності надання медичної допомоги.

Одним із важливих аспектів інноваційного управління є зменшення рівня стресу для отримувачів послуги, перебуваючи в лікарні. Особливо це стає актуальним в умовах воєнного конфлікту, коли діти та їх батьки знаходяться під підвищеним психологічним та емоційним навантаженням. Впровадження інноваційних методів управління та психологічної підтримки, може сприяти створенню сприятливого та дружнього середовища в лікарні, де кожен пацієнт відчуває зв'язок з медичним персоналом, що сприяє швидшому одужанню та покращенню результатів лікування.

Створення збалансованої стратегії розвитку, що базується на модернізмі в управлінні, допоможе лікарні зберегти й посилити свою позицію на ринку та забезпечити ефективне використання ресурсів. Досліджуючи роботу КНП, нами було визначено основні моменти, що ускладнюють ефективну роботу та комунікацію в процесі надання медичних послуг: обмежена кількість високопрофільних спеціалістів, недостатність специфічного матеріалу та обладнання, недостатня кількість часу для консультування, через необхідність внесення даних

у електронні та паперові носії. Високий рівень напруги та стресу у пацієнтів, через значний час очікування в чергах та недостатню проінформованість щодо графіків роботи лікарів, кабінетів, операцій.

Врахування цих проблем та розробка певних кроків стратегії розвитку закладу забезпечить закладу підвищення якості послуг та їх конкурентоспроможність. Для покращення ефективності роботи комунального закладу охорони здоров'я та забезпечення якісної медичної допомоги можна сформулювати наступні шляхи оптимізації роботи закладу: впровадження телемедицини: дитяча лікарня може розглянути можливість надання консультацій за допомогою відеозв'язку з експертами з інших медичних установ або країн, впровадити роботу колсервіса (дистанційного обслуговування протягом 24/7) для хронічно хворих та дітей до 10 років. Наступними кроками є створення мобільного додатку для спілкування та інформування, що міститимуть графік відвідувань лікаря, рецепти та поради щодо догляду за дитиною, педагогічні матеріали для батьків щодо здорового способу життя та профілактики захворювань, відомості про дитину, яка лежить у стаціонарі; використання віртуальної реальності для знеболювання та зниження стресу, яка допоможе дітям відволіктися від болю або стресу під час проведення медичних процедур або госпіталізації, адже більшість пацієнтів неспокійні через страх нової маніпуляції, а не через біль. Також, можна впровадити у практику створення ігрових зон та спеціалізованого дитячого середовища для покращення атмосфери лікарні шляхом створення дитячих ігрових кімнат, малюнків на стінах, тематичних покриттів та іншого дитячого дизайну, що допоможе знизити стрес та підвищити комфорт для маленьких пацієнтів. Заслуговує на увагу і розвиток програм психологічної підтримки для дітей і їх батьків: запровадження групових або індивідуальних сесій психологічної підтримки для дітей, які перенесли травматичні ситуації або хвороби.

Отже, впровадження інновацій в управлінні дитячою лікарнею є критично важливим кроком для покращення якості медичної допомоги та забезпечення ефективного функціонування медичного закладу. Збалансована стратегія розвитку дозволить лікарні оптимізувати використання всіх видів ресурсів, покращити доступність медичних послуг і зменшити час очікування на прийом.

Список використаних джерел:

1. Christensen, C.M., Grossman, J.H., та Hwang, J.H. *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care* / Christensen, C.M. New York .2023. 135p.
2. Darkins, A. *Telemedicine and Telehealth: Principles, Policies, Performance, and Pitfalls*/ Adam Darkins. New York : Springer Pub. Co. 2019. 316p.
3. Goldsteen, R.L ., Davis, T.C., Kominski, G.F., та Gremillion, S.A. *Innovations in Healthcare Management: Cost-Effective and Sustainable Solutions* / Gremillion, S.A. New York .2022. 87p.
4. Lighter, D.E., та Fair, D.C. *Quality Management in Health Care: Principles and Methods* / Fair, D.C. London : Free Association Press. 2019. 122p.
5. Taylor, D.C., та Harrison, J.S. *Healthcare Management: Strategies for Maintaining Excellence* / Harrison, J.S. Amsterdam. IOS Press ; Tokyo. 2019. 138p.

УДК 502:658.6

Мельник Л. М.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг,*

Будна Ю. А., Янч О. В.,

здобувачі вищої освіти,

*Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя*

**ХАРЧОВІ ВІДХОДИ У РЕСТОРАННІЙ ГАЛУЗІ: ПІДХОДИ ДО
УПРАВЛІННЯ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ЕКОЛОГІЧНО
ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ**

Утилізація їстівних продуктів харчування стала величезною планетарною проблемою, яка негативно впливає на навколишнє середовище, економіку та суспільство. Ресторани, як важливий компонент сектору громадського харчування, займають дуже важливу позицію у вирішенні цієї проблеми. Належне управління харчовими відходами не лише допомагає зменшити вплив на екологію, але й знизити витрати та сприяти більш сталому майбутньому.

Серед причин утворення великої кількості харчових відходів у ресторанах – перевиробництво та неправильний контроль порцій. Працівники кухні, а в деяких випадках навіть шеф-кухарі, допускають помилки – як наслідок, залишають надмірну кількість залишків, які в кінцевому підсумку викидаються. Щоб подолати цю проблему, ресторани повинні розробити точні методи прогнозування та готувати страви з урахуванням кількості та типів продуктів на основі даних про попередні замовлення, кількості бронювань та відвідуваності ресторану в режимі офлайн. Більше того, збільшення кількості порцій або надання клієнтам можливості брати їжу з собою додому може зменшити кількість харчових відходів, що виникають через переобслуговування клієнтів.

Іншою основною причиною харчових відходів у ресторанах є неправильне зберігання або обробка інгредієнтів та готових страв. Використання суворих правил інвентаризації, таких як система «першим прийшов – першим пішов» (FIFO), є одним із способів переконатися, що більш давні інгредієнти будуть використані, коли купуються нові, отже, вони можуть бути спожиті до закінчення терміну придатності. Більше того, регулювання температури, особливо за умови належного охолодження та суворої політики безпеки харчових продуктів, як не дивно, збільшить термін зберігання продуктів, що швидко псуються.

Цілеспрямована комунікація та навчання відіграють важливу роль у створенні успішного плану з управління харчовими відходами в ресторанах. Завдяки навчанню персоналу щодо контролю порцій, правильного зберігання харчових продуктів і важливості скорочення відходів, можна сформуванати у кожного почуття свідомості та відповідальності [1].

Крім того, маркування та позначки можуть допомогти гостям зрозуміти розмір порції та прийняти правильне рішення щодо свого замовлення. Також ресторани можуть зменшити розмір певних страв, щоб упевнитися у тому, що клієнти отримують оптимальну якість і смакові властивості страв, дотримуючись при цьому встановлених стандартів та вимог ефективного використання інгредієнтів [2].

Іншим стимулом є також можливість співпраці з громадою, що дозволяє значно скоротити кількість харчових відходів. Підтримуючи ідею допомоги безпритульним і тим, хто потребує допомоги, ресторани можуть співпрацювати з місцевими фондами

продовольства, притулками або організаціями, які збирають невикористану їжу, щоб нагодувати незахищену верству суспільства. Такі зусилля не лише утилізують харчові залишки, але й сприяють зміцненню місцевої продовольчої безпеки.

Заклади харчування можуть використовувати інформацію та інструменти аналітики, щоб краще розуміти, які харчові відходи вони утворюють, та визначати напрямки для вдосконалення. А цифрові технології, такі як відстеження запасів, моніторинг термінів придатності, а також визначення дати генерування відходів у реальному часі, допомагають приймати більш обґрунтовані рішення та тактичні дії.

Окрім екологічних та економічних переваг, скорочення харчових відходів у ресторанах може також сприяти покращенню репутації бізнесу та привабливості відвідувачів до соціально відповідальних підприємств. Серед спільних цінностей – усвідомлення впливу харчових відходів на навколишнє середовище та підтримка підприємств, які надають пріоритет сталому розвитку та впроваджують відповідальні практики.

Підсумовуючи, можна сказати, що управління відходами в ресторані повинно бути у списку важливих пріоритетів, оскільки воно потребує багатогранного підходу. Досяжні рішення, такі як складання точних прогнозів, правильне зберігання та поводження з відходами, навчання персоналу, громадські ініціативи, а також вдосконалення технологій, можуть покращити управління харчовими відходами в ресторані. Окрім покращення майбутньої стійкості, це сприяє різноманітним економічним можливостям, покращує репутацію бренду та відповідає зростаючій увазі до екологічно відповідального бізнесу. Визнання в управлінні харчовими відходами – це надійний спосіб мислення для ресторанів, навколишнього середовища і суспільства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Pirani S., Arafat H. *Reduction of food waste generation in the hospitality industry. Journal of Cleaner Production. 2016. Vol. 132. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.146>*
2. Kallbekken S., & Sælen H. *'Nudging' hotel guests to reduce food waste as a win-win environmental measure. Economics Letters. 2013. Vol. 132. URL: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.03.019>*

УДК 658.5

Тітова О.В.,
здобувач вищої освіти,
Яковенко Р.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

**УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ТА ДИНАМІКОЮ РЕАЛІЗАЦІЇ
ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КІЗ «ЛЕЗО»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кіровоградський інструментальний завод «ЛЕЗО» (LLC "КТФ "LEZO") зареєстроване 12.01.2007 р. за адресою: Україна, 25006, Кіровоградська обл., місто Кропивницький, вул. Братиславська, будинок 5Б. Керівником організації є Мусієнко Володимир Олександрович. Розмір статутного капіталу складає 21 240 000,00 грн. Підприємство утворено на базі інструментального цеху № 8 АТ «Гідросила».

Таблиця 1

Обсяги виробництва за видами продукції

Обсяг виробництва, тис. грн	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2018, тис. грн	Темп прир. у 2022 до 2018, %
Ріжучий інструмент	5 454,9	3 671,6	3 622,6	4 002,5	2 445,2	-3 010	-55,2
Вимірювальний інструмент	918,0	1 241,6	1 192,0	1 707,1	861,6	-56	-6,1
Ливарне оснащення	16 551,3	13 076,7	12 843,4	16 507,4	12 955,0	-3 596	-21,7
Технологічне оснащення	17 236,7	20 560,8	21 173,4	23 411,0	17 779,1	542	3,1
Штамповисадочний ін-т	16 955,3	19 765,8	20 399,7	19 488,9	7 500,9	-9 454	-55,8
Всього	57 116,2	58 316,5	59 231,2	65 116,9	41 541,8	-15 574	-27,3

Компанія виробляє продукцію під замовлення. За даними економічного відділу, кількість замовлень за видами продукції за останні 5 років представлено в таблиці 1 та на рис. 1.

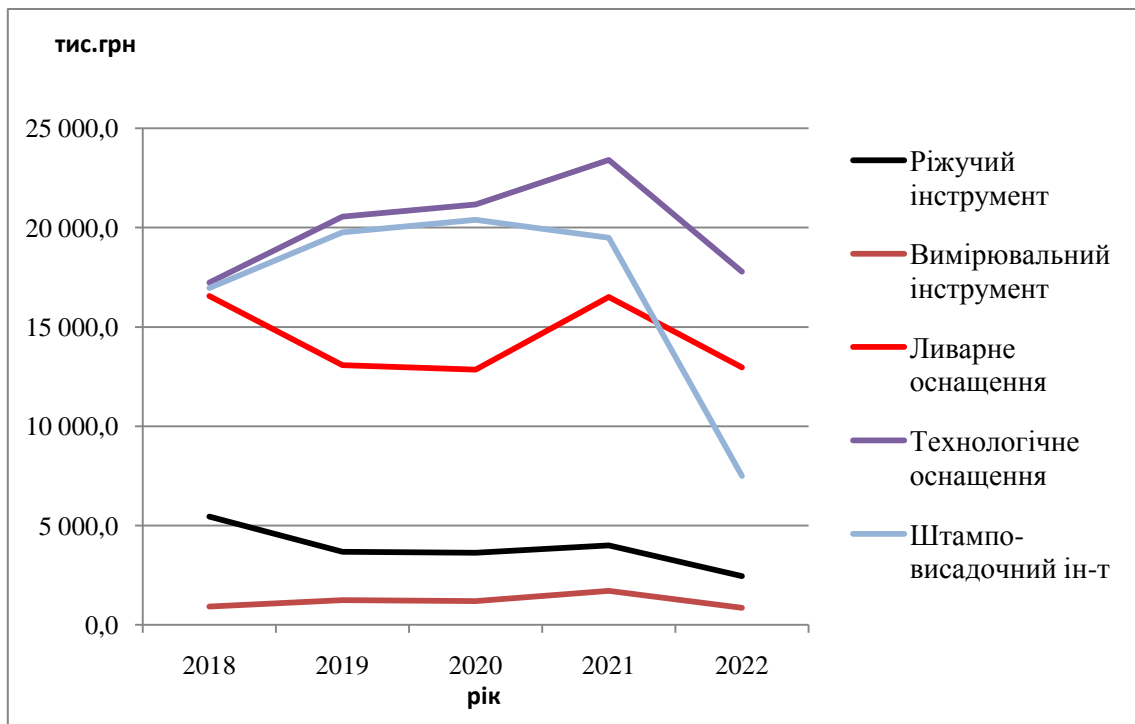


Рис. 1. – Обсяги виробництва за видами продукції

На графіку спостерігаємо падіння всіх показників у 2022 році, що пов'язано зі зниженням кількості замовлень. Структура замовлень за видами продукції наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Структура виробництва за видами продукції

Структура виробництва, %	2018, %	2019, %	2020, %	2021, %	2022, %
Ріжучий інструмент	9,55	6,30	6,12	6,15	5,89
Вимірювальний інструмент	1,61	2,13	2,01	2,62	2,07
Ливарне оснащення	28,98	22,42	21,68	25,35	31,19
Технологічне оснащення	30,18	35,26	35,75	35,95	42,80
Штампо-всадочний ін-т	29,69	33,89	34,44	29,93	18,06

Згідно з рис. 2 основними видами продукції є технологічне оснащення, ливарне оснащення, штампо-всадочний інструмент.

Підприємство ТОВ «КІЗ «ЛЕЗО» постачає продукцію на підприємства холдингу, а також до інших організацій розташованих на території України. Структура виробництва за замовниками представлена в таблиці 3.

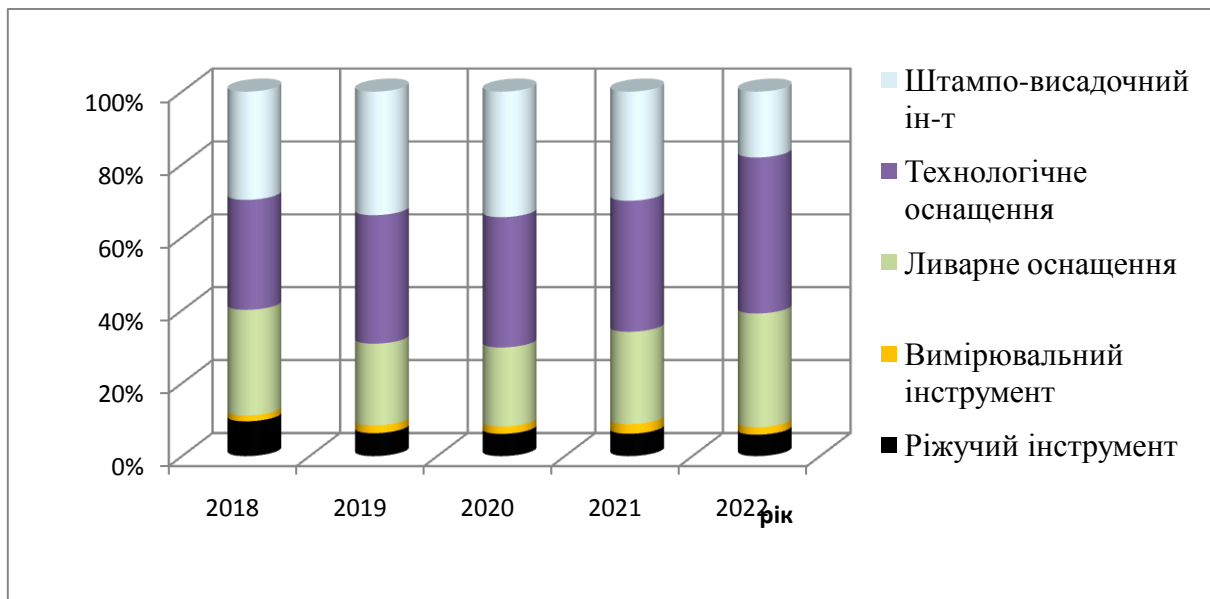


Рис. 2. – Структура виробництва за видами продукції

Таблиця 3

Структура виробництва за замовниками

Замовники	2018, %	2019, %	2020, %	2021, %	2022, %
Підприємства холдингу	84,46	84,19	80,85	89,79	87,05
Сторонні організації	15,54	15,81	19,15	10,21	12,95

Відзначимо значну частку в структурі замовлень від підприємств холдингу. Частка сторонніх замовників незначна і допоки не сягає 20%.

УДК 004.9:331.5

Чукурна О.П.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,*

Сорочан Т.А.,

здобувач вищої освіти,

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ

Штучний інтелект, II (Artificial Intelligence, AI) – це здатність механічної системи виконувати завдання, пов'язані з розумними істотами. Сьогодні штучний інтелект може багато в чому замінити людини. У робочому середовищі саме штучний інтелект може

надавати інформацію, вирішувати проблеми, управляти бюджетами, відповідати на запитання та навіть перевіряти потенційних співробітників. На ринку праці, як частини загальної економічної системи, також визначатимуть високі технології, зокрема штучний інтелект. Останній є тією новітньою технологією, що призводить до трансформаційних змін у нашому суспільстві, насамперед до змін на ринку праці. І ці зміни тільки нарощуватимуться з розвитком технологій та штучного інтелекту. У найближчих 10 років штучний інтелект ще більше змінить ринок праці.

Проте, штучний інтелект не тільки підвищить продуктивність праці, але й створює певні виклики та загрози. З одного боку, штучний інтелект вже позитивно впливає і продовжуватиме впливати на ринок праці, покращує життя мільйонів людей, а з іншого – він становить набагато більшу загрозу, ніж проста втрата робочих місць низькокваліфікованими працівниками. Тому слід розглянути всі можливі переваги та ризики, пов'язані з розвитком штучного інтелекту на ринку праці.

Позитивний вплив штучного інтелекту ринку праці полягає в реалізації наступних напрямків:

1) Більша гнучкість та адаптивність ринку праці. Технологічні зміни спричиняють вивільненню працівників низької кваліфікації та створюють додатковий попит на висококваліфікованих працівників. Розвиток штучного інтелекту призводить до адаптації людей до технологічних змін, до появи нових професій, можливості знайти себе на ринку праці за допомогою навичок креативності.

2) Вивільнення людини від рутинної роботи. Ринок вимагатиме більше талановитих викладачів, IT-менеджерів, творчих людей, професіоналів у галузі гуманітарних та соціальних наук.

3) Поява ринку праці нових більш технологічних професій. До 2025 року з'являться нові професії, а інші будуть витіснені внаслідок зміни поділу праці між людьми та машинами. Проте будь-яка втрата одних робочих місць через автоматизацію компенсуватиметься появою нових. Загалом до 2025 року передбачається створення 97 мільйонів робочих місць, більш адаптованих до нових технологій та штучного інтелекту.

4) Сприяння розвитку багатьох галузей економіки. Використання штучного інтелекту у багатьох галузях економіки від медицини до космічної сфери як змінить перерозподіл рутинної

монотонної роботи між людиною і машиною на користь останньої та сприятиме розвитку багатьох галузей економіки.

5) Поєднання штучного інтелекту з «живою» робочою силою. Програми штучного інтелекту зосереджено виконання одного певного виду завдань, сформульованих і запрограмованих людиною. Ці програми, на відміну від «живої» робочої сили, не можуть вийти за рамки змісту даних, не можуть створювати та впроваджувати інновації чи обмірковувати завдання, не можуть будувати довгострокові прогнози та обґрунтовувати висновки, що робить їх повністю залежними від людини.

6) Формування нових трудових відносин та нової трудової етики. Найближчими роками ми прийдемо до того, що права кожної з цих категорій змінюватимуться і регулюватимуться на відміну від сьогоднішнього. У майбутньому в одній робочій команді можуть легко опинитися живі співробітники та машини зі штучним інтелектом. Можливо, будуть і автономні команди роботів та штучний інтелект. Тому знадобляться ті, хто зможе організовувати їхню ефективну спільну роботу. Це передбачає вироблення нових правил, норм і стандартів роботи та регулювання трудових відносин, а також переосмислення соціальних стандартів та створення інновацій у соціальній сфері, що сприятиме формуванню нової трудової етики.

Ризики, які створює штучний інтелект на ринку праці:

1) Ризик втрати частиною працездатного населення робочих місць. В результаті автоматизації виробництва та зміни поділу праці між людьми та машинами на ринку праці не тільки з'являться нові професії, а й зникатимуть багато інших. Загалом до 2025 року очікується вивільнення 85 мільйонів робочих місць із ринку праці.

2) Ризик зростання масового безробіття. Масове безробіття виникатиме внаслідок посилення тенденцій на ринку праці зі скорочення робочих місць, заміни «живої» робочої сили на машину зі штучним інтелектом.

3) Ризик зростання нерівності та поглиблення поляризації суспільства. Заміна людини на машині призводить до зростання структурного безробіття, то скорочення зарплати певної частини суспільства призводить до зростання нерівності доходів та поглиблення поляризації суспільства. Загалом зарплата працівників без вищої освіти знизилася на 15% за останні 40 років.

4) Поглиблення нерівності у доходах може виходити за межі національних економік: штучний інтелект може збільшити розрив між багатими та бідними країнами. Це пояснюється тим, що інвестиції перетікатимуть у країни з розвинутою економікою, де вже було впроваджено автоматизацію та штучний інтелект.

Список використаних джерел:

1. Ексабайтова економіка: підручник. За науковою ред. Татомир І.Л., Шульжика Ю.О. Трускавець: ПОСВІТ, 2022. 292 с
2. Інститут проблем штучного інтелекту МОН України і НАН України. (2021). Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021-2030: проєкт. URL: <https://bit.ly/3rcsnkm>.
3. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія [За заг. ред. А.І. Шевченка]. Київ: ІПШІ, 2023. 305 с.
4. Цифрова економіка: підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К.: НАУ, 2022. 200 с.

УДК 658.5

Яковенко Р.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,*

Яковенко Д.В.

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

**ФАКТОРИ УСПІХУ ТА КОНКУРЕНТНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАБЛ-ДЕККЕР»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАБЛ-ДЕККЕР» засноване в 2015 році. Задекларовані види діяльності – виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, виробництво готових кормів для домашніх тварин, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, оптова торгівля фармацевтичними товарами, оптова торгівля хімічними продуктами, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

На протязі 2016-2017 років проводилися будівельні роботи, починаючи із нульового циклу, в 2018 році велися пусконаладжувальні роботи та підготовка документації для

отримання дозволів на виробництво. Офіційний запуск відбувся 13.11.2018 р. за участю голови облдержадміністрації Кузьменка С.А.

З самого початку підприємство проектувалося та будувалося, виходячи із трьох факторів успіху:

1. Рецептатура та ветеринарний супровід – нідерландська компанія «Простафід», Prostafeed B.V. за адресою: Meije 5, 2411 PG Bodegraven, Нідерланди. ProstaFeed™ — розробляє премікси і збалансовані рецепти на їх основі для виробництва комбікорму. Представником (дистриб'ютором) в Україні є підприємство ТОВ «Промагротехнологія». Також у найближчих планах – після виходу підприємства на певні обсяги середньомісячного продажу – пряме постачання відповідних преміксів та інших ветеринарних продуктів з Нідерландів. Компанія «Простафід» є одним із беззаперечних лідерів у галузі виробництва блендів, преміксів та концентратів, а також рецептів на їх основі. Досягається найвища можлива продуктивність та конверсія кормів, при дотриманні всіх умов утримання тварин, також весь час ведуться науково-практичні дослідження з використанням різних видів сировини, в тому числі й нестандартних для традиційного виробництва кормів.

Саме цим відкривається широка перспектива для виробництва кормів найвищої європейської якості, але за доступною ціною за рахунок використання різноманітної сировини.

2. Технології виготовлення та головне обладнання – американська компанія Agronix – підрозділ Pella Electronics, 915 W 9th St, Пелла, ІА 50219, США. Встановлення, налагодження та супровід – також ТОВ «Промагротехнологія». Цей комплекс працює як єдина транспортна система, яка може подавати до восьми основних компонентів, і більше двадцяти – так званих присадок, що додаються в кількості від декількох кілограмів до десятків грам на тону спеціальними мікрохopperами. Змішування відбувається в поточному режимі, що дає ефективність до 99,9% однорідності продукту.

Готові корми потім ідуть через парогенерацію і гранулятор та, якщо треба, – через кремблер, для отримання гранул та фракцій потрібного розміру. Концентрати можуть бути відвантажені поза цією технологічною ділянкою. Контроль за процесом виробництва виконує спеціальна обчислювальна машина за заздальгідь розробленими програмами. Людський фактор у виробництві кормів,

таким чином, майже відсутній. Устаткування виробництва можуть обслуговувати лише три працівника.

Цей комплекс має також велику гнучкість виробництва, мінімальна партія виготовлення складає близько 750 кг, при цьому переналагодження на інший вид продукції може відбуватися без зупинки виробництва. «Проміжний» продукт під час переходу на інший вид кормів складає не більше 50 кг, після чого йде нова стійка та однорідна суміш. Завдяки макро- і мікродозуванню та відповідному змішуванню на даній лінії можливо виробляти додатково комбікорми-концентрати, повнораціонні комбікорми, білково-вітамінні та білково-вітамінно-мінеральні добавки, білково-вітамінні концентрати. А також завдяки декільком десяткам транспортних маршрутів, можна переробляти та фасувати будь-яку супутню продукцію – макуху, дерть та інше.

3. Сировина для виготовлення кормів – Кіровоградська область, місцеві сільгоспвиробники зернових, а також невеликі переробні підприємства області, в яких закупається макуха та шрот соєвий та соняшниковий, а також соєва олія.

З урахуванням цих факторів, а також зручного логістичного розташування підприємства, наявності досить кваліфікованої робочої сили та з урахуванням особливостей ведення бізнесу в правовому та економічному середовищі України, було здійснено стратегічне планування роботи в два етапи. Перший – напрацювання рецептур, налагодження процесу закупівлі/виробництва, вихід із власними кормами на місцевий ринок готових кормів та концентратів, створення позитивного іміджу торгової марки, вихід на точку беззбитковості підприємства. Другий – маючи вже відпрацьовані механізми виробництва/реалізації, вихід із власною продукцією на ринки інших країн, зокрема Близького сходу, арабських країн та в перспективі – Євразії та Азії.

Було завчасно зареєстровано дві торгових марки – «Grassland» із девізом «Користь для них. Підтримка для вас» – для внутрішнього та місцевого ринку, а також «Grainsource» – для закордонних ринків. Виготовлені та зареєстровані відповідні логотипи для використання на упаковці, в іншій рекламі та промоції. Були завчасно зареєстровані відповідні доменні імена в інтернеті, сайт grassland.com.ua вже працює в інформаційному режимі, доробляється також функціонал інтернет-магазину.

Основною конкурентною перевагою підприємства на ринку серед інших подібних виробників є насамперед наявність власної акредитованої лабораторії. Сучасна виробнича лабораторія заводу розпочала свою роботу в 2017 році, атестована Державним підприємством «Кіровоградський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» на проведення досліджень.

УДК 658.5

Яковенко Р.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,

Болгаров І.С.,

здобувач вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

СИСТЕМА ПРОПОЗИЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК»

Початкова спроба створити та розвинути систему пропозицій і «коло» якості в 1998–1999 роках зазнала невдачі через відсутність підтримки керівництва та широке хвилювання. Перші спроби не дали бажаних результатів і натомість слугували процесом навчання для системи діяльності в малих групах і насадження пропозицій на фабриці. Через загальну відсутність ажіотажу персоналу та характерних національних якостей тотальний продуктивний менеджмент не склався до 2015 року.

Система рекомендацій співробітників і гуртки якості були обрані як найпередовіший підхід до управління та основний інструмент постійного удосконалення з метою проведення більш ретельної перевірки.

В усьому світі системи пропозицій є ключовими компонентами програми постійного удосконалення. Численні підприємства з найсучаснішими ланцюжками поставок продемонстрували важливість підвищення якості продукції та виробництва. Питання пропозиції на підприємствах у країнах, що розвиваються, емпірично досліджені недостатньо.

Kung (1999) описує початок і розвиток системи пропозицій Samsung. Марін-Гарсія та ін. (2007) ілюструють фактичний досвід

того, як схема безперервного вдосконалення поступово змінювалася, починаючи з дуже невдалого початку, проходячи через кілька фаз, і в кінцевому підсумку приносячи результати для компанії [1, с. 226].

Вивчалися сучасні виробничі системи, але мало уваги приділялося системам постачання для аспектів розвитку персоналу. Ми досліджували «людську сторону» системи чайових у компанії, яка завдяки цьому створила добре структуровану систему пропозицій. Згідно з дослідженнями, використання системи рекомендацій співробітників може допомогти вам отримати нові ідеї від ваших співробітників та реалізувати їх. Участь працівників у системі рекомендацій необхідно заохочувати, якщо маємо бажання, щоб вона була ефективною.

Внесено понад 500 пропозицій щодо удосконалення виробничих процесів за допомогою системи пропозицій, якою «ТВК» «Астра Косметик» керує протягом десяти років. Ці пропозиції надійшли як від окремих співробітників, так і від кіл якості, а також від груп, які спільно приймають рішення. Для українського бізнесу середньорічна кількість пропозицій, поданих кожною особою, становить 2.1, або майже стільки ж, скільки було десять років тому.

Таблиця 1

Етапи розвитку системи пропозицій

Зміст	Вступ (1998- 2001)	Поширення (2001-2006)	Активізація (2007-2012)	Покращення якості (2013-present)
Пропозиція на людину, шт.	0.03	1.1	2.0	2.1
Рівень реалізації, %	52.2	16.4	41.4	66.9
Рівень залучення, %	5.8	48.4	60.2	82.7

У міру підвищення оцінки прийнятності середня кількість пропозицій зросла до 200 на етапі активації та знизилася до 150 на етапі пошуку якості. Незважаючи на це, тепер у середньому кожному споживачеві надається набагато більше пропозицій. З урахуванням реалізації прийнятих пропозицій 66,9% проти 41,4% на попередньому етапі та залучення 82,7% проти 60,2% на попередньому етапі. Це свідчить про те, що бізнес почав відходити від кількісної стратегії. У таблиці 2 наведено особливості кожного кроку еволюції системи пропозицій.

Еволюція системи пропозицій

Етап	Характеристики
Вступ (1998-2001)	- навчання на прикладах з життя менеджерів середньої та першої ланки; - впровадження засад системи підказок
Поширення (2001-2006)	- встановлення системи винагороди за виконання; - створення Секретаріату пропозицій та комітету з нагород, розпочато конференції Quality Circle
Активізація (2007-2012)	- активне впровадження системи підказок; - комп'ютеризація управління системою пропозицій
Покращення якості (2013-по цей час)	- розробка нової форми групового прийняття рішень – Team Improvement Team; - стандартизація процесів оцінювання; - видання посібника для оцінювання та нагородження за впровадження; - розширення системи пропозицій постачальникам; - розробка системи підказок

Систему було ввімкнено між 2007 та 2012 роками, збільшивши кількість пропозицій, наведеній по всій фабриці. Щоб відповідати корпоративній концепції розвитку, фокус ESS змістився з кількісного на якісний підхід, коли в 2013 році розпочався етап пошуку якості.

Список використаних джерел:

1. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. С. 224–229.

УДК 640.4

Янч О. В., Будна Ю. А.,

здобувачі вищої освіти,

Островська Г. Й.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг,

Тернопільський національний технічний університет

імені Івана Пулюя

GHOST KITCHENS ЯК СУЧАСНИЙ ФЕНОМЕН У ГРОМАДСЬКОМУ ХАРЧУВАННІ ТА КОНКУРЕНЦІЯ З ТРАДИЦІЙНИМИ РЕСТОРАНАМИ

Поява кухонь-привидів (від англ. Ghost Kitchens), які зазвичай називають «темними кухнями» або віртуальними кухнями, є сучасним підривом традиційної бізнес-моделі громадського харчування, що приносить нові способи роботи та доставки їжі. Ці надсучасні кулінарні простори спеціалізуються виключно на приготуванні та подачі їжі на замовлення, без класичних вимог, притаманних ресторанам [3].

По суті, Ghost Kitchen – це задоволення зростаючого попиту на зручні та якісні послуги з доставки їжі. Платформи онлайн-замовлень і застосунки для доставки, які набули величезної популярності в останні роки, стали нормою, дозволяючи споживачам насолоджуватися ресторанною якістю спеціально приготованих страв, доставлених у вибране ними місце. Примарні кухні використовуює тенденцію доставки та замовлення їжі на винос як основу для своєї діяльності, мінімізуючи потенційні інші витрати, які могли б бути понесені при відкритті фізичного ресторану.

Однією з ключових переваг кухонь-привидів є те, що вони можуть оптимізувати роботу та зменшити витрати за рахунок економії простору та розвитку систем доставки. Оскільки фізичний простір для прийому їжі та пиття більше не потрібен, такі кухні можна розміщувати в менших, а отже, більш економічно вигідних місцях або в загальних комерційних приміщеннях [2]. Ця невелика економія на накладних витратах неодмінно призведе до зниження цін у меню та збільшення прибутку для власників ресторанів.

Крім того, кухні-привиди пропонують ресторанам можливість охопити якомога більше клієнтів і вийти на ринок зі значно меншими

витратами, ніж відкриття традиційного ресторану. Таким чином, з однієї кухні можна запустити кілька віртуальних брендів, задовольняючи різні смакові тенденції та впроваджуючи нові концепції. Існують також можливості підтримувати те, що вже є, тобто інфраструктуру та ресурси, мінімізуючи при цьому фінансові ризики.

Однак, як і будь-яка нова тенденція, кухні-привиди мають свої недоліки. Основна проблема полягає у впливі цих змін на загальний досвід відвідувачів ресторанів. Коли їжу доставляють до дверей, клієнти втрачають можливість взаємодіяти з атмосферою та обслуговуванням ресторану. Тому якість їжі, що доставляється, має вирішальне значення для задоволення клієнтів. Це вимагає уваги до пакування та контролю температури їжі, а також ставлення до доставки як до критично важливої операції.

Крім того, з розвитком служб доставки їжі, які задовольняють потреби все більшої кількості споживачів, ресторанний досвід може стати стандартизованим і зосереджуватися виключно на доставці їжі, зменшуючи важливість унікальної атмосфери. Для кухонь-привидів єдиним елементом, на якому слід зосередитися, є сама їжа, а не культура чи поєднання елементів, які роблять візит до ресторану привабливим.

Поява кухонь-привидів також загрожує зайнятості та можливостям для тих, хто працює в традиційній індустрії громадського харчування. Оскільки все більше споживачів переходять на доставку, потреба в обслуговуючому персоналі зменшується, що потенційно може призвести до економічних труднощів для прошарку населення, зайнятого в цій галузі.

Перш за все, візуальна привабливість і увага до деталей, притаманні класичній презентації ресторану, мають вирішальне значення у висококласних ресторанах, щоб забезпечити клієнтам кращі враження від трапези [1]. У гонитві за зручністю, кухні-примари, що працюють лише на доставку, можуть порушити презентацію страв і поставити під загрозу загальну якість і привабливість їжі.

Водночас традиційні ресторани виграють в тому, що мають більше контролю над свіжістю та якістю своїх пропозицій, оскільки їжа піддається безпосередньому приготуванню і відразу ж подається

клієнтам, що зменшує ймовірність погіршення її якості під час доставки.

Зі зростанням попиту на їжу на винос ця концепція може стати гарячою темою і врешті-решт призвести до поступового занепаду ресторанів, для яких обіди є основним джерелом доходу. Втім, смаки споживачів настільки різноманітні та еволюціонують, що як традиційні ресторани, так і кухні-привиди співіснуюватимуть і задовольнятимуть різні потреби.

Список використаних джерел:

1. *Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу: навч. посіб. Тернопіль: Підручники і посібники. 2018. 268 с.*
2. *Kulshreshtha K., Sharma G. From restaurant to cloud kitchen: Survival of the fittest during COVID-19 An empirical examination. Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 179. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121629>*
3. *Li Ch., et al. Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability. Sustainability. 2020. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.3390/su12145528>.*

СЕКЦІЯ 5. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 658.3:331.1

*Балабаш О. С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організації,
Лазебний В. О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ІТ-КОМПАНІЇ

Компетентні та мотивовані співробітники є джерелом новаторських ідей та управлінських рішень, що сприяють розвитку та ефективному функціонуванню підприємства у сучасних умовах.

Не зважаючи на зміну тенденцій розвитку галузі, конкуренція між ІТ-компаніями за кваліфіковані та досвідчені кадри не знижується. З огляду на це, управління розвитком людськими ресурсами має базуватися на комплексному використанні сучасних інструментів, що дозволяють враховувати галузеві особливості трудової діяльності у ІТ - сфері.

Аналітичний базис управління розвитком людських ресурсів доцільним вважаємо сформувані на основі методики, що ґрунтується на типологічній моделі трудової мотивації. У рамках даної методики побудуємо мотиваційний профіль співробітників ІТ-компаній та встановимо поширені мотиваційні типів серед опитаних працівників. Мотиваційний профіль дозволить виділити притаманні риси встановлених мотиваційних типів працівників та рекомендувати доречні методи стимулювання для них.

Відповідно до методики, обґрунтованої в [9], опитування проведено на основі формалізованого запитальника серед співробітників п'яти ІТ-компаній представлених у південному регіоні. Опитані були 300 працівників, що становлять 25 % від загальної чисельності персоналу компаній. Обробка анкет працівників за методикою дозволила отримати аналітичні дані, на

основі яких побудовано графічна модель мотиваційного профілю працівників ІТ-компанії (рис.1).

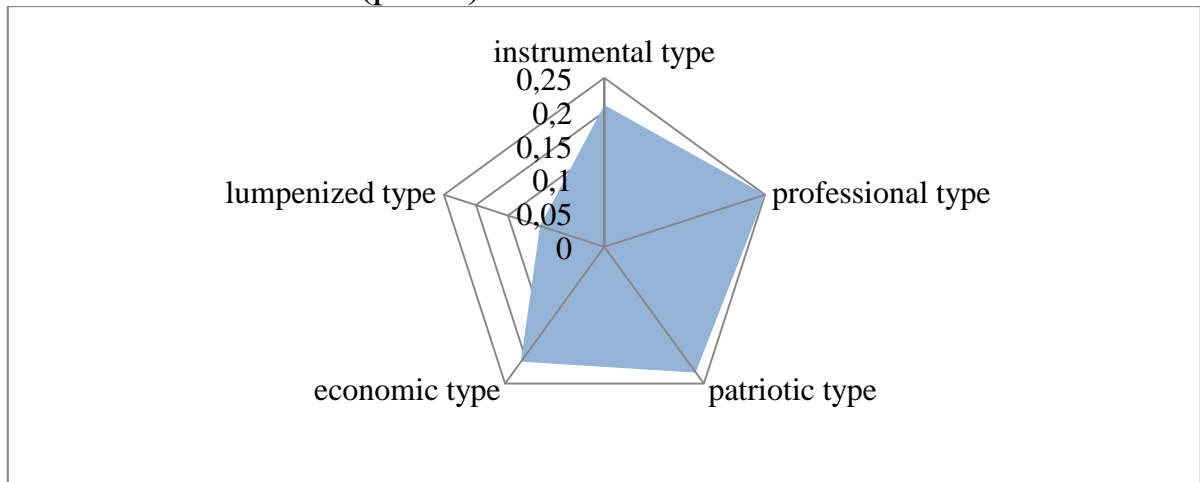


Рис. 1. – Графічна модель мотиваційного профілю працівників ІТ-компанії

Джерело: побудовано авторами

Рекомендації щодо методів мотивації у відповідності до мотиваційного профілю мають уніфікований характер та на нашу думку потребують адаптації до особливостей праці у ІТ – сфері. З метою виділення даних особливостей проведемо дослідження на основі опитування співробітників, для того, щоб виділити, які варіанти заохочень є більш прийнятними та бажаними для них.

Результати опрацювання проведеного опитування представлені на рис. 2, де наведено згруповані відповіді на питання щодо стимулюючих чинників працівників сфери ІТ та відсоток їх підтримки.

На основі експертного оцінювання виділено мотиваційні особливості трудової діяльності на підприємствах ІТ-галузі, що дозволило удосконалити класифікацію методів нематеріального стимулювання співробітників підприємств ІТ-галузі. Виділено класифікаційні групи, деталізовано методи стимулювання та описано характер впливу на працівників. Класифікацію доповнено групою «ентузіазму», до якої віднесено методи: «вивчення нових речей через складні проекти», «надання цікавих завдань», «підвищення відповідальності за результати праці», «соціально значима користь продукту»; групу «організаційних» доповнено методами: «організація закордонних відряджень з метою узгодження питань із замовниками», «конструктивна взаємодія з керівництвом та членами

команди», «доступ до користувача в процесі виконання проекту», «отримання відгуку від споживача про продукт».

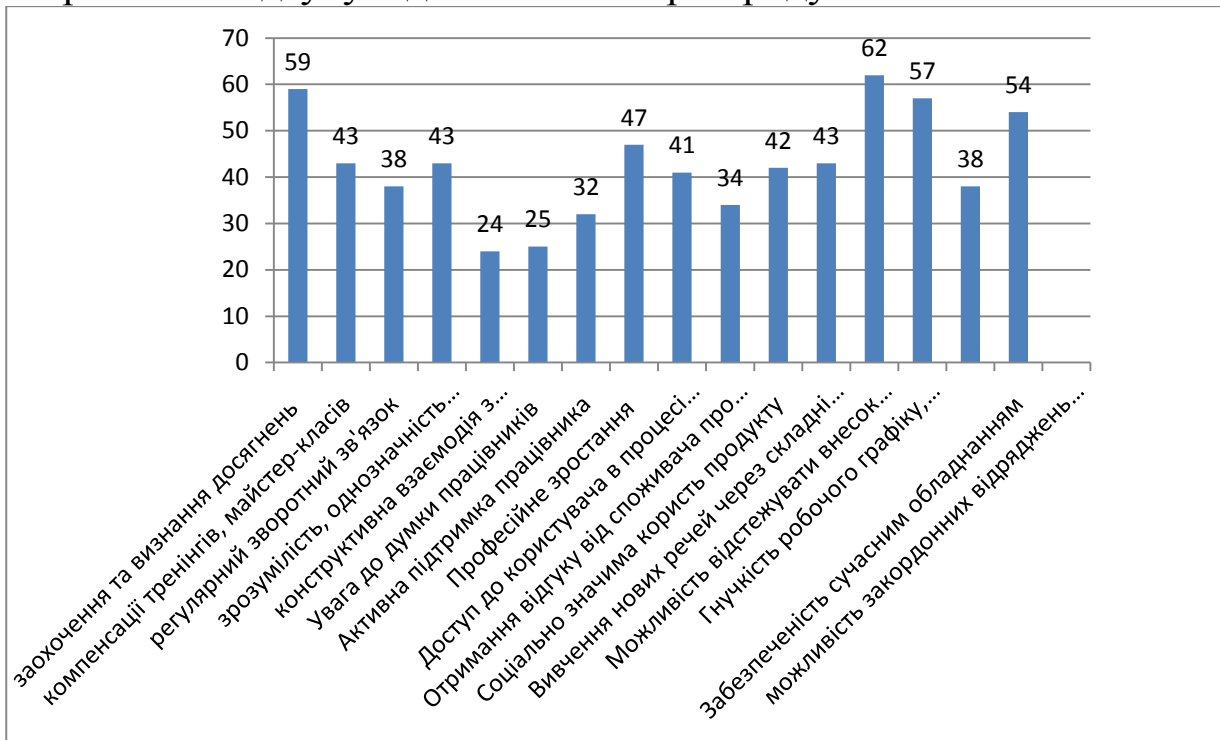


Рис.2. – Значимість стимулюючих чинників ІТ співробітників
Джерело: створено авторами

Удосконалений перелік методів дозволяє врахувати особливості трудової діяльності у сфері ІТ.

Список використаних джерел:

1. Khmelyarchuk M., Demko I., Kozmuk N., Balueva O., Balabash O. *The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. 22 (2). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/The-roleof-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>

2. *Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш.* – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11832>

3. Дзюба Н. *Інтегративні підходи до оцінки та розвитку управлінського персоналу в контексті стратегічних цілей організації. Життя та бізнес*. 2017. URL: <https://www.education.ua/blog/27873/>

UDC 005.32

*Barda K. V.,
student,*

*Pozniak O. V.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Logistics Department,
National Aviation University*

EFFECTIVE STAFF MOTIVATION IN TIMES OF CRISIS

In today's business environment, crises are becoming an integral part of any company's life. During a crisis, companies face many challenges, among which a special place is occupied by maintaining a high level of staff motivation. This topic is becoming extremely relevant for Ukrainian companies in martial law, where the difference in doing business in these conditions requires new strategies and approaches to human resources management.

To ensure the effective operation of the company, the management must be attentive to the atmosphere in the team and the state of employees. Quickly identifying signs of loss of motivation, especially in crises, will ensure quick and effective problem-solving. The various reasons that can cause staff demotivation are presented in Table 1 [1].

Table 1

Causes of staff demotivation in crisis (in the context of martial law)

Reasons	Explanation
1	2
Military attacks	Warfare, rocket attacks, and security threats can create serious stress among employees. Frequent attacks and emergencies can lead to fatigue and a constant sense of threat, which significantly affects morale and motivation.
Threat to life during work due to lack of safe places	In times of war, employees may face risks to their lives due to the lack of safe places to work. For example, inadequate facilities or the lack of missile shelters can pose serious threats to staff safety.
General instability and uncertainty	War brings with it generalized instability and uncertainty, which can severely undermine confidence in the future. Employees may feel a loss of control over their lives and career prospects.
Loss of loved ones	In wartime, the risk of losing relatives, friends or colleagues may be significantly higher. The death or injury of loved ones can greatly undermine the emotional state of employees.
Exposure to bad news	A constant stream of negative news about military operations, casualties and destruction can worsen employee morale.

	Uncertainty about the future and fear of danger can affect their emotional state.
Deterioration of working and living conditions	In wartime, a number of problems may arise related to changes in working and living conditions. For example, power outages, lack of water supply, or security concerns can create additional stress and dissatisfaction among employees.

Realizing the importance of supporting staff in times of war and crisis, we turn to motivation methods (see Table 2) [2],[3] aimed at maintaining efficiency and supporting team spirit.

Table 2

Methods of staff motivation in crisis (in the context of martial law)

Methods of motivation	Description
1	2
Communication and support	Constant open communication through meetings, huddles, and one-on-one meetings with the manager helps maintain a high level of trust and avoid panic in the team.
Maintaining the safety, physical and psychological health of employees	Ensuring a healthy physical and psychological state of the team by implementing practices to maintain healthy sleep, psychological counseling, and regular questionnaires to identify needs for assistance.
Material incentives	Introducing relocation bonuses, advance payment options and salary freezes that allow employees to manage their finances freely and provide stability in difficult conditions.
Support for families	Providing assistance to employees' families, including the ability to use underground facilities for shelter and evacuation if necessary.
Motivation through goals	Setting clear goals and objectives that allow each team member to know what they are working on and feel a sense of purpose in the face of challenges.
Implementation of development and training	Providing opportunities for personal and professional development through trainings, courses and seminars that allow employees to maintain a high level of skills and perform their duties effectively.
Adaptation to changes	Creating flexible structures and adaptive processes that allow for an effective response to changes in the external environment and ensure the team's resilience in a crisis.
Creating a positive corporate culture	Creating a favorable work environment in which employees feel comfortable and value their work. Supporting values and open communication, which helps to increase motivation and efficiency.

Conclusion. Properly selected motivation tools can help maintain a high level of energy and confidence in the team, contributing to the achievement of goals even in the most difficult conditions. Therefore, careful analysis and application of appropriate motivation methods is a necessary step to ensure stability and productivity in an organization

References:

1. Horbal N. I., Melnychuk K. Yu. *Increasing motivation of employees of ukrainian companies in crisis conditions. Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of economics and management"*, Lviv, 2023. URL: <http://surl.li/tfven>
2. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., Mykhailichenko, L. (2023). *Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine. Economy and society*, (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
3. Derkach M., Mizina O. *Current issues of enterprise personnel management in the conditions of war. Lutsk*, 2022. p. 211. URL: <http://surl.li/snqlh>.

УДК 614.2:331.1

Борщ В. І.,

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Одеський національний медичний університет,*

Данилко М. В.,

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Міжнародний науково-технічний університет
академіка Юрія Бугая*

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

В управлінні існує «золоте правило», яке полягає в тому, що найбільшим цінним активом будь-якої організації є її співробітники. У сфері охорони здоров'я це особливо актуалізується, оскільки саме медичний персонал формує якість медичної послуги. Створення ефективної команди має вирішальне значення для управління персоналом та забезпечення пацієнтам найкращого догляду. Однак, формування висококваліфікованої команди знаходиться під

постійним тиском мінливих обставин зовнішнього середовища. Далі ми пропонуємо розглянути найбільш значущі виклики управління персоналом сфери охорони здоров'я та тренди, що найбільше впливають на галузь.

Українські медичні установи сьогодні зазнають значних змін. Ключовим чинником цих змін стала реформа національної системи охорони здоров'я і перехід до фінансування через єдиного національного покупця медичних послуг – Національної служби здоров'я України. Такий перехід призвів до збільшення управлінської, фінансової та господарської автономії медичних установ, що, у свою чергу, потребує запровадження сучасних управлінських інструментів управління цими закладами.

Іншим каталізатором змін став технологічний прогрес на тлі зростання дистанційних форм діяльності, як результат пандемії COVID-19. Прогрес вимагає від сучасних медичних установ більш широкого використання технологій телемедицини, штучного інтелекту (AI), автоматизованих електронних інформаційних систем. Це, у свою чергу, формує нові способи роботи і комунікацій медичного персоналу. Сучасним трендом є саме використання різноманітних медичних інформаційних систем, але часто в Україні забувають про такий блок як автоматизація управління персоналом, що є критично важливою для управління саме персоналом. Це зменшує помилки, які можуть виникнути під час різних процесів, пов'язаних з кадровою роботою.

І третім, але не менш важливим чинником, на нашу думку, є чинник повномасштабної війни, який призвів до вимушеної міграції (внутрішньої і зовнішньої) населення України, втрати цивільних та воєнних медиків через високий рівень смертності і професійне вигорання, що призводить к високому рівню звільнень та плинності медичних кадрів. А це є причиною втрат людських ресурсів галузі, зміни структури та насиченості ринку праці медичних кадрів в Україні, дисбалансу між попитом та пропозицією на ринку праці. Дефіцит медичних кадрів є проблемою, яка характерна для усіх країн світу. Проте в Україні ця проблема з початку повномасштабної війни погіршилася: за даними Департаменту реалізації політики зайнятості Державного центру зайнятості, станом на лютий 2024 року в Україні у сфері охорони здоров'я «є понад 13 тис. пропозицій, проте роботу за такими напрямками шукають 5,2 тис. осіб» [1].

Через те, скільки часу потрібно для навчання нового лікаря, важливим є вже сьогодні оцінити масштаб зміни структури, насиченості і диспропорції ринку праці медичних кадрів. Інструментами вирішення можуть стати, безумовно, підготовка нових фахівців за рахунок місцевих і державних бюджетів спеціально для регіонів, у яких найбільше спостерігається нестача медичних кадрів, розвиток і підвищення кваліфікації наявних медичних кадрів, формування хмарних HR-платформ задля відслідковування у реальному часі поточних і майбутніх кадрових проблем галузі.

Протистояння зазначеним вище викликам у сфері охорони здоров'я вимагає інноваційних рішень. Усвідомлення зазначених тенденцій може дозволити керівникам медичних установ створити високоефективну медичну команду, яка забезпечує найвищу якість обслуговування пацієнтів. Отже, про які нові тренди управління персоналом сфери охорони здоров'я, як інструменти подолання зазначених викликів, не слід забувати?

1. Людиноцентрична культура. Формування корпоративної культури є помітним чинником успіху у кожній галузі, але в охороні здоров'я це не підлягає обговоренню. Керівники медичних установ мають сформувати таку людиноцентричну культуру, яка захистить здоров'я та добробут співробітників, що може включати гнучке планування, зміцнення фізичного здоров'я та забезпечення доступу до ресурсів психічного здоров'я.

2. Гібридизація. Пандемія COVID-19 і повномасштабна війна довела, що значна частина медичних працівників може виконувати свою роботу дистанційно. Незважаючи на те, що існує певний опір з боку традиційно налаштованих роботодавців, все більше число працівників тепер частково або повністю віддалені, створюючи нові виклики управління ними.

3. Інклюзія. З іншого боку, існує потреба у створенні більш інклюзивних середовищ, оскільки існує високий рівень інвалідизації цивільного та військового населення. Має бути створене таке середовище, яке усуває упередженість і дискримінацію медичних кадрів із особливими потребами. Це важливо не тільки для дотримання закону, але і для створення культури, яка приваблює і зберігає медичний персонал в країні.

4. Автоматизація та дані для прийняття рішень. Нові тренди потребують нових технологій прийняття рішень, які мають

здійснюватися на достовірних, релевантних і неупереджених даних. З введенням автоматизації, управлінські команди можуть трансформувати застарілі системи для управління інформацією про пацієнта та підтримки розвитку галузі. Відтак, має бути забезпечена автоматизація управління персоналом у межах медичних інформаційних систем, що потребує розробки блоку управління персоналом із підблоками: найм/вивільнення персоналу, оплата праці і мотивація, розвиток персоналу тощо.

5. Постійний розвиток медичних кадрів. Сьогодні в Україні існує налагоджена система безперервного професійного розвитку медичних кадрів. Проте, на нашу думку, вона може бути удосконалена саме усередині медичних установ задля зниження рівня плинності кадрів і запобігання дефіциту персоналу у цих установах. Медичні установи мають створити можливості для інвестування у розвиток свого медичного персоналу, а не переносити тягар оплати розвитку на самих співробітників. Це може стати додатковим інструментом мотивації медичного персоналу.

6. Штучний інтелект (AI). У розвинених країнах світу сфера охорони здоров'я є ключовою для інвестування у розвиток штучного інтелекту. Автоматизація процесів діагностики, розробки/удосконалення протоколів лікування, розробки/виробництва лікарських засобів, моніторингу стану пацієнта тощо є ключовими напрямками розробок. Хоча й AI все ще знаходиться на початковому етапі свого розвитку, 25 % організацій у різних галузях промисловості вже використовують штучний інтелект для різних процесів, в т.ч. управління персоналом. Наприклад, AI можна використовувати в системах рекрутингу та найму, щоб визначити відповідність кандидатів тим вимогам, що потребує медична установа. Відтак, ми можемо з впевненістю стверджувати, що технології AI доцільно використовувати як в клінічних, так і управлінських процесах медичної установи.

Система охорони здоров'я може ефективно та належним чином реагувати на нові виклики, якщо є достатня кількість медичного персоналу з достатньою кваліфікацією в умовах, що сприяють їх мотивації та залученості у реагування на ці зміни. Для досягнення найкращих результатів необхідний збалансований підхід, який враховує усі зазначені вище виклики та тренди, особливості та потреби медичних кадрів для їхньої ефективної роботи і завдання

національної системи охорони здоров'я. Нагальною потребою у вирішенні існуючих проблем є зміна методів стимулювання та заохочення персоналу, використання кадрових ресурсів за умови використання вище зазначених трендів.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко М. У Державному центрі зайнятості розповіли, де найбільший дефіцит кадрів. Факти. Електронне видання. URL: <http://surl.li/sxaev>
2. Борщ В. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олді-плюс, 2020. 391 с.

УДК: 331.1

Бочарова Н.А.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,*

Яровий І.О.,

здобувач третього рівня вищої освіти,

Харківській національній автомобільно-дорожній університет

АНАЛІЗ ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПТУ «ЛЮДСЬКИЙ РЕСУРС» У НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Сучасні виклики, що ставлять перед суспільством та бізнесом потребу у раціональному використанні людського потенціалу, визначає актуальність дослідження. Зростання конкуренції, швидка технологічна динаміка та зміни в ринкових умовах ставлять перед організаціями завдання з управління людськими ресурсами. Розуміння сутності терміну «людський ресурс» у наукових роботах є ключовим для розвитку ефективних стратегій управління персоналом, підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого успіху в умовах сучасного соціально-економічного середовища. Таким чином, дослідження цієї теми сприятиме розумінню сучасних викликів у сфері управління людськими ресурсами та впровадженню ефективних стратегій в цій області.

Серед відчизняних та закордонних вчених, які приділяють увагу дослідженням людського ресурсу, треба виділити Бутчер С. [1], Кулич Р., Милачич Р., Джурич С. [2], Шаульська Л., Якімова Н., Кримова М. [3], Булеєв І.П. [4], Садова У.Я., Степура Т.М. [5].

При визначенні поняття «людський ресурс» у наукових роботах можна виділити наступні основних аспекти:

1. Спільні риси:

- В рамках організаційних ресурсів визнається важливим елементом, рівноправним фінансам та матеріальним активам.
- Представляється як група працівників, об'єднаних за їхніми навичками, знаннями та потенціалом.
- Зазначається як стратегічно ключовий для досягнення цілей організації.

2. Відмінності:

- Визначення може мати специфічний характер, зокрема, у контексті стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM).
- Здатне надати більш деталізований або акцентований погляд на роль людського ресурсу в організаційному контексті.

3. Значущість:

- Людський ресурс визнається як ключовий для функціонування організації, оскільки працівники мають вирішальний вплив на досягнення цілей та конкурентоспроможність.
- Якість людського ресурсу визначає конкурентну перевагу організації.

4. Використання:

- Застосовується у всіх сферах діяльності організації, включаючи стратегічне управління, управління робочою силою, системи оцінки та винагороди.
- Використовується для досягнення стратегічних цілей, забезпечення ефективності та розвитку талантів.

5. Вплив на управління:

- Якість людського ресурсу залежить від навичок та мотивації працівників, що визначає ефективність управління.
- Залученість та мотивація працівників стають важливими чинниками для підтримки організаційної культури та досягнення поставлених цілей.

Враховуючи широкий спектр аспектів, важливих для розуміння людського ресурсу, необхідність подальших досліджень визначається декількома факторами:

- Розгляд та деталізація визначення в контексті конкретних аспектів, таких як вплив менеджменту та зв'язок із стратегічним управлінням.

- Врахування динаміки змін у сучасному бізнес-середовищі та соціокультурних факторів, які впливають на роль людського ресурсу.
- Розгляд інноваційних підходів до управління людським ресурсом та їхнього впливу на ефективність організацій.
- Врахування глобального контексту та його впливу на управління та використання людського ресурсу.

Особисте розуміння терміну «людський ресурс» виявляється як комплексний підхід до управління та розвитку персоналу, що враховує індивідуальність працівників, їхні таланти та потенціал, а також активно вплітається у стратегічні процеси організації. Це не лише виробничий ресурс, але й ключовий фактор успіху, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації в умовах змін.

Список використаних джерел:

1. *Bucher S. Quality of Human Resources in Europe Measured by Selected Indicators of Human Potential. Khazar Journal of Humanities and Social Sciences. 2017. Vol. 20, No 1, Pp. 60–76.*
2. *Kulić R., Milačić R., Đurić S. Kvalitet ljudskog potencijala i ekonomski razvoj na nacionalnom nivou. Andragoške studije. 2015. broj 1. Pp. 65–86.*
3. *Shaulska L., Yakymova N., Krymova M, Innovative employment in the structure of the modern labor market. European Journal of Transformation Studies. 2020. V. 8. No 1. P. 79–92.*
4. *Булєєв І. П. Суспільство, середній клас, цифрова економіка: стан та перспективи розвитку: наук. доп. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 116 с.*
5. *Садова У.Я., Степура Т.М. Якість людського потенціалу в методологічних вимірах енергетичної парадигми. Регіональна економіка. 2017. № 1. С. 90–97.*

УДК 005.95/.96:331.108.37

*Варіс І.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Потоскуєва А.Д.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

СУЧАСНІ ТРЕНДИ HR БРЕНДІНГУ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Ринок праці постійно еволюціонує, і наступні роки не стануть винятком. HR бренд більше не є модним словом у світі менеджменту персоналу. Брендінг роботодавця, що являє собою комплекс заходів, спрямованих на створення привабливого іміджу компанії як роботодавця, стає все більш важливим інструментом для залучення та утримання талановитих фахівців.

У складній царині сучасної бізнес-стратегії концепція HR брендінгу стала ключовим елементом, який поєднує в собі безліч навичок і атрибутів, які визначають відділ кадрів компанії. HR брендінг являє собою більше, ніж підмножину загального брендінгу організації; це стратегічна ініціатива, яка передає ідентичність компанії як роботодавця, формує досвід працівників і імідж компанії на глобальному ринку праці.

HR брендінг – це процес позиціювання компанії як бажаного роботодавця за допомогою стратегічного обміну повідомленнями та формування організаційної культури. Йдеться про створення унікального сприятливого іміджу, який приваблює, утримує та залучає працівників. Важливий сам по собі, HR брендінг має вирішальне значення, оскільки він підтримує здатність компанії залучати найкращі таланти, одночасно сприяючи лояльності та продуктивності серед наявного персоналу. Він служить дзеркалом, що відображає цінності, цілі та пріоритети організації через її найцінніший актив — її людей.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі конкуренція за найкращі таланти є жорсткою. Компанії з впізнаваним та сильним брендом у сфері управління людськими ресурсами виділяються на насиченому ринку та мають можливість ефективніше привертати відповідних кандидатів. У сучасній епосі, коли працівники надають

перевагу не лише зарплаті, але й корпоративній культурі, місії та цінностям компанії, справжній та переконливий HR бренд може стати вирішальним фактором для потенційних працівників. Оскільки компанії продовжують адаптуватися до швидкозмінюваної цифрової епохи, роль HR бренду в стратегічному плануванні та реалізації стає надзвичайно актуальною.

Корпоративний брендинг зосереджується на сприйнятті компанії клієнтами та зовнішніми зацікавленими сторонами, тоді як HR брендинг є внутрішньою репутацією та сприйняттям теперішніми та майбутніми працівниками. HR брендинг зосереджується на тому, що представляє компанія як роботодавець і як її сприймають на ринку праці. Це вимагає вмілого балансу між очікуваннями та реальністю досвіду працівника.

Суть HR брендингу полягає в його здатності передавати послідовну розповідь про роботу в компанії. Це охоплює не лише матеріальні переваги, такі як зарплата та бонуси, але й нематеріальні переваги, такі як можливості зростання, баланс між роботою та особистим життям і соціальний вплив. Інші важливі елементи включають стиль керівництва, механізми визнання та загальний організаційний клімат — усі фактори, які впливають на досвід персоналу.

Добре реалізована стратегія HR брендингу узгоджується з основними цілями бізнесу та підтримує їх. Підтримуючи позитивний імідж роботодавця, компанії можуть покращити свою операційну ефективність, оскільки працівники стають більш залученими та відданими успіху. Це, своєю чергою, означає підвищення рівня задоволеності клієнтів, підвищення продуктивності та, зрештою, підвищення прибутку, доводячи внутрішню цінність HR брендингу для основних бізнес-цілей.

Останнім часом HR брендинг став ключовим аспектом для компаній у всьому світі, включаючи Україну. Можна виділити такі сучасні тренди HR брендингу [1; 2]:

- Посилення фокуса на досвіді працівників (employee experience) - компанії приділяють більше уваги тому, щоб зробити досвід роботи в компанії позитивним та привабливим.

- Персоналізація - HR бренд адаптується під конкретні цільові аудиторії (молодь, жінки, представники меншин тощо).

– Автентичність - від працедавців очікують щирості та прозорості у брендингу. Зображення "ідеального" робочого місця вже не працює.

– Кандидатоцентричність - фокус на потребах та інтересах кандидатів.

– Використання онлайн платформ та соцмереж для брендингу - через більшу цифровізацію та використання інтернету молоддю.

– Показ соціальної відповідальності бізнесу - очікується від компаній допомога суспільству та реагування на актуальні проблеми. Більше компаній включають соціальні ініціативи та програми корпоративної відповідальності у свою діяльність.

– Емоційний зв'язок - компанії все більше розуміють важливість будівництва емоційного зв'язку з потенційними та теперішніми працівниками. Це означає створення атмосфери співпраці, де люди відчують себе зв'язаними з цілями та цінностями компанії.

– Розширений рекрутинг - компанії використовують різноманітні канали для залучення талантів, включаючи соціальні медіа, спільноти в Інтернеті та відео-контент.

– Зосередженість на культурі - культура компанії стає ключовим пунктом привертання та утримання талантів. Більшість компаній активно працюють над створенням приємної та відкритої робочої атмосфери.

– Розвиток особистості - компанії надають значний акцент на розвиток особистості своїх працівників. Це може бути через тренінги, курси, менторство та інші форми навчання.

– Гнучкість у роботі - після пандемії багато компаній переглядають свої політики щодо робочого часу та режиму роботи, надаючи більше гнучкості своїм працівникам.

Отже, брендинг роботодавця – це постійний процес, який потребує оновлення та адаптації до нових трендів. Сучасним роботодавцям, які хочуть бути успішними на ринку праці, важливо зосередитися на автентичності, прозорості, персоналізації, DEI, гнучкості, підтримці України та HR брендингу. Важливо також зазначити, що український ринок праці має свої особливості (високий рівень конкуренції за талановитих фахівців, нестабільність економічної ситуації, війна та її наслідки), які потрібно враховувати при розробленні стратегії брендингу роботодавця. Тому компаніям в Україні варто зосередитися на таких аспектах брендингу

роботодавця, як стійкість, відповідальність та турбота про працівників, конкурентні пакети оплати праці та соціальних гарантій, безпечне та комфортне середовище для працівників, підтримка талановитих фахівців у їхньому розвитку.

Список використаних джерел:

1. 5 трендів брендингу роботодавця, які варто знати у 2024 році. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/5-trendiv-brendyngu-robotodavczya-yaki-var-to-znaty/>.
2. Employer Branding 2024: The most important trends - teamecho. teamecho. URL: <http://surl.li/sxafm>

УДК 658.3:005.9

Волков О. О.,

здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут»

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО
МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується стрімким розвитком технологій і зростаючою конкуренцією, ефективне управління персоналом виступає не просто як компонент успіху, а як фундаментальна основа масштабування бізнесу. Важливість розробки і впровадження стратегій управління персоналом, які спрямовані на мотивацію, розвиток та утримання співробітників, є ключовою у досягненні високих результатів діяльності підприємства. Сучасний бізнес вимагає глибокого розуміння теорій управління персоналом [2], що базуються на принципах мотивації, задоволеності роботою та професійного розвитку. Значення психологічних аспектів, таких як внутрішня мотивація та відданість компанії, посідають центральне місце в теоріях управління персоналом. Огляд сучасних теорій виявляє широкий спектр підходів до формування ефективних команд, управління змінами та культурою організації, що є критично важливими для адаптації компаній до швидкозмінного бізнес-середовища.

Розгортання інструментів управління персоналом, таких як цифрові системи HR, програми мотивації та навчання, відіграє ключову роль у підвищенні ефективності роботи співробітників [1]. Цифровізація HR-процесів дозволяє автоматизувати багато аспектів управління персоналом, від набору та відбору кандидатів до оцінки їхньої ефективності та планування кар'єри. Це сприяє збільшенню прозорості у процесах управління та надає можливість для більш об'єктивної оцінки внеску кожного співробітника. Впровадження програм навчання та розвитку, адаптованих під індивідуальні потреби співробітників, підтримує їх професійний ріст і сприяє розвитку внутрішніх резервів компанії. Встановлення прямого зв'язку між ефективним управлінням персоналом та масштабуванням бізнесу є критичним для розуміння стратегій зростання [3].

Масштабування бізнесу вимагає не лише кількісного збільшення ресурсів, але й якісного розвитку команд, здатних втілити стратегічні цілі компанії в життя. Адаптація до зростаючих обсягів роботи, нових ринків та бізнес-моделей вимагає від співробітників гнучкості, високого рівня компетенцій та інноваційного мислення. Це підкреслює необхідність управління персоналом як стратегічної функції, яка спрямована на створення внутрішньої екосистеми, що сприяє зростанню та розвитку. Аналіз власного досвіду та проведених досліджень в області управління персоналом демонструє практичну значимість інтеграції сучасних стратегій управління в процес масштабування бізнесу [3].

Використання інноваційних підходів до мотивації та розвитку співробітників, а також адаптація управлінських процесів до змінних умов ринку, виявилися ключовими факторами у досягненні бізнес-цілей. Подальше дослідження ефективності різних моделей управління персоналом і їх впливу на успіх масштабування підкреслює важливість адаптивності та інноваційності в стратегіях управління людськими ресурсами [3]. Розширене розуміння управління персоналом, яке охоплює комплексні стратегії мотивації, розвитку та утримання співробітників, відіграє вирішальну роль у масштабуванні бізнесу. Інтеграція цифровізації та інноваційних підходів у процеси HR не лише підвищує ефективність управління персоналом, але й створює основу для сталого зростання та розвитку компанії. Власний досвід та результати досліджень підтверджують, що компетентне управління персоналом є ключем до успішного

масштабування бізнесу, забезпечуючи високий рівень задоволеності та продуктивності співробітників [1].

Список використаних джерел:

1. Ram Charan (Author), Geri Willigan. *The High-Potential Leader: How to Grow Fast, Take on New Responsibilities, and Make an Impact Hardcover* URL: <http://surl.li/sxagl>

2. David G. Collings, Geoffrey T. Wood, Leslie T. Szamosi. *Human Resource Management A Critical Approach* URL: <http://surl.li/sxagq>

3. Синуцина Ю.П., Шпортько Г.Ю. *Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом.* URL: <http://surl.li/sxagd>

УДК 331.108.2:658.012.2

Герасименко Ю.С.,

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту,
Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КВАЛІФІКОВАНИМИ
РОБІТНИКАМИ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ЯК ОДИН З КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ УСПІШНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

На сьогодні, вже після двох років повномасштабного вторгнення в Україну, Уряд України, Група Світового банку, Європейська Комісія та Організація Об'єднаних Націй опублікували результати нової «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)». Станом на 31 грудня 2023 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 486 мільярдів доларів США протягом наступних десяти років. Дана цифра є більшою за потреби, які є на рівні 411 мільярдів доларів США в тому році.

За оцінками влади України, у 2024 році Україні знадобиться 15 мільярдів доларів США на невідкладні пріоритетні заходи з відбудови та відновлення на національному та місцевому рівнях, з особливим акцентом на підтримку та мобілізацію приватного сектору, а також на відновлення житла, соціальної інфраструктури та послуг, енергетики та транспорту [1].

Висновки RDNA3 відповідають визначеним пріоритетам у реформах та інвестиціях, встановлених в «Плані України», який становитиме основу для фінансування протягом наступних чотирьох років у межах програми Ukraine Facility. Ці заходи підтримують ідею поліпшення стану справ у країні та зміцнення інституційної спроможності урядових структур на національному та регіональному рівнях, що особливо актуально у контексті підготовки України до вступу до Європейського Союзу [2].

У контексті повоєнного відновлення економіки України вирішення проблеми стратегічного управління кваліфікованими робітниками визначається як один з ключових аспектів успішного економічного розвитку. Після періоду війни, країна потребуватиме ретельної стратегії для відновлення і підтримки економіки. Кваліфіковані працівники відіграють вирішальну роль у цьому процесі, оскільки їхні знання, навички та досвід є ключовими для ефективного функціонування різних секторів економіки.

Проте, українська економіка зіткнулася з численними викликами, що ускладнюють ефективне управління кваліфікованими робітниками у період повоєнного відновлення:

- Втрата кваліфікованої робочої сили;
- Нестабільність та невизначеність;
- Недостатня інфраструктура для навчання та розвитку;
- Необхідність у модернізації навчальних програм;
- Потреба відновлення бізнес-інфраструктури;
- Потреба в інвестиціях у людський капітал.

Розв'язання цих проблем вимагатиме комплексного підходу, який включатиме в себе стратегії по відновленню освітньої системи, підтримці бізнес-інфраструктури, створенню стимулів для залучення та утримання кваліфікованих робітників, а також інвестування в людський капітал. Тільки через такий підхід Україна зможе забезпечити успішне відновлення економіки та стабільний розвиток у подальшому.

Стратегічне управління кваліфікованими робітниками у період повоєнного відновлення України є ключовим аспектом успішного економічного розвитку країни. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації для робітників у секторах, які є стратегічними для відновлення економіки після війни. Це включає програми професійної перепідготовки, курси з оволодіння новими

технологіями та навичками, які відповідають потребам ринку праці. Створення сприятливих умов для інновацій та підтримка досліджень і розробок в галузях, які мають потенціал для створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності економіки. Встановлення партнерств з приватним сектором для спільного розвитку програм підготовки та розвитку робочої сили, що відповідають потребам ринку праці. Забезпечення правової стабільності, зменшення бюрократичних перешкод та сприяння розвитку підприємництва, що сприятиме створенню нових робочих місць та залученню інвестицій. Інвестиції в розвиток інфраструктури, такої як транспортні мережі, енергетика та комунікації, що сприятиме створенню робочих місць у будівництві та підтримці інших галузей економіки. Забезпечення соціальних гарантій та захисту прав працівників, щоб забезпечити стабільність та впевненість у майбутньому. Постійний моніторинг ринку праці та оцінка ефективності вжитих заходів для коригування стратегій управління робочою силою [3].

Стратегічне управління кваліфікованими робітниками у період повоєнного відновлення є невід'ємною складовою успішного економічного розвитку України. Після війни цей аспект набуває особливої важливості, оскільки країна стикається з великими викликами та потребами відновлення своєї інфраструктури, виробництва та соціально-економічних систем. Ефективне управління кваліфікованими робітниками допоможе забезпечити належний рівень знань, навичок та кваліфікації для відновлення галузей, що постраждали внаслідок конфлікту, та розвитку нових секторів економіки. Це сприятиме створенню нових робочих місць, збільшенню продуктивності та конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Крім того, відповідне управління кваліфікованими робітниками сприятиме розвитку інноваційних технологій, підвищить привабливість України для іноземних інвесторів та сприятиме стабільності та соціальному злагодженню у країні.

Отже, стратегічне управління кваліфікованими робітниками має величезне значення для відновлення та розвитку економіки України після війни, і його належне впровадження є критично важливим для забезпечення стійкого та успішного економічного розвитку країни. Ефективне управління кваліфікованими робітниками не лише

забезпечить успішне відновлення України після війни, але також допоможе зміцнити її позиції на світовому ринку та забезпечити стійкий економічний розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. URL: <http://surl.li/rydxi>
2. Про схвалення плану України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 року № 244-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80#Text>
3. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. URL: [Master_version_UKR_Rebuilding PDF](#)

УДК 005.95/.96:519.8

Глуцєвський В.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів,*

Петухова О.В.,

*старший викладач кафедри інформаційної
економіки, підприємництва та фінансів,*

Замахаєва К.О.,

здобувач вищої освіти,

Запорізький національний університет

**СТРАТЕГІЧНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
СИТУАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах нестаціонарного та кризового економіко-політичного становища України, спричиненого пандемією 2019 року та у подальшому військовою агресією росії у 2022 році, промисловий комплекс лишається тією платформою, на якій тримається економічна безпека нашої країни. Стратегічним ресурсом для його безперебійної роботи є професійні кадри – найбільш цінна і важлива частина продуктивних сил суспільства, а ефективність роботи у цілому залежить від кваліфікації працюючих, раціональності їхньої структури, розміщення та ефективності використання, що напряду впливає на обсяги і темпи приросту виробленої продукції, ступінь

використання матеріально-технічних засобів і, в решті решт, на рентабельність підприємства.

За цих умов особливої актуальності набуває проблема формування ефективної кадрової політики промислового підприємства в умовах ризику втрати стійкості й стабільності макроекономічної системи та переходу її у стан біфуркації. По суті, кадрова політика підприємства - це цілеспрямована діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, яка полягає в організації, регулюванні, плануванні, мотивації та контролі роботи працюючих на підприємстві, а зміст кадрової політики та управління трудовими ресурсами на підприємстві залежить від їх об'єкту і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, технічним оснащенням, а також взаємовідносинами, які виникають в процесі виконання трудових функцій.

Кадровий менеджмент промислового підприємства повинен мати комплексний і адаптивний характер, формуватися на базі системного підходу до вирішення складних задач сьогодення, а також з урахуванням стратегії розвитку як даного підприємства, так і регіонального ринку праці у перспективі. Нажаль, ще й сьогодні серед керівників підприємств, зокрема крупних промислово-виробничих комплексів, розповсюджена помилка, яка полягає у розгляді ними проблем кадрового менеджменту через призму тактики «виживання» підприємства у короткострокових кризах. Особливої актуальності це набуло під час війни. Така зосередженість лише на короткострокових потребах підприємства у кадрах - природний наслідок відсутності інтеграції кадрового менеджменту зі стратегічним плануванням розвитку підприємства. Таким чином, на мікроекономічному рівні конструктивне вирішення зазначеної проблематики втілюється у розробку дійових механізмів системи адаптивного управління кадровою політикою промислових підприємств на підґрунті сучасної теорії економіко-математичного моделювання, що виступає передумовою інтеграції сучасних інформаційних і цифрових технологій з передовими досягненнями у галузі аналізу, прогнозування та ситуаційного моделювання.

Метою нашого дослідження є теоретичне обґрунтування коректності, доцільності та ефективності використання системи економіко-математичних моделей як основи інтелектуальної підтримки процесу прийняття рішень щодо формування адаптивної

кадрової політики підприємства на стратегічну (зокрема, повоєнну) перспективу.

Авторами сформульовано концепцію адаптивного управління кадровою політикою промислового підприємства (не наводиться через обмеження в обсязі тез), яка розглядає процес синтезу стратегічного кадрового менеджменту підприємства з точки зору системного підходу до аналізу складних соціально-економічних явищ і процесів (кібернетичний підхід), що дозволило виділити в системі управління кадрами низку підсистем зі своїми унікальними функціями і структурами. Така декомпозиція надала можливості розробити набір ефективних алгоритмів планування та корегування окремих стадій в процесі стратегічного та тактичного управліннь реалізацією адаптивної кадрової політики промислового підприємства і тим самим програмно реалізувати систему розроблених економіко-математичних моделей.

У своєму взаємозв'язку ці підсистеми утворюють адаптивний механізм управління, що представляє собою сукупність органів управління, засобів, методів та інструментів, за допомогою яких вони впливають на об'єкт управління – процеси перспективного кадрового забезпечення підприємства, виходячи з очікуваних у майбутньому потреб товарних ринків (сценарне моделювання). Даний механізм управління містить в собі формалізовані, слабоформалізовані та неформалізовані процедури, зокрема, прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку внутрішнього та зовнішнього для підприємства середовища, а також контроль і адаптивне корегування рішень на всіх ієрархічних рівнях управління.

Запропоновану концепцію адаптивного управління кадровою політикою промислового підприємства та розроблений комплекс економіко-математичних моделей апробовано на даних ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (дані до січня 2022 р.). Проведене сценарне моделювання підтвердило наукову цінність та практичну значимість отриманих наукових результатів, а саме: синергетичний ефект від інтегрування даної моделі системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо адаптивного планування трудових ресурсів на підприємстві з його системою стратегічного планування в умовах затяжної економічної кризи, яка розпочалась у 2019 році і яка проявилася у суттєвому скороченні попиту на продукцію комбінату, набув форми запланованої економії фонду заробітної плати на рівні

27% за рахунок змушеної економії витрат підприємства на оплаті праці, що дозволило розробити систему соціально-економічних заходів з матеріальної та моральної компенсації вивільненим працюючим.

УДК 658.8:001.891

Головніна О.Г.,

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України*

Сьомкіна Т.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності,*

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

МАРКЕТИНГ ЦІННОСТЕЙ: ПОНЯТТЯ, ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ, ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

В умовах постійних змін та викликів, з якими стикається Україна в період російсько-української війни маркетинг цінностей стає дедалі важливішим інструментом розвитку та просування країни на світовій арені. Він дозволяє урахувати історико-культурні надбання, національні цінності, систематично відстежувати зовнішнє середовище та коригувати на цій основі стратегію і тактику діяльності суб'єктів господарювання. Аспекти сучасного розвитку маркетингу цінностей розглянуті в наукових працях видатними зарубіжними та вітчизняними дослідниками галузі маркетингу: Kotler F., Kartajaya H., Setiawan I. (суть, тенденції розвитку, стратегія маркетингу 3.0., екологічна відповідальність, принципи маркетингу 3.0.), Асплунд К, Рейн І., Хайдер Д. (місцевий маркетинг), Нагоева Л., Нугаєва О., Криводонова Ю. (суть та співвіднесення понять «цінності» та «ціннісних орієнтацій»), Неганова В. (категорія цінності в маркетингу взаємовідносин), Седельніков В. (класифіковані підходи до визначення поняття цінність), Єлишев С., Капустіна Л. тощо. Культурна спадщина України багата і різноманітна. Вона може відігравати ключову роль при маркетинговому просуванні товарів на конкурентному ринку. Її

актуальність сформована національною гідністю, творчістю, ідеологією, морально-матеріальними засадами розвитку суспільства. На засадах дослідження пам'яток та артефактів минулих століть маркетинг цінностей відроджує національні й культурні традиції, формує свідомість та ідеологію, дає українцям відчуття зв'язку з своїм корінням, визначає місце українського народу в історії світу та Європи, у формуванні, розвитку територій і великих міст. Зазначене є особливо важливим у часи воєнної, політичної, економічної кризи.

Маркетинг цінностей – комбінаторне поєднання соціально-етичного маркетингу з інноваційним, екологічним та естетичним маркетингом і за суттю є сучасною моделлю маркетингу 3.0. Український маркетинг цінностей актуалізований при дослідженні найбільш статичних ціннісних елементів національного та світового значення Трипільської культури, що базуються на історико-археологічних дослідженнях, розкопках, артефактах, культурному надбанні. Українські дизайнери та митці здобувають все більшу популярність на світовій арені, використовуючи засади ефекту історико-культурної спадщини як основи унікального та привабливого бренду країни.

Цінностями суб'єкта господарювання є життєздатність в конкретних природних умовах, розвиток як наслідок інновацій, позитивні емоції від сприйняття краси. Самовдосконалення і розвиток визначають інновації. Інноваційний маркетинг використовує інноваційні інструменти, діджитал, технології, заходи і прийоми маркетингу для просування інновацій або існуючих товарів на ринок. Екологія характеризує природне середовище, в якому існує людина, функціонує компанія. Екологічний маркетинг спрямований на задоволення екологічних потреб цільової аудиторії через товари, що допомагають зберегти оточуюче середовище, природний фонд, актуалізує екологічні інноваційні продукти, відповідальне споживання на основі проектування, розробки і просування екологічних товарів, екологізації виробництва та споживання. Його методами є PR та створення, зростання позитивного іміджу компанії, лояльності клієнтури, інноваційних екологічних товарів, залучення інфлюенсерів, впровадження безвідходних й безпечних методів виробництва.

Естетичний маркетинг як складова маркетингу цінностей є поєднанням мистецтва - ідеї, краси, натхнення, приємних емоцій,

бажання бути причетним до події, задоволення покупця від сприйняття товару. Естетичний маркетинг надає при продажу позитивні емоції та радість, спілкування, об'єднання учасників процесу, новий досвід, емоції і відчуття придбання блага в умовах, коли кожний споживач стає творцем. Такий підхід створює сприятливий образ бренда, позитивну репутацію компанії та привертає увагу до товару. Бренди на основі концепції соціально-етичного маркетингу надають допомогу у вирішенні соціальних проблем, роблять внесок у розвиток суспільства, просувають загальнолюдські цінності, вживають заходи для покращення стану довкілля. Компанії, що адаптують зазначений підхід, орієнтовані на інтереси споживачів, відповідають вимогам національного законодавства і міжнародних норм, підвищують якість зв'язку зі споживачами, а сприятливий імідж визначають реальними досягненнями.

Ознаки «цінностей» обґрунтовують компоненти ринкової цінності соціально-економічно значимого блага, що визначає його вартість. Соціально-етичний маркетинг є невід'ємною часткою брендо орієнтованого управління компанією, ціннісного образу для сприйняття її послуг, продукції споживачами, співробітниками, партнерами і суспільством.

Запропонована до розгляду модель управління впливом маркетингу цінностей на розвиток людського капіталу включила системний розгляд різнопланових ознак, що відображують системні взаємозв'язки між рівнями співвпливу. На першому рівні виділені компоненти маркетингу цінностей (соціально-етичний маркетинг, естетичний маркетинг, інноваційний маркетинг, екологічний маркетинг). На другому рівні систематизовані рівні розвитку людського капіталу, його поелементна структура (соціальний капітал, ефект суспільних благ, корпоративний і трансакційний ефекти, інтелектуальний капітал, підприємницький капітал, фізіологічний капітал, капіталізований внесок в майбутні покоління). На третьому рівні моделі представлені суб'єкти управління, підприємництва в контексті маркетингу цінностей (індивід, компанія, регіон, держава, світове суспільство). Подальше дослідження планується здійснити за розглядом варіантної оцінки впливу маркетингу цінностей на розвиток людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. Golovnina E. G.. *Human capital management: theory, methodology, practice: monograph*. NTU. 789 p. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/NR=20>

2. Golovnina O., Denysenko M., Konieczny G., Kolisnichenko P., Ponomarova M. and Nykonchuk V.. *Value Marketing Technologies in the Management of Socio-Cultural Projects in the System of Economic Development*. [ref]: vol.21.2023. available at: <https://refpress.org/ref-vol21-a183/>

УДК 331.005.95

Данилевич Н.С.,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Наумець З. О.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Незважаючи на складні умови сучасного економічного середовища, впровадження корпоративного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах залишається надзвичайно актуальним завданням. Це зумовлено такими причинами: відсутністю у більшості вітчизняних компаній досвіду формування як власне корпоративного тайм-менеджменту, так і корпоративної культури в цілому; недостатньою увагою до питань організації робочого часу та підвищення продуктивності праці.

Згідно з підходом А. Вронського, тайм-менеджмент - це управління переміщенням обсягу роботи, потрібних ресурсів та змінами в характері роботи в певний момент часу і в конкретному місці [1]. На думку О. Крикун, тайм-менеджмент – це комплекс прийомів, стратегій та інструментів, які сприяють управлінню особистим часом для максимізації продуктивності й ефективного використання його ресурсів. [2].

Отже варто відзначити, що в різних джерелах наводиться дещо різне трактування сутності тайм-менеджменту. Це пов'язано з тим,

що тайм-менеджмент є складним і багатограним поняттям, яке може розглядатися з різних точок зору. Однак, незважаючи на ці розбіжності, усі визначення тайм-менеджменту мають спільні риси.

Корпоративний тайм-менеджмент ґрунтується на принципах, подібних до індивідуального тайм-менеджменту, проте має більший масштаб, охоплюючи всю організацію. Ефективність цієї системи залежить від готовності працівників приєднатися до спільної політики управління часом.

Структура корпоративного тайм-менеджменту включає три рівні: управління часом на рівні підприємства, тайм-менеджмент в окремих відділах та індивідуальний підхід до управління часом провідних фахівців.

Корпоративний тайм-менеджмент підприємства спрямований на створення ефективної системи взаємодії між підрозділами та посадовими особами. Він передбачає використання локальних мереж та інформаційних технологій для комунікації, що дозволяє значно зекономити час при передачі інформації. Це пов'язано з відсутністю потреби в переміщенні з кабінету в кабінет або з одного місця в інше. Також час економиться завдяки використанню Інтернету для передачі інформації за допомогою існуючих шаблонів та символів, що замінюють фрази, які є стандартними елементами ввічливості.

Корпоративний тайм-менеджмент для окремих підрозділів включає створення однакового алгоритму роботи для працівників, які мають подібні обов'язки і працюють у тому ж або декількох відділах. Однією з ключових проблем у такому напрямку тайм-менеджменту є те, що кількість співробітників, яких можна об'єднати в одну групу, обмежена, а на підприємстві може бути багато таких груп, що виконують однакові обов'язки.

Щодо індивідуального тайм-менеджменту провідних фахівців, він включає в себе організацію робочого часу для керівника та індивідуального підходу до управління часом кожної особи. Цей напрямок вважається найбільш вдосконаленим та ефективним у практичному застосуванні [3]. У процесі створення системи корпоративного тайм-менеджменту важливо брати до уваги як можливі плюси, так і мінуси, що можуть виникнути на практиці. Тож корпоративний тайм-менеджмент вважається перспективним напрямком управління підприємством, але його застосування на практиці супроводжується численними викликами.

Переваги та недоліки впровадження корпоративного тайм-менеджменту в організації

Переваги	Недоліки
Створюючи загальні стандарти, на які згодні всі працівники підприємства, також покращується комунікація в колективі та оптимізується робочий процес.	Корпоративні норми використання часу можуть бути несумісними з індивідуальними потребами окремих працівників підприємства, що може ускладнити їхню працю.
Однією з найбільших переваг є ефективне використання часу, що досягається завдяки застосуванню інструментів тайм-менеджменту. Крім того, використання корпоративного тайм-менеджменту дозволяє працівникам узгоджувати як колективні, так і індивідуальні цілі.	Впровадження корпоративного тайм-менеджменту вимагає значних витрат ресурсів підприємства. Зазвичай для ефективної організації робочого часу своїх підлеглих керівники звертаються до консалтингових фірм, що призводить до додаткових фінансових витрат. Крім того, час, витрачений на тренінги та поступове впровадження отриманих знань, також є часовими витратами працівників.
Впровадження корпоративного тайм-менеджменту сприятиме встановленню чіткої структури робіт та автоматизації деяких процесів, що допоможе уникнути помилок.	

Джерело: розроблено авторами

Для підвищення ефективності роботи підприємства багато вітчизняних керівників віддають перевагу корпоративному тайм-менеджменту, проте лише 15% фірм використовують цей підхід.

Ми вважаємо, що ефективність корпоративного тайм-менеджменту значно впливає на корпоративну культуру, оскільки уявлення про значення часу в організації формуються на основі загальних переконань всіх працівників.

Список використаних джерел:

1. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. №11(63). С. 467-471.
2. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. Галицький економічний вісник. 2019. № 4 (59). С. 90-97.

3. *Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4(44.4). С. 60-63.*

УДК 658.3:355.4

*Дражнер Д.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення кардинально змінило умови ведення бізнесу в Україні: втрата основних фондів внаслідок окупації та ракетних ударів, відтік трудових ресурсів, зниження інвестиційного клімату, порушення ланцюгів постачання, зміна законодавства, мобілізація населення тощо. У зв'язку з цим керівництво українських підприємств змушене розробляти нові та коригувати вже існуючі стратегії бізнесу, які дозволять компаніям залишатися конкурентоспроможними та мінімізувати негативний вплив факторів війни. Враховуючи зростаючу частку роботи персоналу в загальній структурі створення цінності бізнесом в останні роки, управління цим ресурсом потребує стратегічного підходу, який має свої особливості в сучасних умовах.

Стратегія управління персоналом визначається як перелік методів та заходів для управління людськими ресурсами підприємства, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей в управлінні людськими ресурсами [1]. При розробці такої стратегії необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища підприємства, які впливають на управління персоналом. Особливостями розробки стратегії управління персоналом в умовах війни є зміна орієнтації й пріоритетів в управлінні людськими ресурсами та вживання певних заходів з метою мінімізації факторів негативного впливу.

В результаті досліджень, автором було виявлено такі фактори, що з'явилися у зв'язку з повномасштабним вторгненням в Україну та впливають на стратегію управління персоналом: підвищена загроза життю та здоров'ю персоналу, погіршення психологічного стану персоналу, дефіцит трудових ресурсів на ринку праці, переривання

робочого процесу внаслідок тривоги, мобілізація населення, спрощення трудових відносин та управління робочим часом внаслідок зміни законодавства [2]. Варто зазначити, що не всі з перелічених факторів мають негативний вплив, наприклад, спрощення трудових відносин та управління робочим часом навпаки полегшують управління персоналом в поточних обставинах. Інші фактори мають негативний вплив, що полягає в зменшенні продуктивності праці, ризику втратити працівників, перериванні робочих процесів, додаткових фінансових витратах та порушенні процесу розвитку персоналу.

Враховуючи це, особливостями розробки стратегії управління персоналом підприємства є:

- збільшення уваги до безпеки життя та здоров'я персоналу;
- передбачення механізмів адаптації працівників до нових форматів роботи;
- розробка нових підходів до мотивації персоналу;
- адаптація управління продуктивністю працівників в умовах переривання робочих процесів;
- перегляд каналів комунікації з персоналом в умовах змінених форматів роботи;
- забезпечення заходів з підтримки психологічного стану персоналу;
- підвищення привабливості підприємства як роботодавця;
- врахування масштабів потенційного зменшення кількості працівників внаслідок мобілізації;
- використання можливостей нового законодавства для управління персоналом.

Загалом, зміна зовнішнього середовища українських компаній внаслідок війни вимагає від підприємств змінювати пріоритети при розробці стратегії управління персоналом та забезпечувати інновації для адаптації до нових умов. Однак, варто зазначити, що окрім факторів негативного впливу у підприємств з'явилася можливість більш гнучко здійснювати управління персоналом завдяки новому законодавству. Також, фактори негативного впливу можуть стати прискорювачами позитивних змін щодо управління персоналом. Прикладом може бути переведення персоналу на дистанційний формат роботи або підвищення уваги до бренду роботодавця, що в

довгостроковій перспективі призведе до зменшення операційних витрат та підвищення репутації компанії.

Список використаних джерел:

1. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. Т. 1, № 61. С. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.

2. Коцур А., Острроверхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 27. С. 58–64.

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

УДК 331.108:658.3

Єдинак В.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

Масленникова А.А., Животова А.О.,

здобувачі вищої освіти,

Університет митної справи та фінансів

**ВПЛИВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НЕПРИБУТКОВИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

У світі динамічних змін та загостреної конкуренції, неприбуткові організації відчувають необхідність в ефективному управлінні та стратегічному плануванні, ключовим елементом яких є підбір високоякісного персоналу. Вирішення даного завдання не лише створить міцну команду фахівців, але й матиме далекосяжний вплив на всі аспекти діяльності організації. Підбір високоякісного персоналу в неприбуткових організаціях є надзвичайно важливим, оскільки ці організації здебільшого покладаються на талановиті та віддані команди для досягнення своєї соціальної місії, а їх персонал стає каталізатором ефективності та інновацій. Більше того, персонал формує репутацію організації та її здатність залучати ресурси.

Формуючи у себе сприятливе середовище, неприбуткова організація може залучати до роботи висококваліфікованих фахівців

та забезпечувати їм стимули до досягнення високих результатів. Це, в свою чергу, забезпечить довгостроковий успіх організації та її конкурентоспроможність на ринку. Зрозуміло, що неприбуткова організація може втратити конкурентну перевагу, якщо не вдасться правильно підібрати необхідний персонал. Тому, підбір якісного персоналу виявляє значущий вплив на конкурентоспроможність неприбуткової організації, і цей вплив можна сформулювати кількома ключовими положеннями.

Перш за все, підбір висококваліфікованих фахівців є вирішальним чинником для успішності будь-якої організації, особливо для неприбуткових, де ресурси часто обмежені та важливо максимально ефективно використовувати кожну людину в команді. Підбір якісного персоналу в неприбуткових організаціях надає цим організаціям ряд переваг, які сприяють їхній конкурентоспроможності та ефективності:

1) Забезпечення високої якості послуг: якісний персонал має відповідні навички та знання, що дозволяє організації надавати високоякісні послуги або реалізовувати свою соціальну місію на високому рівні.

2) Ефективна реалізація стратегічних завдань: компетентний персонал допомагає організації ефективно реалізовувати свої стратегічні завдання та досягати поставлених цілей.

3) Створення позитивного іміджу та довіри: кваліфікований персонал сприяє формуванню позитивного іміджу організації в очах громадськості, що сприяє підвищенню рівня довіри та підтримки.

4) Внутрішня стабільність та ефективність: правильно підібраний персонал створює стабільне та ефективне внутрішнє середовище, сприяючи збереженню та розвитку організації.

5) Адаптація до змін: компетентний персонал здатний швидко адаптуватися до нових умов та викликів, що є ключовим аспектом у сучасному динамічному середовищі.

6) Привертання фінансової та громадської підтримки: високоякісний персонал робить організацію більш привабливою для потенційних фінансових донорів, грантодавців та інших зацікавлених сторін.

7) Соціальна відповідальність: компетентний персонал сприяє більш ефективному виконанню соціальної місії організації та виконанню її соціальної відповідальності перед громадою.

Окрім того, підбір якісного персоналу в неприбуткових організаціях може визначити їхню здатність адаптуватися до змін в соціальному та політичному середовищі. Здатність персоналу пристосовуватися до нових викликів та ефективно взаємодіяти з різноманітними зацікавленими сторонами грає ключову роль у збереженні та розвитку організації.

Підбір якісного персоналу є важливою складовою управління конкурентоспроможністю будь-якої організації, включаючи неприбуткові. Якісний персонал може значно впливати на різні аспекти діяльності організації і визначати її здатність конкурувати на ринку. Підбір якісного персоналу є стратегічним елементом управління конкурентоспроможністю, оскільки впливає на ключові аспекти діяльності організації, що визначають її здатність конкурувати на ринку та досягати стійкого успіху.

Природа роботи неприбуткових організацій вимагає від персоналу великої відданості і місії, та якщо ця відданість індивідуальна, то вона надає організації конкурентну перевагу. Правильний підбір персоналу, що поділяє цінності та завдання організації, може визначити її успіх на шляху досягнення соціальних та гуманітарних цілей.

На завершення, необхідно визнати, що підбір якісного персоналу не є простим завданням. Від цього завдання залежить не лише внутрішня ефективність організації, але й її здатність впливати на зміни в суспільстві та робити це ефективно та стійко. Високоякісний персонал є ключем до стійкого розвитку та конкурентоспроможності неприбуткових організацій у сучасному світі.

Отже, підбір якісного персоналу в неприбутковій організації не лише впливає на її внутрішню ефективність, але й має стратегічний вплив на здатність організації конкурувати та виконувати свою соціальну місію в ефективний спосіб.

УДК 069.63:334.726:005.44:304.2331.101.3

*Заставний М.А.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗУВАННЯ

Тенденції глобалізування призводять до трансформування практично всіх аспектів життєдіяльності суспільства. При чому сфери їх впливу поширюються й за межі економічної діяльності, проявляючись у соціальних, культурних, політичних та інших процесах. Вказані тенденції вимагають абсолютно нового розуміння процесів глобалізування, як явища, події планетарного масштабу.

При цьому сучасною особливістю глобалізування виступають процеси уніфікування, стандартизування суспільного життя. Можемо спостерігати тенденції щодо взаємного проникнення, поєднання кращих елементів західних, східних соціо-культурних цінностей а також трансформування їх до так званого «інтегрального» соціо-культурного порядку [10, 12].

Дослідженню трансформування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування присвячена значна кількість праць фахівців, теоретиків та практиків. Серед них доцільно виділити наступних: Бутенко І. [1], Древова В. [2], Карий О. [5], Козак К. [2, 7], Корсікова Н. [2], Колобердянко І. [3], Куриляк В. [4], Литовченко В. [4], Літорович О. [5], Метельська Н. [3], Приятельчук О. [6], Седікова І. [7], Седіков Д. [7], Солопун Н. [8], Хаджинов І. [9], Шкурат М. [9-12] та багато інших.

Як показало дослідження, низку «специфічних особливостей у системі управління персоналом» [6, с. 32] виокремлює саме міжнародний характер діяльності корпорацій. Адже національні підприємства, що взагалі не здійснюють жодного виду зовнішньоекономічної діяльності з цим не стикаються.

Зазначені особливості породжуються дією певних чинників. Передусім це стосується соціальних, культурних, економічних, політичних, ментальних, правових регіональних, національних відмінностей. Крім того останнім часом до них додаються особливості структурування ринку праці, механізми його діяльності тощо. Відмінності серед соціально-культурних цінностях, етичних,

моральних нормах формують різноманітні форми сприйняття персоналом із конкретної країни дій (бездіяльності), управлінських рішень менеджерів міжнародних корпорацій. Відповідно виникають досить різне поведінкове реагування на них [6, с. 32].

Саме тому при формуванні та подальшому розвиванні системи менеджменту персоналу потрібно враховувати перелічені національні особливості сприйняття.

Окремо слід виділити вплив цифровізування на процеси формування систем менеджменту персоналу [7, 9-12].

Цифровізування сприяє швидкому розвитку (за допомогою інтегрованих команд); переходу на електронні платформи комунікування та інших бізнес-процесів. Цифрове трансформування має набути пріоритетного статусу у процесах становлення і подальшого розвитку управління (менеджменту) персоналом тощо [7, 9-12]. Лише чітке врахування вказаних чинників та особливостей можна оптимізувати систему менеджменту персоналу за умов глобалізування.

Список використаних джерел:

1. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
2. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19 // *Наукові перспективи*. 2021. № 2(8). С.107-124.
3. Колобердянко І.І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск № 19. 2018. С. 63-68.
4. Куриляк В.Є., Литовченко В.В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14 (№ 2). С. 109–127
5. Літорович О.В., Карий О.І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.
6. Приятельчук О.А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 1 (24) 2020. С. 31-37.

7. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. *Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14. вип. 2. С.51-57.*

8. Солопун Н.М. *Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. 14. С. 258-263*

9. Хаджинов І.В., Шкурат М.Є. *Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 6. С. 33–40*

10. Шкурат М.Є. *Соціо-культурний вимір глобалізації. Економічний аналіз. 2017. Т. 27. № 3. С. 114–119.*

11. Шкурат М. Є. *Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». Вісник Донецького університету економіки та права. 2015. № 2. С. 179–182.*

12. Шкурат М.Є. *Транснаціональний вимір глобальної економіки в умовах соціо-культурної глобалізації. Modern economic research: theory, methodology, strategy: proceedings of the international scientific conference. Kielce. 2018. pp. 130–133.*

УДК 658.3:005.334

Іваненко В. С.,

здобувач вищої освіти,

Херсонський державний аграрно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, ефективне управління персоналом стає важливим фактором успіху для будь-якого бізнесу. Організації зрозуміли, що їхні працівники - це не просто ресурс, а найцінніший актив, який може визначити їхню конкурентоспроможність на ринку. В умовах швидкої зміни технологій, ринкових умов і споживчих вподобань, компанії повинні бути готові адаптуватися і інноваційно використовувати свій людський потенціал для досягнення успіху. Таким чином, питання ефективного управління персоналом набуває критичного значення, і воно залишається актуальним та важливим для вивчення та вдосконалення [3, с. 28-29].

Спираючись на думку Азарової А.О., метою управління персоналом як фактором конкурентоспроможності є ретельний розгляд та аналіз ролі управління персоналом у створенні конкурентоспроможної переваги для підприємств. Застосування основних стратегій та підходів до управління персоналом дозволяє підприємствам залучати, розвивати та зберігати висококваліфікованих працівників, а підвищення розуміння та удосконалення практики управління персоналом виявляється корисним аспектом для майбутніх менеджерів та практикуючих фахівців у галузі бізнесу [2, с. 9].

Першою стратегією є створення стимулюючого робочого середовища, яке приваблює та утримує талановитих працівників. Це включає в себе розвиток корпоративної культури, що підтримує відкритість, інновації та співпрацю. Крім того, надання можливостей для професійного зростання, гнучкі графіки роботи та інші бонусні програми можуть бути важливими факторами для привертання та утримання персоналу.

Другою важливою стратегією є інвестування у розвиток персоналу через навчання та розвивальні програми. Надання працівникам можливостей для навчання нових навичок, отримання додаткових кваліфікацій та розвитку в особистому та професійному планах може підвищити мотивацію та відчуття цінності співробітників у компанії. Такі інвестиції сприяють розвитку талантів всередині організації та забезпечують наявність кваліфікованих працівників для майбутніх потреб підприємства.

Третя стратегія полягає в побудові ефективної системи управління та мотивації персоналу, яка враховує індивідуальні потреби та мотивації працівників. Це може включати в себе регулярні оцінки роботи, систему нагород, а також розробку кар'єрних планів для співробітників. Ефективне управління та мотивація допомагають підтримувати високий рівень задоволеності працівників та зберігати їх у компанії на тривалий термін.

Враховуючи постійні зміни на ринку праці та вимоги споживачів, ефективне управління персоналом стає стратегічним фактором, який допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх бізнес-цілей.

Розуміння та аналіз різноманітних підходів до управління персоналом допоможе виявити оптимальні методи та практики, які можна застосовувати у конкретних ситуаціях.

Ключовими підходами, які допомагають підприємствам залучати, розвивати та зберігати висококваліфікованих працівників можуть бути: гнучкі графіки роботи та віддалена робота (запровадження гнучких графіків роботи та можливостей віддаленої роботи дозволяє працівникам більш ефективно узгоджувати свої особисті та професійні обов'язки. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та збереженню їх у компанії), розвиток лідерства в середині організації (зосередженість на розвитку лідерських якостей серед існуючих співробітників може стати ефективним способом просування вгору внутрішніх кандидатів. Це не лише мотивує працівників до досягнення, але також створює внутрішній резерв кадрів для компанії), системи регулярного фідбеку (встановлення системи регулярного фідбеку дозволяє працівникам отримувати зворотній зв'язок щодо їхньої роботи та внеску в компанію. Це сприяє підвищенню мотивації, покращенню професійного розвитку та підвищенню рівня задоволеності працівників), створення балансу між роботою та особистим життям (забезпечення можливостей для відпочинку та розваг поза робочим часом допомагає підтримувати здоровий баланс між професійними та особистими зобов'язаннями працівників, що сприяє збереженню їх у компанії), стрес-менеджмент та підтримка здоров'я (впровадження програм стрес-менеджменту та підтримки здоров'я працівників сприяє покращенню загального самопочуття та підвищенню продуктивності на робочому місці), залучення працівників до процесу прийняття рішень [1, с. 57-58].

Аналізуючи підходи, можна зробити висновок, що успішне управління персоналом потребує комплексного підходу, який враховує індивідуальні потреби та особливості працівників, а також стратегічні цілі компанії. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також системи регулярного фідбеку - це лише деякі із підходів, які можуть бути успішно використані підприємствами для створення сприятливого робочого середовища та забезпечення стабільності та успішності на ринку у досягненні конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел:

1. Арапова О. М. Компетентний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації. *Економіка: реалії часу*. 2011, № 1. С. 57-58.

2. *Управління персоналом: навч. посіб.* / О.А. Азарова та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283с.

3. Храмов В.О., Бовтрук А.П. *Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб.* К.: МАУП, 2001. 112с.

УДК: 65.012.7:005.336.1

Ізбаш В. М.,

здобувач вищої освіти,

Кучмілова Т. С.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій, Миколаївський національний аграрний університет

РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

У швидкоплинному та взаємопов'язаному світі сучасного бізнесу роль лідера зазнала глибоких трансформацій. Глобалізація, технологічний прогрес і динаміка ринку, що розвивається, зумовили необхідність переоцінки традиційних парадигм лідерства. Сьогодні ефективне лідерство в глобальному бізнесі вимагає більше, ніж просто управлінської майстерності, а саме потребує далекоглядного мислення, культурного інтелекту та адаптивності, щоб орієнтуватися в складнощах все більш взаємопов'язаної глобальної економіки.

Багато вчених, таких як З. Антонова, Б. Буяк, С. Загурська, Т. Новаченко, О. Слюсаренко, М. Бедринець, С. Федулова та інші, досліджували питання професійного лідерства в різних галузях економіки, створюючи необхідні теоретичні основи для подальших досліджень.

Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства [3, с 12]. Лідери формують організаційну культуру, мотивують персонал та сприяють

комунікації. Стилi управління, включаючи авторитарний, демократичний та ліберальний підходи, грають ключову роль. Ефективне лідерство є важливим для глобальних стратегій, вимагаючи глибокого розуміння глобального бізнес-середовища та урахування культурних, юридичних та економічних аспектів.

Керівники повинні володіти мовами, поважати культурні норми та розробляти чітку стратегію. Вони встановлюють цілі, виявляють можливості та проблеми, формують ефективні команди та сприяють інноваціям. Лідери розвивають культуру вдосконалення, створюючи умови для навчання співробітників у глобальному бізнесі.

Існує безліч різних моделей лідерства, кожна з яких відображає різноманітні аспекти лідерських якостей та підходів. Ось кілька видів моделей лідера :

- Трансформаційне лідерство ставить перед собою завдання інспірувати та мотивувати підлеглих до досягнення високих результатів. Трансформаційні лідери зазвичай мають сильну візію, створюють інноваційні підходи та активно впливають на організаційну культуру.

- Службове лідерство лідер виступає як слуга для своєї команди, покладаючи свої інтереси в бік підлеглих. Службові лідери демонструють емпатію, вміння слухати та враховувати потреби своїх співробітників.

- Аутентичне лідерство підкреслює важливість автентичності та інтегритету у лідері. Аутентичні лідери діють відповідно до своїх цінностей та переконань, що дозволяє їм отримати довіру та підтримку від своєї команди.

- Адаптивне лідерство акцентує на гнучкості та здатності лідера адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Адаптивні лідери швидко реагують на нові умови та змінюють стратегії управління для досягнення успіху.

Кожна модель пропонує унікальні перспективи та підходи до лідерства, підкреслюючи багатогранну природу ефективного лідерства в сучасному складному та динамічному світі.

У збірнику «Leadership 2050» М. Меткалф, М. Морроу-Фокс і С. Кеннон представили модель лідерських компетенцій, яка набула значної уваги. Для уявлення цих компетенцій вони використали віртуальну особистість на ім'я Кейт, що є втіленням ключових лідерських якостей, необхідних для керівників у всьому світі. Серед

цих якостей виокремлюються особистісна цілісність, стійка орієнтація на цінності, розумова гнучкість, нахил до саморефлексії, здатність надихати підлеглих та навички співпраці [1].

Сучасному керівнику потрібно ефективно взаємодіяти з командами, що складаються з різновікових працівників. На підприємствах спостерігається участь працівників п'яти різних поколінь: «тихе покоління» (75-95 років), «бєбі-бумєри» (55-75 років), «покоління Х» (35-55 років), «покоління Y або мїленїалї» (23-35 років) та «покоління Z» (15-23 роки) [2]. Роботодавцю необхідно встановлювати зв'язок з кожним з цих поколінь, розуміти їхні цінності та потреби. Управління різноманїтністю вимагає від керівника гнучкості, емпатії та здатності враховувати індивідуальні особливості. Ключовою задачею є створення стимулюючого середовища, що сприяє розвитку потенціалу кожного члена команди.

Розвиток моделей лїдерства для глобального бїзнесу надзвичайно важливий. Глобалїзація, технологїчний прогрес, ринкова динаміка та культурні змїни потребують інноваційних підходів. Ми досліджували трансформаційне, службове, автентичне, дистрибутивне та адаптивне лїдерство, які є основою для успішного керівництва в глобальному середовищі. Важливо розуміти глобальний контекст та адаптуватися до змїн для ефективного лїдерства в глобальному бїзнесі. Постійне вдосконалення та застосування моделей лїдерства є ключем до успіху.

Список використаних джерел:

1. Лїдерські компетенції для майбутнього: URL: <http://surl.li/sxwfr>

2. Нова реальність: як мотивувати бумерів, зумерів і решту : URL: <http://surl.li/sxwfy>

3. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромєй М. Я. Лїдерство: навч. посїбн. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – Івано - Франківськ. Лілея - НВ. 2015. – 296 с.

УДК 004:005.95

*Кармінська-Белоброва М. В.,
кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
Белянінова А. І.,
Здобувач вищої освіти,
Національний технічний університет
“Харківський політехнічний інститут”*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

В епоху цифрової трансформації, організації повинні адаптуватися до стрімкого розвитку технологій, для того щоб забезпечити успішне функціонування та стійке положення на ринку. Відповідні зміни активно впроваджують і в сфері управління персоналом. Цифровізація HR-процесів стає ключовим фактором для залучення та утримання талановитих співробітників, в умовах постійної конкуренції на ринку праці. Підприємства, які впроваджують в систему управління персоналом новітні цифрові технології, можуть підвищити свою ефективність й отримати конкурентну перевагу на ринку.

Штучний інтелект (ШІ), як складова таких сучасних технологій, стає ключовим інструментом для вдосконалення процесів управління персоналом. The HR Trend Institute – одна з організацій, що займається відстеженням, виявленням, заохоченням сучасних тенденцій у сфері управління персоналом. На конференції «Фундаментальна невизначеність: 5 стратегічних пріоритетів для бізнесу у сфері кадрів на 2024 рік» було визначено ШІ як перший з п'яти пріоритетів, на які HR-менеджери мають звернути увагу.

Головна перевага ШІ пролягає в тому, що він надає менеджерам змогу автоматизувати процес виконання рутинних завдань, оптимізувати свою щоденну роботу та підвищити загальну продуктивність. Опитування 1700 менеджерів з персоналу у Великій Британії, Німеччині та Ірландії показало, що застосування штучного інтелекту широко поширене: 89% використовують інструменти ШІ, а 69% використовують їх часто [1].

Експерти виділяють ключові цифрові технології управління персоналом, включаючи інструменти ШІ для оптимізації робочих

процесів та поліпшення взаємодії між працівниками та управлінським складом, а саме [1; 2; 3]:

- системи управління персоналом з іншими важливими бізнес-процесами (ADP Mobile, Zenefits). Забезпечення автоматизованого обліку кадрів, управління винагородами та підтримки персоналу, сприятиме збільшенню ефективності та зниженню адміністративного навантаження;

- електронні системи для реєстрації робочого часу, відстеження продуктивності та оцінювання успішності співробітників (TSheets, BambooHR) Вони дозволяють реалізувати ефективну систему моніторингу та управління робочим процесом;

- аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про продуктивність персоналу. Надають можливість керівництву виявити ключові тенденції, ідентифікувати сильні та слабкі сторони команди та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку персоналу;

- електронні системи для проведення навчань та розвитку персоналу (LinkedIn Learning, Coursera for Business). Надання доступу до онлайн-ресурсів, віддалених курсів та інтерактивних модулів для підвищення кваліфікації співробітників, що сприятиме постійному розвитку кадрів;

- інструменти аналітики великого обсягу даних про співробітників на основі ШІ, які використовують алгоритми для аналізу з метою прогнозування тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень в управлінні персоналом. Також часто використовуються для автоматизації процесу підбору кандидатів – створення тексту опису вакансії, аналіз резюме відповідно до ключових вимог, організацію запису кандидата на співбесіду, надання автоматичної відповіді кандидату на найпоширеніші запитання (програмне забезпечення Paradox, Manatal, Fetcher).

Звичайно, використання розглянутих технологій та інструментів ШІ має проблемні аспекти, на які обов'язково слід звертати увагу. Існує ризик наявності упередженості в алгоритмах, які використовуються системами ШІ. Це може призвести, наприклад, до дискримінації певних груп кандидатів під час аналізу резюме в процесі пошуку та підбору персоналу. Крім того, впровадження технологій ШІ є досить вартісним, а також може потребувати

додаткових витрат часу й фінансових ресурсів на навчання персоналу.

Таким чином, новітні технології й інструменти ШІ мають потенціал для трансформації сфери управління персоналом. Їхнє впровадження на підприємстві дозволяє автоматизувати та оптимізувати HR-процеси та зменшити адміністративні витрати. Однак, необхідно підходити до використання технологій з обережністю. Дуже важливо, щоб ШІ-інструменти використовувались під наглядом людей, а результати опрацювання даних обов'язково перевірялись. Поки що не можна покладатись на їхню точність, оскільки програмні алгоритми знаходяться в процесі постійного вдосконалення та іноді результати виявляються помилковими.

Список використаних джерел:

1. Dank N. *Fundamental Uncertainty | 5 strategic HR & people priorities for 2024* URL: <http://surl.li/sxaka>

2. Хаврова К. С. Вплив цифровізації на процес управління персоналом / С. Хаврова, Д. О. Доброжан // *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* – 2023. – №4(43) – С. 92-96.

3. Кондратюк І. *Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. Вчені записки Університету «КРОК».* 2023. № 4(72). С. 146-156

УДК 005.96:331.101.6

Костюк Є. Р.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Россоха В. В.,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У будь-якій організації ключовим фактором успіху є рівень продуктивності праці. Цей показник є важливим індикатором ефективності діяльності підприємства, відображаючи його здатність до досягнення поставлених цілей та завдань. Рівень продуктивності

праці визначає конкурентоспроможність організації, її можливість збільшувати обсяги виробництва, знижувати витрати та досягати прибутковості.

Підвищення продуктивності праці є необхідною умовою для стабільного розвитку будь-якої компанії. Такий процес впливає на зменшення витрат виробництва, збільшення виручки від реалізації продукції та підвищення рівня оплати працівників. Зростання продуктивності стає фундаментом для збільшення прибутку та економічного зростання.

Негативний вплив на організацію має зниження темпів продуктивності праці, що призводить до зростання витрат виробництва, зниження конкурентоспроможності на ринку та загального погіршення фінансового стану підприємства.

Управління продуктивністю праці є однією з ключових функцій менеджменту. До зазначеної функції відноситься комплексний підхід, що базується на теоретичних засадах управління та врахуванні відповідних законодавчих норм. Сучасні підходи до управління продуктивністю праці, такі як загальне управління якістю та організаційний розвиток, наголошують на важливості створення сприятливого соціально-психологічного клімату та залученні працівників до активної участі у процесах управління.

Історія управління продуктивністю праці починається з класичних теорій менеджменту, таких як наукове управління та адміністративне управління. Пізніші концепції, такі як школа людських відносин та поведінковий підхід, враховують соціальні та психологічні аспекти управління персоналом.

У сучасних умовах управління продуктивністю праці вимагає від керівництва комплексного підходу та використання різноманітних інструментів та методів. Тільки за умови ефективного управління цим процесом компанія може досягти стабільного розвитку та забезпечити успішну конкуренцію на ринку.

В економічній літературі є кілька визначень продуктивності праці (табл. 1).

Зростання рівня продуктивності праці в сучасному світі значною мірою залежить від освіти та технічного прогресу. Високий рівень освіти, що формує людський капітал, має величезний позитивний вплив на продуктивність праці. Навпаки, недостатній рівень освіти пов'язаний зі значним падінням продуктивності праці.

Продуктивність праці

Джерело	Визначення
Сай та ін. [1]	Розрахунок секторальної доданої вартості, поділеної на кількість робочої сили у відповідному секторі
Константинеску та ін [2]	Реальна додана вартість, розділена на кількість зайнятих працівників
Dietzenbacher та ін. [3]	Визначення продуктивності праці у вертикально інтегрованій галузі як відношення створеної вартості до робочих місць у галузі
Євростат [4]	Додана вартість на кожну зайняту особу
Хацикян [5]	Співвідношення обороту або річних продажів до кількості працівників у звітному році
Лимос [6]	Обсяг випуску, розділений на кількість працівників
McGowan та ін. [7]	Валова продукція на одного працівника
Mohnen & Hall [8]	Обсяг продукції на одну одиницю праці
ОЕСР [9]	Виробіток на одиницю затрат праці
Ортега-Аргілес [10]	ВВП на відпрацьовану годину

Джерело: складено автором на підставі [1-5]

Централізація або децентралізація освіти можуть мати різний вплив на якість освіти та розвиток людського капіталу, залежно від контексту. Перетікання знань сприяє регіональному зростанню, особливо помітному між міськими районами. Рівень освіти також створює ефект позитивного впливу на продуктивність праці. Відповідно, інвестиції в освіту, сільськогосподарські дослідження та інфраструктуру сприяють економічному зростанню у сільських регіонах.

Застосування вакцин також позитивно впливає на продуктивність праці, оскільки покращує загальний стан здоров'я працівників. Вакцинація захищає від хвороб, зменшує пропуски на роботі та витрати на лікування, що відповідно підвищує продуктивність праці.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) також грають ключову роль у підвищенні продуктивності праці. Інвестиції в ІКТ покращують ефективність виробничих процесів, оптимізуючи їх та підвищуючи продуктивність. ІКТ також допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень на основі актуальних даних та аналізу, що сприяє кращому управлінню та підвищенню продуктивності на всіх рівнях організації. Полегшення комунікації та співпраці серед

працівників за допомогою ІКТ також сприяє підвищенню продуктивності.

Доступ до Інтернету також має позитивний вплив на продуктивність праці. Цифрова трансформація та доступ до інформації, що стали можливими завдяки Інтернету, важливі для інклюзивності та підвищення продуктивності. Якщо якість та швидкість з'єднання підвищуються, переваги доступу до Інтернету стають більш очевидними, особливо для менш розвинених регіонів, що загалом сприяє регіональній конвергенції.

Продуктивність значною мірою залежить від наявних технологій і волі керівництва до постійного вдосконалення процесів. Компанії витрачають гроші на короткострокові інвестиції або викуп акцій, замість вкладання у довгостроковий капітал. Деякі економісти висловлюють думку щодо необхідності реформування корпоративного оподаткування, щоб краще стимулювати інвестиції у виробництво, інфраструктуру та довгострокові активи. Наразі компанії все ще можуть зосереджуватися на довгострокових інвестиціях для максимізації ефективності та продуктивності, хоча для деяких привабливішими можуть бути короткострокові стратегії капіталу.

Список використаних джерел:

1. Cai F., Wang D., Du Y. *Regional disparity and economic growth in China: The impact of labor market distortions. China Economic Review.* 2002. № 13. P. 197–212.
2. Constantinescu C., Mattoo A., Ruta M., *Does vertical specialisation increase productivity? World Econ.* 2019. № 42. P. 2385–2402.
3. Dietzenbacher E., Hoen A.R., Los B., *Labor productivity in Western Europe 1975–1985: an intercountry, interindustry analysis. Journal of Regional Science.* 2000. № 40. P. 425–452.
4. Eurostat, *Glossary.* 2020. URL: <http://surl.li/sxakh>
5. Hatzikian Y. *Exploring the link between innovation and firm performance. J Knowl Econ.* 2015. № 6. P. 749–768.
6. Lemos S. *A survey of the effects of the minimum wage on prices. J Economic Surveys.* 2008. № 22. P. 187–212.
7. McGowan M.A., Andrews D., Millot V. *The walking dead? Zombie firms and productivity performance in OECD countries. OECD Economic Department Working Papers.* 2017. No. 1372.

8. Mohnen P., Hall B. H. *Innovation and productivity: an update. Eurasian Business Review. 2013. № 3. P. 47–65.*

9. OECD. *Glossary of Statistical Terms. 2020. URL: <https://stats.oecd.org/>*

10. Ortega-Argilés R. *The transatlantic productivity gap: a survey of the main causes: the transatlantic productivity gap. Journal of Economic Surveys. 2012. № 26. P. 395–419.*

УДК 658.3

Магас Н.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,

Федишин Г.В.,

старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму,

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах високої конкуренції, зростання потреб та побажань клієнтів, ефективність роботи персоналу є важливим чинником впливу на конкурентоспроможність, фінансову стабільність та успішність підприємства у майбутньому.

Слово «мотивація» – має походження від латинського слова «motus», що означає штовхати в перед:

- спонукати суб'єкта (людину) до певних дій, зміни, які потребують докладання зусиль;

- спонукати суб'єкта (людину) задовольнити всі свої потреби та бажання;

- пропонує усвідомлені дії для покращення та зростання соціального статусу суб'єкта.

Мотивація персоналу виступає основним стимулом краще працювати на загальний результат діяльності підприємства, досягати визначених стратегічних цілей, розробляти та реалізовувати напрямки розвитку підприємства у майбутньому.

Мотивація повинна спонукати максимально задовільними бажання працівників, розвитку їх творчих здібностей, які підприємство повинно використовувати для підвищення рівня

конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та зростання продуктивності праці.

М. Портер наголошував, що економічний ефект від мотивації праці персоналу в умовах жорсткої конкуренції є вагомим між поступове зростання заробітної плати працівників, мотив до праці є вагомим стимулом для впровадження інноваційних рішень, які спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [1].

Л. Ерхарда та А. Колот зазначали, що вагомий вплив на результативність діяльності персоналу має соціальний мотив, який впливає на внутрішнє відчуття задоволеності персоналу від виконання своїх посадових обов'язків [1, 2].

Ефект від мотивації персоналу має економічний та соціальний вимір. Варто зазначити, що більшість науковців наголошують на тому, що формування оптимальної системи індикаторів ефективності мотивації персоналу відносять до найскладніших методологічних досліджень у сфері мотиваційних досліджень.

Соціально-економічний ефект мотивації персоналу полягає у спонуканні до праці персоналу з метою досягнення особистих цілей і цілей компанії. З даного твердження випливає, що оцінка соціально-економічної ефективності мотивації персоналу визначається досягненням економічних та соціальних цілей.

Економічну ефективність мотивації персоналу можна визначити за допомогою таких показників діяльності підприємства :

- зростання обсягів продажів;
- зростання прибутку;
- зниження операційних витрат;
- зростання запасу фінансової стійкості;
- зростання рентабельності продажів;
- зростання рентабельності активів;
- підвищення ринкової вартості компанії тощо.

Соціальними індикаторами оцінки ефективності мотивації персоналу виступають:

- привабливість роботи для персоналу (бажання працювати саме на цьому підприємстві, коли філософія, місія, цілі та прагнення підприємства співпадають із внутрішнім світоглядом працівника);
- визнання результатів праці (справедлива оцінка, стимулювання);

- справедливість винагороди;
- можливість професійного зростання;
- соціальне забезпечення;
- розвиток індивідуальних здібностей;
- доброзичлива атмосфера у колективі;
- участь в управлінні, які стосуються трудового колективу;
- гарантії роботи тощо.

Перераховані індикатори оцінки ефективності мотивації праці персоналу ґрунтуються не тільки на економічних показниках, але мають і соціальне вираження (задоволення роботою, бажання зростати разом з компанією, доброзичлива атмосфера у колективі тощо), здійснення такої оцінки дозволить проаналізувати керівництву підприємства чи правильні методи та інструменти мотивації персоналу використовуються на підприємстві для стимулювання праці працівників.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. с англ. А. Олійника, Р. Скільського. К.: Основи, 1998. 390 с.
2. Чухно А.А. Основи економічної теорії. К.: Вища школа, 2001. 606 с.
3. Магас Н.В. Персонал-технології у системі управління персоналом підприємства. *Innovative ways of learning development : The X International Scientific and Practical Conference. March 13 – 15, Varna, Bulgaria. 2023. - p. 96-99.*
4. Магас Н.В., Федішин Г.В. Особливості оцінки ефективності розвитку персоналу. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18-19 квітня 2023 р.). Київ, 2023. С 359-361.*

УДК 331.108:004.738.5

*Iryna Markovych,
candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Economic and Finance Department,
Ternopil Ivan Puluuj National Technical University*

RELATIONSHIP BETWEEN COMPETENCE AND SKILLS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

Defining the concepts of "competence" and "skills" is important for understanding the role of education in training personnel for the digital economy. According to the OECD definition, competence involves not only knowledge and skills, but also the ability to solve complex tasks in a specific context. This means that education should form both professional skills and flexible competences for successful adaptation to the changing conditions of the digital economy.

The relation between competence and skills is defined in an OECD project as follows: "A competency is more than just knowledge and skills. It involves the ability to meet complex demands, by drawing on and mobilizing psychosocial resources (including skills and attitudes) in a particular context" [1, p.4].

The definition can be broken down into several building blocks, namely: learning domains; tools; competence areas; modes; purposes (see Figure 1).

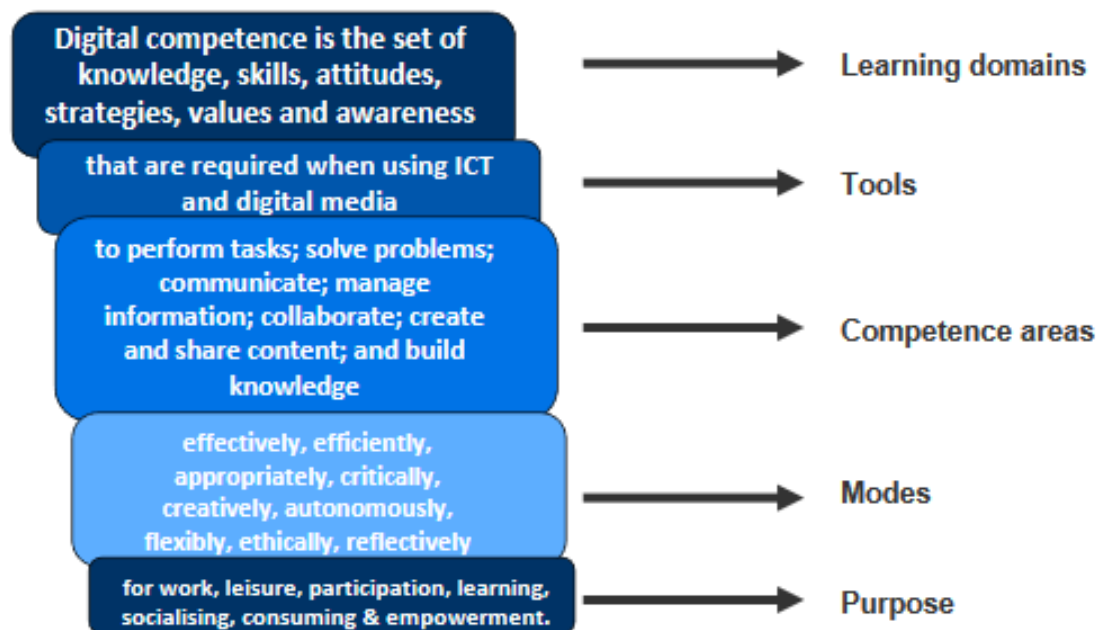


Figure 1 – Parts of the definition

Source: [2, p.30]

As noted in [3], “education forms the basis for a creative and productive workforce that drives R&D and innovation and is able to steer technological and digital developments, rather than react to them; education and training equip people with the skills they need on the labour market and enable them to respond to changing circumstances and structural change or disruption; education, training, re- and up-skilling help to smoothen the transition between jobs; education and training give people the chance to create jobs themselves; a highly-qualified and flexible workforce forms the backbone of a resilient economy that deals with shocks well and plays a pro-active role in the global economy”.

Great potential of ICT can be mobilised through a well-functioning virtuous cycle of activity. Attractive content and services need to be made available in an interoperable and borderless internet environment. This stimulates demand for higher speeds and capacity, which in turn creates the business case for investments in faster networks. The deployment and take-up of faster networks in turn opens the way for innovative services exploiting higher speeds [4, p.4]. Therefore, in the digital economy, competence encompasses knowledge, skills and the ability to adapt and apply them in different situations. Digital transformation requires not only technological training, but also the formation of "soft skills" - communication, critical thinking, teamwork, etc. Interrelated improvement of professional and general competences is necessary for rapid adaptation of employees to new demands from the rapidly changing digital environment. Thus, a combination of professional and general competence is important for the development of a competitive economy.

References:

1. *OECD. The OECD Program Definition and Selection of Competencies (2005). The definition and selection of key competencies. Executive summary. 30. <http://surl.li/sxwhi>*
2. *Ferrari A. Digital Competence in practice: An analysis of frameworks. Seville. Retrieved from <http://surl.li/sxalx>*
3. *Strengthening European Identity through Education and Culture The European Commission's contribution to the Leaders' meeting in Gothenburg (2017) Retrieved from <http://surl.li/sxwhf>*
4. *Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Digital Agenda for Europe Retrieved from <http://surl.li/sxama>*

УДК 378:005

*Морозова М.Е.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємництва та менеджменту,
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Проблема удосконалення професійної діяльності викладачів є постійною, але пріоритетом і нині, це пов'язано з тим, що сучасний викладач має готувати конкурентоспроможних професіоналів. У зв'язку з цим викладач повинен передбачати зміни, які відбуватимуться в його науковій предметній області, і розвивати в собі ті якості, які будуть потрібні як сьогодні так і в осяжному майбутньому.

Основним змістом професії викладача є стосунки з людьми. Інші професії «людина-людина» вимагають взаємодії з людьми, але це найкращий спосіб зрозуміти та задовольнити людські потреби. У педагогічній професії провідним завданням є розуміння суспільних цілей і спрямування зусиль інших на їх досягнення.

Тому поняття набувають актуальності в сучасних умовах «кваліфікація» та «компетентність», що визначають якість освіти. Закон «Про вищу освіту України» трактує якість вищої освіти як сукупність якостей особи з вищою освітою, що відображає її професійну кваліфікацію, ціннісні орієнтації, соціальну спрямованість і визначає здатність задовольняти особисті та професійні потреби, а також потреби суспільства» [1].

Національна доктрина розвитку освіти в Україні ХХІ ст. визначає такі основні завдання державної освітньої політики:

- розвиток творчих здібностей та самостійних наукових навичок пізнання особистості, самовиховання та самореалізація;
- підготовка кваліфікованих кадрів, здатних до творчої праці, професійний розвиток;
- розробка та впровадження на ринок праці конкурентоспроможних наукомістких та інформаційних технологій» тощо [2].

Питаннями структури і сутності понять термінів «компетенція» і «компетентність» у галузі освіти займались Н. Бібік, Н. Кузьміна, П.

Борисов, О.Овчарук, С. Шишов, Дж. Равен, В. Краєвський, А. Хуторський та інші.

В Україні досі питання готовності випускників до професійної діяльності розглядається з точки зору їх професійної компетентності, під якою розуміється готовність вирішувати професійні завдання відповідно до очікувань роботодавців.

Тому не лише для випускників, університетів, а також і для роботодавців питання спрямованості вищої освіти на підготовку до професійної діяльності стає надзвичайно актуальним, оскільки роботодавці часто висловлюють недостатню підготовленість до щоденної роботи на певному робочому місці.

Аналіз думок роботодавців щодо готовності випускників до професійної діяльності в умовах розвитку інноваційної економіки є вкрай необхідним, оскільки це створює реальну змістовну основу для створення належних умов для участі у професійному навчанні в процесі професійного навчання майбутніх фахівців інноваційного розвитку.

Бажання роботодавців про те, які випускники їм потрібні, слід враховувати, до них можемо віднести:

- загальний рівень розвитку та базові знання молодого спеціаліста;
- здатність до системного мислення, здатність обробляти великі обсяги інформації та виділяти головне;
- здатність застосовувати набуті знання на практиці, навички роботи в команді, здатність і бажання постійно навчатися;
- професійна орієнтація, цілеспрямованість, адекватність самооцінки як професіонала [3].

За таких потреб, ми вважаємо, що одним із головних принципів сучасної вищої освіти є академічна мобільність. Практик, навчальна та науково-дослідна робота викладача збагачують професійний досвід, дають можливість вивчати та практикувати різні моделі створення та розповсюдження знань, розширюють мережу контактів.

Зважаючи на висунуті вимоги до підготовки сучасних кадрів, викладач має зосередити увагу на створенні організаційних умов навчального процесу, які сприятимуть усвідомленню у студентів потреби в самостійному здобутті й оновленні знань, постійній роботі над собою - розвиток і саморозвиток.

Виходячи із викладеного бачимо, що на сучасному етапі розвитку вищої освіти, проблема змістового наповнення професійних компетенцій викладача вищої школи набула ознак, які раніше їй не були властиві. Все це дозволили дійти висновку про необхідність внесення змін у процес підготовки майбутнього педагога з метою формування в них професійної компетентності яка буде відповідати сьогоденню.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту України» : № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики/ за ред. О.В.Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. 112с.
3. Морозова М.Е. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг.ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Суми: ПФ «Видавництво “ Університетська Книга ”», 2020. 231с.

УДК 005.95:658.114

Пастухов О. С.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Романченко Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

Людський ресурс пронизує усі ланки та складові кожної компанії, тому управління ним потребує особливої уваги. Лояльність персоналу є однією з ключових характеристик персоналу, таким чином, вона напряду впливає на функціонування організації. Цей факт робить розуміння її сутності та способів управління нею важливою для всіх управлінців.

Різні науковці по-різному підходять до визначення поняття лояльності персоналу, але інтегрованим визначенням можна назвати таке: це така поведінка та самовідчуття персоналу, що характеризується позитивним його ставленням до підприємства і

базується на задоволенні працею та узгодженості його та підприємства інтересів і цілей. [1] Але лояльність персоналу є більш складним компонентом управління, ніж просто певна лінійна поведінка працівника. Її можна розглядати під двома кутами:

- розглядати суть поведінки лояльного працівника, розкладаючи її на різні виміри та типи, аби більш точно описати різні її грані;
- розглядати лояльність персоналу, як елемент функціонування організації, визначати причини, що на неї впливають, та як вона сама впливає на функціонування організації.

Ці два підходи вдало доповнюють один одного. Перший, завдяки більш глибокому розумінню з чого складається лояльність працівника, дозволяє більш точно її виміряти. Другий підхід же, краще розуміючи місце лояльності персоналу в організації, дозволяє краще розуміти на що та яким чином впливає лояльність персоналу, та фактори і механізми, за допомогою яких можна впливати на неї. Таким чином, отримуємо модель управління лояльністю персоналу: спочатку визначаємо її наявний рівень, потім застосовуємо різні механізми для впливу на неї.

На першому етапі, вимірі лояльності персоналу компанії, застосовуються різні методи. Один з найпростіших, це пряме анкетування працівників. Працівники по певній шкалі висловлюють згоду з різними твердженнями, і ,як результат, за середньою оцінкою можна визначити рівень лояльності групи працівників. Більш складні методи можуть застосовувати різні лінгвістичні моделі для виявлення лояльності працівників по настрою слів, що вони використовують для опису своєї організації. Оптимальною методикою можна вважати визначення лояльності за двома типами: сприймана та поведінкова. Сприйману лояльність визначають самі працівники, вона означає моральний та емоційний рівень прихильності працівника до компанії. Поведінкову лояльність визначає керівник, вона означає, як лояльність працівників проявляється у їх діях, продуктивності роботи тощо. На основі отриманих середніх результатів та зведення їх до еталонного значення, будується матриця лояльності працівників. Кожна з двох осей на ній відповідає сприйманій та поведінковій лояльності, на матриці рівномірно розподіляється 9 секторів лояльності та відповідно за отриманими координатами визначається рівень лояльності працівника чи їх групи. [2]

Після визначення наявного рівня лояльності, пропонується вжити відповідних заходів для її підвищення чи підтримання. Основними факторами, які впливають на лояльність працівників є: їх демографія, виправдання очікувань від роботи, процедура найму, вступний інструктаж та навчання, відносини між керівництвом та підлеглими, можливість кар'єрного просування, загальне задоволення роботою, оплата праці та винагороди. [3] Відповідно на ці елементи і потрібно акцентувати увагу управлінцю. Також варто звернути увагу на різні рівні лояльності, їх можна розділити на чотири категорії: низьку, базову, позитивну та значну лояльність. Відповідно до них, методика дій може відрізнятися. На низькому рівні варто або звільнити працівника, або індивідуально з ним працювати, що може бути ризикованим, зважаючи на об'єм затрачених ресурсів. На базовому рівні знаходиться більшість працівників, для роботи з цією групою можна застосовувати безліч різних методів покращення задоволення роботою та ідентифікації з організацією, і усі вони будуть давати позитивний ефект. На позитивному рівні лояльності варто знову застосовувати індивідуальний підхід, виявляти елементи, що не дозволяють працівнику бути повністю лояльним та не шкодувати ресурсів на їх виправлення. На рівні значної лояльності варто лише підтримувати той рівень практик, що до такого рівня лояльності призвів. В той самий час, під час роботи над будь-яким рівнем лояльності та з будь-яким методом для її підвищення важливо, аби керівництво робило це щиро та послідовно, показуючи працівникам свою зацікавленість.

Таким чином, лояльність персоналу, як одна з ключових його характеристик, потребує від управлінця розуміння механізму впливу на неї. Спочатку варто виміряти її, наприклад, за двовимірною шкалою сприйманої та поведінкової лояльності. Потім варто застосувати необхідні методи, що будуть позитивно впливати на задоволення працівників роботою та ідентифікації з організацією, що зрештою так само позитивно відобразиться і на лояльності персоналу до компанії.

Список використаних джерел:

1. Сардак О. В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю персоналу підприємства / Науковий вісник НЛТУ України. – 2014.

2. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства / Економіка транспортного комплексу. - 2014. - Вип. 23. - С. 23-36. –URL: <http://surl.li/sxamj>

3. Amena S. Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness / S. Amena, S. M. Azhar. // Journal of Management Research. – 2013. – №5. – С. 250–268.

УДК 331.108.2

Пелех О.Б.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,*

Главацька О.Г.,

здобувач вищої освіти,

Рівненський державний гуманітарний університет

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зі зростанням глобальних бізнес-структур та міжнародної конкуренції ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором успіху для підприємств та організацій. Їм доводиться адаптуватися до різних культур, стилів роботи та правових норм, що вимагає високого рівня управлінської компетентності. Крім того, постійні зміни на ринку праці (швидка технологічна еволюція, демографічні зрушення, нові уявлення про робочий час і робоче місце) вимагають від менеджерів швидкої адаптації управлінських стратегій.

Управління людськими ресурсами - це сукупність стратегій, процесів і практик, спрямованих на ефективне управління робочою силою для досягнення стратегічних цілей організації. Ключовими аспектами управління людськими ресурсами є наступні:

1. *Кадрове планування* - включає розробку планів для визначення кадрових потреб відповідно до стратегічних цілей організації та аналіз динаміки ринку праці для прогнозування майбутніх потреб у робочій силі.

2. *Рекрутинг та відбір* - це розробка ефективних стратегій залучення талантів; вивчення та впровадження інноваційних методів відбору кандидатів (аналіз вакансій, розробка стратегії рекрутингу, реклама вакансій, відбір резюме та анкет, проведення співбесід;

тестування та оцінка кандидатів, інтеграція нових співробітників в команду та роботу).

3. Оцінка та розвиток персоналу: передбачає визначення ключових компетенцій та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, проведення атестації працівників та розробку планів розвитку.

4. Управління винагородою персоналу - це стратегічний процес, спрямований на створення та впровадження ефективних систем оплати праці та компенсацій для стимулювання, утримання та розвитку персоналу.

5. Управління відносинами на робочому місці спрямоване на створення та підтримку позитивних, взаємовигідних відносин між працівниками та роботодавцями.

6. Організаційний розвиток спрямований на реалізацію стратегічних ініціатив для підвищення ефективності та розвитку організації, впровадження інновацій та змін у відповідь на мінливі ринкові умови.

7. Утримання талантів та протидія плинності кадрів означає створення стимулюючого робочого середовища, ефективне управління комунікаціями, баланс між роботою та особистим життям, справедливу оплату праці, програми розвитку лідерства та наставництва, а також оцінку індивідуальних потреб працівників.

8. Здоров'я та безпека на робочому місці - реалізація політики та програм, спрямованих на забезпечення безпеки, здоров'я та благополуччя працівників.

9. Управління змінами передбачає розробку стратегій для ефективного впровадження змін в організації та маніпулювання внутрішніми/зовнішніми факторами, які впливають на організацію.

10. Дослідження ринку праці та тенденцій - постійне оновлення знань про ринок праці та зміни в HR-тенденціях (аналіз зовнішнього середовища, конкуренції на ринку праці, прогнозування потреб у навичках, аналіз географічних та бізнес-специфічних факторів, вивчення демографічних змін, внесення змін до навчальних програм, управління гнучкістю робочого часу та моделями зайнятості).

В сучасних умовах, на думку [1], за наявності високої невизначеності зовнішнього середовища економічний та соціальний розвиток організацій неможливий без впровадження таких основних стратегічних напрямів управління персоналом: – формування

ефективної організаційної структури управління підприємством відповідно до змін зовнішнього середовища; – інвестування в розвиток персоналу; – вдосконалення методів оцінювання персоналу; – створення ефективної системи мотивації праці.

Управління людськими ресурсами на державній службі має свої особливості та специфічну нормативно-правову базу, яка враховує специфіку державного сектору. Державна служба в Україні — професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави. Ці особи є державними службовцями, що мають відповідні службові повноваження. [2]

Забезпечення формування державної політики, здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі – усі ці завдання належать до компетенції Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування. [3]

Основні особливості управління персоналом на державній службі: *державні стандарти і правила*: визначаються відповідними законодавчими актами, наказами та іншими нормативними документами; *кадрова політика*: враховує специфіку роботи на державній службі, в тому числі принципи об'єктивності, прозорості та відкритості; *конкурсна система*: застосування прозорих і конкурсних процедур при відборі кандидатів на посади; *професійний розвиток*: організація системи підвищення кваліфікації та навчання працівників державної служби з урахуванням особливостей; *контроль та відповідальність*: забезпечення ефективного контролю за виконанням службових обов'язків та відповідальності за порушення процедур чи стандартів; *прозорість та взаємодія з громадськістю*: ведення діалогу та взаємодія з громадськістю, забезпечення прозорості у прийнятті рішень та виконанні службових обов'язків; *особливості правового середовища*: дотримання особливостей та вимог законодавства, що регулює державну службу, в тому числі норм про службові відносини, застосування спеціальних правил оплати праці, що враховують особливості бюджету; *етика та ділова культура*: високі етичні стандарти для запобігання конфлікту інтересів та

забезпечення суспільної довіри; *гнучкість*: готовність до змін у політичному та соціальному середовищі, включаючи зміни у керівництві та стратегії державної політики; *специфіка кадрового планування*: врахування специфіки кадрового планування на державній службі, в тому числі фінансових обмежень та бюджетної дисципліни. Ці особливості формують контекст управління людськими ресурсами на державній службі та визначають основні принципи і підходи до організації управління людськими ресурсами в цьому секторі. Отже, ефективне управління персоналом вимагає постійного вдосконалення, адаптації до змін та впровадження кращих практик для забезпечення успішного функціонування організації.

Список використаних джерел:

1. Смирнова І.І., Курченко В.С., Шевяков Д.В. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С.622-627.

2. Гайдук Ю. Держслужбовці: хто це та яка їх кількість в Україні. URL: <https://fakty.com.ua/ua/by/yuliya-gajduk/>

3. Управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/>

УДК 005.95/.96

Пономарьов О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри технологій управління,
Національний авіаційний університет*

ОНБОРДИНГ ІНСТРУМЕНТ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

На початку повномасштабної війни бізнес в Україні був частково паралізований із-за втрати зв'язків, як з зовнішніми партнерами так і всередині організації, але він зміг адаптуватися. На даний час бізнес продовжує працювати та розвиватися, впроваджуючи у свою діяльність нові проєкти, що вимагає залучення нової робочої сили. Одним з інструментів адміністративного менеджменту, для залучення нового персоналу і ефективної адаптації є онбординг.

Онбординг - це процес, який охоплює все необхідне для нових працівників, що приступають до роботи. Він включає заповнення документів, налаштування робочих місць і доступів, інформування про рольові очікування та знайомство з колективом, необхідне для досягнення успіху в новій компанії. [1]

Основні кроки онбордингу, щодо адаптації нового працівника:

1. Надання повної інформації про кадрову політику в організації.
2. Визначення функціональних обов'язків нового співробітника.
3. Навчання, як частина довгострокового процесу адаптації.
4. Адоптація в організаційну культуру.
5. Налагодження соціальних зв'язків в компанії.

Представимо онбординг як систему, що складається з чотирьох частин – до першого дня, першого дня, першого тижня та перших 3–6 місяців. Основні пункти, що охоплюють весь період адаптації співробітників: 1) Перед першим днем: попереднє залучення працівника; поінформованість команди співробітника; підготовка робочої системи. 2) Перший день: вітальний пакет; привітання від лідерів. 3) Перший тиждень: підтримка менеджера; наставник, на якого можна розраховувати; призначення відповідального колеги по роботі. 4) Перші 3-6 місяців: стійкий календар реєстрації; постійний зворотний зв'язок протягом усього періоду адаптації.

Процес адаптації нових працівників має велике значення для досягнення успіху і бажання залишитися у команді по закінченню випробувального терміну. Онбординг можна проводити використовуючи старі методи управління персоналом, але з розвитком програмного забезпечення і технологій, слід звернути увагу на новітнє програмне забезпечення, що зробить процес адаптації нових співробітників більш цікавим і дозволить бізнесу зменшити витрати часу. Представимо основні програмні інструменти, які застосовуються адміністративним менеджментом для реалізації онбордингу[2]: Paycom - використовується впродовж всього процесу онбордингу; Workday- для розвитку співробітників; BambooHR - використовується під час кастомізації; Rippling - для глобального онбордингу; Zenefits - для онбордингу на ходу; UKG Pro - для інтерактивного онбордингу; ADP Workforce Now - для автоматизованих робочих процесів; Namely HR - для збору даних про нових співробітників; Freshteam -найбільш доступний за

економічною складовою; Kallidus - для попереднього відбору кандидатів.

Пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення сформували вимоги до залучення та адаптації робітників:

- забезпечення та комфортна адаптація співробітників в онлайн-режимі. Відмова від наполягання особистої присутності на будь-якому етапі адаптації, так як тривожність викликана війною, може негативно вплинути на якість та ефективність роботи;

- піклування про безпеку команди – знання де живуть і працюють працівники, наявність доступу до комунікації – все це дає змогу ефективно планувати робоче навантаження працівників, та своєчасно реагувати на потреби;

- не абстрагуватися від особистих проблем працівника, допомога працівнику призводить до підвищення його лояльності до компанії.

Онбординг під час воєнного стану майже не відрізняється, від того часу, коли виникла пандемія Covid-19. Але зміни таки є, слід зазначити, що зараз основну увагу слід приділяти психічному здоров'ю, стресостійкості та безпеці команди, та проявляти емпатію, ініціативність, готовність допомагати та передбачати запити нових працівників.

Список використаних джерел:

1. *Chauncey Crail, Rob Watts, Jane Haskins The Onboarding Process: A Step-By-Step Guide* URL: <http://surl.li/szvdp>

2. *Anna Baluch, Lauren Holzniekemper, Cassie Bottorff Best Onboarding Software March 2024* URL: <http://surl.li/sxamx>

УДК 005.95/.96

Поплавська О.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київського національного економічного університету

імені Вадима Гетьмана

ПРІОРИТЕТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом – один зі складних та відповідальних бізнес-процесів. Сучасні умови, в яких перебувають вітчизняні підприємства, визначається рядом зовнішніх чинників, що негативно

впливають на їх діяльність, тому стратегія управління персоналом має бути переглянута під кутом зору теперішніх завдань. До таких завдань слід віднести: гармонізацію цілей сталого розвитку підприємства зі стратегічними цілями управління персоналом, а також забезпечення безпеки роботи та благополуччя персоналу, як основи соціальної відповідальності будь-якої організації.

Наукові пошуки у царині соціальної відповідальності [] дозволяють зробити висновок: соціальна відповідальність будь-якого підприємства реалізується не лише через соціальні проєкти, але й через соціально відповідальну поведінку кожного працівника, у т.ч. керівництва. Таким чином, соціально відповідальне управління персоналом охоплює процеси:

- визначення та транслювання цінностей компанії серед персоналу та назовні;
- створення передумов соціальної безпеки, що включає дії, спрямовані на забезпечення психологічного та соціально-економічного комфорту, відтворення та розвиток людського капіталу організації;
- включення до соціальних ініціатив громадськості;
- підтримки загальноприйнятих та визнаних міжнародними стандартами дій щодо екологічної поведінки як персоналу, так і самого підприємства.

При цьому усі названі процеси взаємопов'язані та передбачають певної колаборації між персоналом та керівництвом, оскільки зв'язки мають бути не односторонні, а побудовані таким чином, щоб мати і горизонтальний, і вертикальний зворотний зв'язок, у т.ч. зі зовнішніми стейкхолдерами. За такого підходу, цінності стають не надуманими цілями, а невід'ємною характеристикою (ознакою) поведінки персоналу.

Зважаючи на сучасний соціально-економічний стан економіки, пріоритетним напрямом соціально відповідального управління персоналом є створення передумов соціальної безпеки. Більш детальний розгляд цього напрямку дозволяє виокремити такі вагомні компоненти:

- досягнення фінансового благополуччя для працівників при збереженні темпів розвитку компанії, її доходів;
- забезпечення фізичної безпеки та збереження здоров'я на робочому місці або зменшення негативного впливу факторів

небезпеки (тобто зниження травмування через будь-які випадки, у т.ч. через обстріли, тощо);

- підтримка кар'єрного та особистісного розвитку персоналу;
- дотримання інформаційної гігієни в соціально-трудовах відносинах;

- надання психологічної підтримки та супроводу (за необхідності) персоналу, особливо, для професій, що мають високі ризики професійного вигорання;

- розвиток соціального діалогу, у т.ч. між організацією та місцевими органами влади, громадськістю.

Реалізація названих компонент передбачає конкретні заходи з мотивації, організації праці. І, наприклад, для сфери освіти включатиме обов'язковий перегляд диференціації тарифних коефіцієнтів, приведення у відповідність розрядів та посад, щоб не продовжувати негативну практику «зрівнялівки» та «знецінення» праці освітян. Так само важливо переоцінити зміст роботи та вимоги до допоміжного персоналу в сфері освіти з тим, щоб раціонально використовувати підготовлені кваліфіковані кадри й справедливо оплачуючи їх роботу. В той же час, запровадження «дня психологічних консультацій» було б доречним не лише для здобувачів, але й персоналу (особливо викладачів), який в умовах стресів, підвищення інтенсивності та напруженості праці просто «вигорає» на роботі.

Оскільки питання безпеки на робочому місці в більшості організацій вирішено (наприклад, як це зроблено у сфері освіти), але залишаються резерви покращення. Зокрема, освітяни за власної ініціативи часто допомагають постраждалим від війни. Тому, наприклад, для сфери освіти – це може бути інформаційна платформа про центри надання допомоги постраждалим від обстрілів та вимушеним переселенцям, контакти волонтерів і благодійних організацій, які співпрацюють зі закладами освіти й надають соціальні послуги чи допомогу (щоб скоординувати та покращити спільну діяльність).

Отже, соціально відповідальне управління персоналом – це людиноцентрична стратегія розвитку організації, що формує майбутні конкурентні переваги, згуртовуючи персонал та керівництво.

Список використаних джерел:

1. Букресва, Д., & Денисенко, К. (). Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-38-52](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52)

2. Кицак Т.Г. Соціальна відповідальність бізнес-організацій як фактор забезпечення конкурентоспроможності. *Соціально-економічні засади формування економічної системи України: колективна монографія – Умань: НУС, 2019. с.180-186*

3. Поплавська О. Соціально-трудова відносина в глобальній турбулентності: погляд через призму соціальної безпеки. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 254-262. DOI: [10.35774/econp2022.02.254](https://doi.org/10.35774/econp2022.02.254)

4. Станасюк, Н., & Фей, М. Ключові характеристики корпоративної соціальної відповідальності та особливості її розвитку в Китаї. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-55-60](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-60)

УДК 658.3

Рагуліна А.О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Бурковська А.І.,
старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,
Миколаївський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ

Управління людськими ресурсами (УЛР) в сучасному світі стає все більш складним завданням, оскільки організації шукають способи пристосуватися до змін у соціально-економічному середовищі, технологічному прогресі, а також до вимог ринку праці та очікувань працівників. Для досягнення успіху в управлінні персоналом сучасні компанії використовують різноманітні підходи та методи.

Стратегія управління людськими ресурсами – це система заходів, спрямованих на оптимізацію кадрового потенціалу організації для досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективного функціонування. Ця стратегія охоплює різноманітні аспекти, включаючи аналіз та планування персоналу, наймання та

відбір кадрів, їх оцінку, навчання та розвиток, мотивацію, управління оплатою праці, конфліктами та умовами праці, кар'єрним розвитком та ротацією кадрів, а також управління соціальним розвитком персоналу і вивільненням кадрів [1, с. 339].

Одним з основних сучасних підходів до УЛР є створення гнучких робочих умов. Компанії дозволяють працівникам працювати з використанням різних форматів, таких як дистанційна робота, гнучкий графік часу роботи, робота на неповний робочий день тощо. Це сприяє підвищенню задоволеності працівників, збільшенню їх продуктивності та зниженню втрати кадрів.

Ще одним важливим аспектом сучасного УЛР є акцент на постійний розвиток та навчання персоналу. Компанії інвестують у навчальні програми, тренінги та інші форми професійного зростання працівників. Це допомагає не лише збільшити кваліфікацію персоналу, а й залучити й утримати талановитих співробітників.

У розвитку теорії управління ідентифікуються тринадцять наукових підходів, включаючи адміністративний, відтворюючий, динамічний, інтеграційний, кількісний, комплексний, маркетинговий, нормативний, поведінковий, процесний, системний, ситуаційний і функціональний підходи. За результатами досліджень особливу увагу приділяють інтегрованим (синтетичним) підходам до управління, таким як ситуаційний, функціональний, системний та процесний. Ці підходи відзначаються розглядом управління як багатовимірного, комплексного явища, що взаємодіє з численними внутрішніми та зовнішніми факторами, а також визнанням синергетичного ефекту, коли ціле має якісно відмінні властивості від простої суми його компонентів [2, с.369].

Сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та програмне забезпечення для управління персоналом, стають необхідними інструментами для ефективного УЛР. Вони допомагають автоматизувати багато рутинних процесів, спрощують адміністративну роботу та надають керівництву компанії цінну аналітику для прийняття стратегічних рішень.

Успішні компанії розуміють важливість забезпечення справедливої та збалансованої системи компенсації. Вона включає не лише фінансову винагороду, а й інші елементи, такі як страхування, пенсійні виплати, можливості кар'єрного росту, баланс між роботою та особистим життям тощо.

В гуманістичному менеджменті принципи державного управління можуть варіюватися і не мати однозначного характеру. Вони можуть бути узагальнені в кілька основних груп: пізнання державного управління; оцінки ефективності державного управління; моделювання державного управління; проектування державного управління; побудови соціально-правової держави; реформування держави; організації державного управління; здійснення державного управління. Кожна з цих груп відображає різні аспекти державного управління, які розглядаються в контексті гуманістичного підходу до менеджменту.

Гуманістичні методи управління представляють собою засоби або техніки, які спрямовані на досягнення визначених управлінських цілей і покликані забезпечити якісну компоненту управління.

Останні у свою чергу поділяються на загальні та спеціальні. Загальні використовуються під час виконання всіх або основних функцій управління на всіх ключових етапах управлінського процесу, а спеціальні – при виконанні конкретних функцій на певних етапах управлінського процесу [3]. Не менш важливим є створення корпоративної культури, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та відчуттю належності до команди. Компанії активно впроваджують програми зі збудження, організують корпоративні заходи та забезпечують сприятливу атмосферу на робочому місці.

Отже, сучасне управління людськими ресурсами вимагає комплексного підходу та поєднання різних методів та стратегій. Компанії, які успішно реалізують ці підходи, здатні не лише залучати талановитих співробітників, а й збільшувати їх продуктивність та відчуття задоволеності від роботи, що в свою чергу сприяє досягненню успіху та стабільності компанії в сучасному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Shchokina E., Balaban L., Martynenko E. *Modern human resource management technologies*. URL: <http://surl.li/szvev>

2. Мужик В. *Сучасні підходи до управління торговим персоналом. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. 2019. URL: <http://surl.li/szvem>

3. *Сучасні методи та принципи управління людськими ресурсами*. URL: <http://surl.li/sxanv>.

УДК 331.108:005.95-051

*Сорока О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет*

ФЕНОМЕН ТОКСИЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Термін «токсичний керівник» широко використовується в зарубіжній літературі та узвичаївся і у вітчизняних фахівців. Під токсичним керівництвом мається на увазі такий тип управління, при якому руйнівні за своїм характером активні дії або бездіяльність керівника завдають шкоди як співробітникам, так і компанії в цілому [1]. Безперечним є, що подібний тип управління знижує ефективність організації, призводить до небажаних наслідків та завдає соціальної шкоди. Узагальнивши існуючі наукові дослідження та практичний досвід представимо модель токсичного HR-менеджменту в організації (рис. 1).

Стосовно «детоксикації» управління персоналом організації пропонуються різні методи, створені задля зміна робочого середовища загалом, і взаємодії з «токсичними» керівниками. Щоб домогтися реальних та довгострокових змін, рекомендується: обґрунтувати стратегію зміни культури, звернувши увагу, зокрема, на наступні інструменти її «детоксикації»: моніторинг думок, скарг, задоволеності співробітників у різних форматах (індивідуальні бесіди, зустрічі з керівництвом, анонімні опитування тощо) .); перевірку ефективності керівників, культурний аудит HR-менеджменту; реалістичні робочі навантаження та терміни, об'єктивна оцінка результатів роботи; чітке розуміння та опис бізнес-процесів у компанії (їх власників, зон відповідальності та взаємодії); інформування та ефективний зворотний зв'язок (розуміння співробітниками контексту, наявність інформації для виконання роботи, що зменшує плутанину та розчарування); визнання добре виконаної роботи, позитивне заохочення групової діяльності; створення проєктних команд, які включають співробітників різних підрозділів організації; розробка ефективних підходів до управління конфліктами, розвиток конфліктологічних компетенцій та емоційного інтелекту; припинення проявів агресії, дискримінації, знущання,

неповаги у взаємодії співробітників, заохочення співробітників за повідомлення про неправомірні дії [2; 3].



Рис.1 – Узагальнена модель токсичного HR-менеджменту в організації

Джерело: сформовано автором

Організації можуть значно підвищити власну ефективність за рахунок зниження збитків від поведінки «токсичних» HR-менеджерів, якщо: визнають, що «токсичність» існує і поставиться до цієї проблеми з належною серйозністю; створять такі процеси, які б дозволили виявляти «токсичних» керівників і працівників максимально швидко (техніки відбору персоналу, організація зворотного зв'язку, запровадження оцінки 360 градусів); залучать

професійних психологів та консультантів, які давно працюють із проблемами деструктивної поведінки на роботі та зможуть надати допомогу як самим «токсичним» менеджерам, так і постраждалим від їхньої діяльності.

Своєчасне виявлення токсичного управлінського персоналу дозволяє вживати необхідних заходів для зниження їх негативного впливу на HR-процеси в організації. Роботодавцям необхідно активно впроваджувати процедури оцінки керівників, що ґрунтуються на корпоративних цінностях та управлінні поведінкою.

Підбиваючи підсумки важливо відзначити, що хоча «токсичність HR-менеджменту» – поняття фігуральне, його прояви, подібні до негативного впливу токсинів на організм, цілком реальні і відбиваються не тільки на загальному стані та роботі одного окремо взятого співробітника, але і на результативності та успіху компанії в цілому, а також є однією з ключових причин звільнення талановитих працівників, які втомлюються боротися з гіпертрофованим недосконалістю системи.

Список використаних джерел:

1. *Lipman-Blumen J. Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In Handbook of Top Management Teams Palgrave, England. 2010. P. 214-220.*

2 *Gray, L. L. Five signs your work culture is toxic//Forbes. URL: <http://surl.li/sxwkv>.*

3. *Lublin, J. S. After Uber and Wells Fargo, Boards Wake Up to Company Culture. //The Wall Street Journal. URL: <http://surl.li/sxwky>.*

УДК 658.153

Феденко Д.О.,

*здобувач третього рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет
Імені Вадима Гетьмана*

ВИКОРИСТАННЯ ВІЗУАЛЬНИХ КОНФІГУРАТОРІВ ЯК АКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, ефективно управління персоналом стає ключовим елементом успіху підприємства. Ця стаття розглядає використання візуальних

конфігураторів як інноваційного та активного інструменту для оптимізації управління персоналом. Аналізуються переваги використання візуальних конфігураторів у порівнянні з традиційними методами управління персоналом та висвітлюються конкретні сценарії їх застосування.

Сучасне управління персоналом вимагає постійного адаптування до змін у бізнес-середовищі. Однією з інноваційних стратегій, яка набула популярності в останні роки, є використання візуальних конфігураторів для управління персоналом [1].

Візуальні конфігуратори – це інструменти, що надають можливість створювати та налаштовувати різноманітні параметри управління персоналом у вигляді інтуїтивно зрозумілих візуальних елементів. Основні переваги використання візуальних конфігураторів включають:

а. Зменшення часу прийняття рішень: Візуальні конфігуратори дозволяють управлінцям швидко та ефективно взаємодіяти з даними та параметрами управління персоналом, сприяючи швидшому процесу прийняття рішень.

б. Інтуїтивний дизайн: Легка зрозумілість візуальних конфігураторів дозволяє управлінцям та персоналу без проблем пристосовувати параметри та виконувати налаштування без необхідності в особливих технічних навичках.

в. Покращення комунікації: Візуальні конфігуратори створюють зручні інструменти для комунікації між різними рівнями управління та персоналом, що сприяє взаєморозумінню та спільній роботі.

Візуальні конфігуратори можуть бути успішно використані в ряді сценаріїв управління персоналом, включаючи:

а. Розробка індивідуальних планів розвитку: Управлінці можуть використовувати візуальні конфігуратори для створення персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника [2].

б. Аналіз продуктивності: Візуальні конфігуратори дозволяють ефективно візуалізувати дані щодо продуктивності персоналу та проводити аналіз для подальшого удосконалення.

в. Оптимізація робочого процесу: Управлінці можуть використовувати візуальні конфігуратори для оптимізації робочих процесів та визначення ефективних стратегій управління.

Використання візуальних конфігураторів як активного інструменту управління персоналом відкриває нові можливості для

підприємств у досягненні високої ефективності та адаптивності до змін. Цей підхід не лише полегшує процес управління персоналом, але й сприяє покращенню комунікації та розвитку індивідуальних стратегій для кожного співробітника. Візуальні конфігуратори визначаються як потужний інструмент для досягнення конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі.

Перелік використаних джерел:

1. *Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління / Вісник КЕІ КНЕУ. – 2008. – № 4(16). – С. 63–65.*

2. *Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Под ред. В.С. Пономаренко. – Харьков : ХГЭУ, 2002. – 252 с.*

УДК 658.011.32:159.9(043.2)

Шерстюк Р. П.,

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг,

Островська Г. Й.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Панорама наукових досліджень підтверджує, що для опису сучасного світу широко використовується аббревіатура VUCA, яка означає, що світові властива мінливість (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) і неоднозначність (ambiguity). У цьому сенсі управління бізнесом стикається з безпрецедентними викликами у світі, що швидко змінюється, а отже не існує готових алгоритмів для їх вирішення. Відсутність вичерпних даних для прийняття управлінських рішень призводить до управлінських ризиків, наслідки яких у невизначених ситуаціях можна передбачити скоріше інтуїтивно, ніж за допомогою суворої логіки менеджменту. Складність і неоднозначність людських стосунків у ситуаціях, коли

необхідно приймати управлінські рішення, орієнтують на пошук варіативних підходів, у тому числі альтернативних і нестандартних. Ці ситуації об'єктивно визначають креативність як домінуючу характеристику управління бізнесом у світі VUCA. У цьому контексті ефективним інструментом управління є лідерство, яке вважаємо одним з системоутворюючих факторів інноваційно-інтегрованого підприємства, що забезпечує ефективне поєднання колективного потенціалу людей для досягнення спільних цілей. Постулатами лідерства є: цінності – внутрішнє прагнення лідера до зростання (самореалізації) в межах певного набору цінностей; цілі – власне бачення лідером мети, що ґрунтується на внутрішніх цінностях і гармонійне з цілями організації; інструментарій – ефективний набір інструментів для залучення персоналу до спільної діяльності. Таким чином, управління інноваційно-інтегрованим підприємством потребує навичок креативних лідерів, які володіють сучасними управлінськими практиками, спрямованими на активізацію компетенцій і талантів членів компанії, максимізацію евристичного потенціалу кожного працівника та створення умов для синергії (колективне вироблення новітніх знань) [1]. Очікується, що розвиток лідерства призведе до нелінійного покращення виробничих показників підприємств та забезпечить цілісність та стійкість функціонування підприємств у світі VUCA.

Стратегічне бачення лідерства ми розуміємо як створення та реалізацію образу майбутнього, де інтелектуальний менеджер, як візіонер цього майбутнього, задає напрям. У цьому контексті концепція лідерства як складова інтелектуального капіталу сучасного підприємства передбачає формування особливого типу лідерів (управлінців), які здійснюють командне, інклюзивне та партисипативне управління. Основним завданням сучасного лідера є побудова інклюзивної організації, в якій кожен відчуватиме свою причетність [2].

Основними взаємопов'язаними компонентами для забезпечення успіху в контексті інтелектуального лідерства є система управління знаннями та система розвитку динамічних здібностей з використанням високошвидкісної технологічної підтримки 5G. Система управління знаннями сприяє розвитку та ефективному використанню інтелектуального потенціалу працівників. За цих умов вказана система повинна базуватися на культурно-ціннісному

підході, щоб підвищити ефект інтелектуального лідерства інноваційно-орієнтованого підприємства. Розглядаючи систему розвитку динамічних здібностей серед основних елементів, що забезпечують успіх підприємства, динамічні здібності дозволяють створювати та реконфігурувати ключові компетенції у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі [3].

У ході дослідження автори розробили низку рекомендацій щодо розвитку інтелектуального лідерства на українських підприємствах:

- вивчення концепції лідерства в країнах, що займають провідні позиції в розвитку економіки, заснованої на знаннях, у відповідних регіонах (Сінгапур, Південна Корея, Японія, Тайвань, Гонконг);

- формування психометричних показників, характерних для менеджерів-лідерів, які забезпечують творчу атмосферу справедливості й довіри на підприємствах;

- формування концепції лідерства, що враховує духовно-моральні практики;

- розробка, апробація та впровадження шкал, що вимірюють характеристики менеджерів-лідерів на підприємствах;

- розробка, апробація та впровадження параметрів вимірювання економічних категорій у сфері ірраціональності (справедливість, довіра) та їх застосування в контексті досягнення раціональних цілей підприємства;

- дослідження ефективності концепції лідерства на вітчизняних підприємствах з точки зору продуктивності праці, лояльності працівників та плинності кадрів.

Отже, реалізація інтелектуального лідерства інноваційно-орієнтованого підприємства вимагає наявності мережевої організаційної структури та здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; стратегії розвитку, орієнтованої на освоєння передових інновацій та впровадження сучасних управлінських практик; колективного інтелекту, спрямованого на розвиток креативного мислення працівників підприємства; формування інноваційної корпоративної культури та сприятливої корпоративної репутації.

Список використаних джерел:

1. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsyktiv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho

Hirnychoho Universytetu, 2020. (4). P. 171–178. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

2. *Ostrowska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2021, № 3. С. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.*

3. *Островська Г. Управління потенціалом промислових підприємств за критерієм динамічних здібностей. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021. Випуск 100. С. 78–87. DOI: 10.26565/2311-2379-2021-100-08.*

УДК 37:005.95/.96

Яковенко Р.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,

Болгаров І.С.,

здобувач вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК»

Навчання співробітників і процес професійного розвитку можна вважати основою стратегічного розвитку компанії. Метою навчання співробітників, яким займається відділ кадрів компанії, є підвищення якості та ефективності роботи співробітників. ТОВ «Астра Косметик» пропонує різноманітні навчальні програми (див. табл. 1).

Таблиця 1

Види професійного навчання на ТОВ «Астра Косметик»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації

Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків
Залежно від цільового призначення	перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, новій необхідній спеціальності (професії); підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навчочок у межах своєї професії, спеціальності; стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВНЗ, наукових організаціях, за кордоном, з метою освоєння кращого досвіду в роботі; навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації
Залежно від часу навчання	короткострокове – навчання не більше 5 днів; середньострокове – навчання не більше 6 місяців; довгострокове – навчання більше 6 місяців
Залежно від кількості учасників	- індивідуальне; - групове

Організація запровадила широкий спектр цільових професійних тренінгів. З показниками підвищення кваліфікації спеціалістів можна ознайомитись у таблиці 2.

Таблиця 2

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на ТОВ «Астра Косметик»

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:							
					Керівники		Відхилення		Менеджери, фахівці		Відхилення	
	2022	2023	+	%	2022	2023	+	%	2022	2023	+	%
Підвищили кваліфікацію, всього	10	12	2	120	3	1	-2,00	33,33	7	11	4	57,14
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,28	-	-	-	-	7	8	1	14,29
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133,33	3	1	-2,00	33,33	-	3	3	-

У порівнянні з 2022 роком у 2023 році підвищили кваліфікацію на 20% більше спеціалістів. Однак ця ознака починає набувати негативного значення серед керівного персоналу. Роботодавці в Україні в цілому зараз мають відносно низький рівень відповідальності за навчання співробітників, і цей бізнес не є винятком. Система управління організаційним розвитком «ТВК» «Астра Косметик» орієнтована в першу чергу на навчання та співпрацю з працівниками, хоча вона недосконала та має свої недоліки. Загалом, можна зазначити, що інвестиції в навчання та розвиток персоналу позитивно позначилися на якості роботи працівників. Програми тренінгів та розвитку особистих навичок допомагають не лише у підтримці професійної експертизи, а й у формуванні команди, готової до викликів сучасного бізнесу.

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

УДК 658.15

*Борисова С. Є.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та
підприємництва,
Ільїн В.О.,
здобувач вищої освіти,
Донбаська державна машинобудівна академія*

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Впродовж двох років повномасштабної війни вітчизняні підприємства намагаються вижити та знаходять способи продовжувати свою діяльність в надскладних умовах. Але багато підприємств були змушені обмежити, а то і зовсім згорнути свою діяльність, деякі з них не змогли пережити кризи, частина перебувають на межі банкрутства. Саме тому підприємства, що знаходяться в кризі, змушені розробляти заходи далекі від еталонних стратегій, головним завданням яких є збереження підприємства на плаву та запобігання банкрутства. Щоб вижити підприємствам, що потрапили в таку ситуацію, на допомогу приходять діагностика бізнесу та оцінювання його внутрішнього і зовнішнього середовища з метою визначення найбільш небезпечних зон, тобто розроблення заходів антикризового управління.

Антикризова стратегія управління підприємством – це стратегія, що оптимізує поведінку підприємства в умовах спаду в галузі, стійкого зниження основних фінансових показників діяльності підприємства й загрози банкрутства, іншими словами, це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози за дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [1]. Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та імпульсом,

що стимулює до їх зростання, і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан [2].

Антикризова стратегія управління фінансовим станом підприємства визначається необхідністю ефективного управління ресурсами в умовах економічної нестабільності та кризових ситуацій. Підприємство в цих умовах повинно виявляти гнучкість і вміння оперативно реагувати на зміни в фінансовому середовищі. Основні характеристики такої стратегії включають – табл. 1.

Таблиця 1

Характерні риси антикризової стратегії управління фінансовим станом підприємства

Основні складові стратегії	Характеристика та позитивні риси
Прозорість та аналітика	Детальний аналіз та моніторинг фінансових показників підприємства покаже його сильні та слабкі сторони; прозорість фінансової звітності дозволить оцінювати тенденції та вчасно виявляти проблемні моменти.
Ефективне управління ліквідністю	Антикризова стратегія включає в себе ретельне планування грошових потоків та оптимізацію управління оборотними коштами, адже в кризових умовах важливо мати достатньо ліквідних активів для забезпечення фінансової стійкості.
Диверсифікація джерел фінансування	Підприємство повинно активно шукати альтернативні джерела фінансування для зменшення ризиків в своїй діяльності (залучення кредитів, інвестицій або реорганізацію капіталовкладень).
Зниження витрат	Важливою складовою антикризової стратегії є оптимізація виробничих процесів та зниження загальних витрат підприємства; цього можна досягти завдяки перегляду і скороченню невиправдано великих витрат, раціоналізації управління запасами та оптимізації структури витрат.
Гнучкість та швидка реакція	У кризових ситуаціях швидка реакція на зміни в економічному середовищі може виявитися ключовою, саме тому в антикризову стратегію необхідно додати механізми для оперативного прийняття рішень та відповідного їх впровадження.

Джерело: авторська розробка на основі джерел [1-3]

Отже, антикризова стратегія управління фінансовим станом підприємства спрямована на забезпечення його стійкості,

конкурентоспроможності та успішного функціонування, навіть у складних умовах економічної нестабільності.

Таким чином, стратегія антикризового фінансового управління підприємством – це комплекс постійно діючих і взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження і подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління. Важливою складовою системи антикризового управління є діагностика фінансового стану підприємства, контроль, своєчасне попередження і запобігання кризових ситуацій [3]. Ефективне функціонування системи антикризового управління на підприємстві дозволить підтримувати його платоспроможність на високому рівні, контролювати рівень рентабельності і успішно управляти як самими кризовими ситуаціями, так і загрозами їхнього виникнення. Реалізація стратегії антикризового управління підприємством дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, який виникає в кризовій ситуації, активізувати потенціал протидії кризовим явищам, посилити адаптаційні можливості підприємства і зміцнити його конкурентні позиції.

Список використаних джерел:

1. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник ХНУ. 2010. Економічні науки. Том 2. С. 214-218.*

2. Старинець О. Г. Антикризова стратегія діяльності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 16. Частина 2. С. 109-112. URL: <http://surl.li/sxwqr>*

3. Богуславська, С., Білоус, С., Дяк, В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>*

УДК 658.15:330.132.3:005.6

*Дячук О.Ф.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Россоха В.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та управління бізнесом,
Національний університет «Києво- Могиллянська академія»*

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВАРТІСНИХ ІНДИКАТОРІВ

У сучасних умовах глобалізації та постійної змінності економічного середовища, ефективне управління підприємством вимагає від керівництва постійного вдосконалення стратегій та тактик, що базуються на об'єктивних даних. Вартісні індикатори стають ключовим інструментом в оцінці та аналізі діяльності підприємства, а також прийнятті управлінських рішень.

Вартісні індикатори - це кількісні показники, які використовуються для вимірювання ефективності діяльності підприємства у створенні вартості для стейкхолдерів. Ці індикатори можуть бути розділені на кілька категорій, таких як фінансові, клієнтські, процесні та інші, і використовуються для оцінки різних аспектів підприємницької діяльності.

Використання вартісних індикаторів дозволяє керівництву підприємства отримувати об'єктивні дані про його діяльність, аналізувати їх та приймати обгрунтовані рішення. Наприклад, фінансові вартісні індикатори, такі як прибуток, рентабельність, оборотність активів, дозволяють оцінити фінансове здоров'я підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Клієнтські вартісні індикатори, такі як рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних покупок, дозволяють керівництву зрозуміти потреби та вимоги своїх клієнтів і вчасно реагувати на них, щоб забезпечити їхню лояльність.

Процесні вартісні індикатори, такі як час виробництва, якість продукції, ефективність виробничих процесів, допомагають виявити слабкі місця у виробничих процесах та вдосконалити їх для підвищення продуктивності та якості.

Одним із основних викликів у використанні вартісних індикаторів є правильний вибір показників, які найкраще

відображають стратегічні цілі підприємства. Неправильний вибір або інтерпретація індикаторів може призвести до прийняття неефективних рішень та стратегій.

Зростання кількості даних та їх складності також вимагає від підприємств розвитку нових методів аналізу та використання передових інструментів, таких як аналіз даних в реальному часі та штучний інтелект.

Незважаючи на виклики, використання вартісних індикаторів управлінням підприємством має значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Вони допомагають забезпечити об'єктивне визначення досягнення стратегічних цілей, реагувати на зміни в економічному середовищі та вдосконалювати процеси управління.

Управління підприємством на основі вартісних індикаторів є ключовим елементом сучасного бізнесу. Використання вартісних показників дозволяє керівництву отримувати об'єктивні дані про діяльність підприємства та приймати обгрунтовані управлінські рішення. Незважаючи на виклики, які виникають у процесі їх застосування, вони мають значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Таким чином, використання вартісних індикаторів є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей та успішного розвитку підприємства.

Управління підприємством на основі вартісних індикаторів володіє як теоретичною, так і практичною цінністю. Теоретично, вона базується на концепції створення вартості для стейкхолдерів та застосуванні кількісних показників для вимірювання цієї вартості. Практично, використання вартісних індикаторів дозволяє підприємствам ефективно визначати свої цілі, вимірювати їх досягнення та приймати обгрунтовані управлінські рішення.

Для практичної цінності важливо правильно вибрати індикатори, які найкраще відображають стратегічні цілі підприємства. Це вимагає аналізу конкретного контексту та потреб підприємства, а також розробки системи збору та аналізу даних. Застосування практичної моделі управління на основі вартісних індикаторів може допомогти підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищувати ефективність та досягати конкурентних переваг на ринку.

Отже, управління підприємством на основі вартісних індикаторів не лише відповідає теоретичним принципам створення вартості, але й надає практичний інструмент для досягнення стратегічних цілей та успішного управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників / Роберт Каплан, Девід Нортон; пер. з англ. В. Блінова. – Київ: Видавництво "Гардарика", 2005. – 320 с.

2. Портер М. Конкурентна перевага / Майкл Портер; пер. з англ. О. Гаврилюка. – Львів: Львівська політехніка, 2008. – 416 с.

УДК 658.152:005.6:336.71.01

Зайцева Т.А.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Пестовська З.С.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
інноваційного менеджменту та фінансової аналітики,
Університету імені Альфреда Нобеля

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий стан – це комплексна характеристика майнового та фінансового становища підприємства, яка відображає його здатність генерувати грошові потоки, необхідні для покриття поточних зобов'язань, а також для здійснення інвестицій та виплати дивідендів власникам [1, с.312].

Оцінка фінансового стану – це система аналітичних заходів, спрямованих на вивчення та узагальнення інформації про майновий та фінансовий стан підприємства, його ділову активність, платоспроможність та фінансову стійкість [2, с.21.].

Переосмислення мети та значення оцінки фінансового стану:

1. Розкриття багатогранної картини. Оцінка фінансового стану не просто дає уявлення про стан справ, а й розкриває багатогранну картину, подібну до вишуканого гобелена. Вона змальовує не лише поточний стан, але й динаміку змін, дозволяючи побачити, як підприємство розвивалося протягом певного періоду. Це знання дає

ключ до розуміння не лише того, де підприємство знаходиться зараз, але й того, як воно йшло до цього.

2. Діагностика та прогнозування: виявлення сильних та слабких сторін. Оцінка фінансового стану не просто констатує факти, а й діагностує проблеми та прогнозує майбутні ризики. Це знання дає можливість не лише визначити сильні та слабкі сторони підприємства, але й зрозуміти, як ці сторони впливають на його конкурентоспроможність.

3. Компас для прийняття рішучих дій. Оцінка фінансового стану не просто стає підставою для розробки стратегії, а й слугує компасом для прийняття рішучих дій. Вона дає чітке розуміння того, які кроки необхідно зробити для покращення фінансового стану та забезпечення стійкого розвитку.

4. Своєчасне реагування: запобігання та усунення проблем. Оцінка фінансового стану – це не просто формальність, а й потужний інструмент раннього попередження. Вона дає можливість своєчасно виявити проблеми, що насуваються, та вжити заходів для їх запобігання або усунення. Це знання дає можливість мінімізувати ризики та зберегти стійкість підприємства перед негативними впливами.

5. Побудова траєкторії успіху. Оцінка фінансового стану – це не просто аналітичний процес, а й шлях до успіху. Вона дає можливість розробити та втілити в життя стратегію, яка сприятиме стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Це знання дає можливість підприємству йти вперед з упевненістю, маючи чітке розуміння свого місця на ринку та знання того, як його покращити.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовується система показників, які можна умовно поділити на три групи (таблиця 1): показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності); показники рентабельності (рентабельність продажів, продукції, активів, власного капіталу); показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, фінансової залежності, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу)

Аналіз динаміки показників дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства та оцінити його перспективи.

Додаткові методи:

1. Факторний аналіз: визначення впливу факторів на зміну показників.

2. Метод рейтингової оцінки: присвоєння рейтингу за рівнями фінансової стійкості.

3. Метод критичного рівня боргової залежності: визначення максимальної величини позикового капіталу.

Таблиця 1.1.

Групи показників для оцінки фінансової стійкості [3, с.102]:

Група показників	Показник	Характеристика	Нормати вне значення
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує, скільки оборотних коштів має підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань	> 1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Показує, скільки коштів, які легко конвертувати в готівку, має підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань	> 0,5-0,7
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, скільки найліквідніших активів має підприємство на кожну гривню поточних зобов'язань	> 0,2
Рентабельність	Рентабельність продажів	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні виторгу	> 0,1
	Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні собівартості продукції	> 0,15
	Рентабельність активів	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні активів	> 0,1
	Рентабельність власного капіталу	Показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні власного капіталу	> 0,2
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	Показує, яку частку в загальній сумі джерел формування капіталу підприємства займає власний капітал	> 0,5
	Коефіцієнт фінансової залежності	Показує, яку частку в загальній сумі джерел формування капіталу підприємства займає позичений капітал	< 0,5
	Коефіцієнт забезпеченості	Показує, наскільки власні оборотні кошти підприємства	> 0,1

	власними оборотними коштами	покривають його поточні зобов'язання	
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яку частку власного капіталу підприємство використовує для фінансування оборотних активів	0,2-0,5

Оцінка фінансової стійкості є багатограним процесом, який виходить за рамки простого розрахунку показників. Вона дозволяє отримати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, спрогнозувати майбутні тенденції та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки регулярному та ретельному аналізу фінансової стійкості, підприємство може забезпечити стабільний розвиток, підвищити свою конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

Список використаних джерел:

1. *Фінансовий аналіз: Навчальний посібник* / М.В. Гетьманчук, О.А. Михайленко, О.В. Швець. - К.: НУБіП України, 2017. - 312 с.
2. *Аналіз фінансового стану підприємства: Навчальний посібник* / О.П. Кириленко. - К.: ЦУЛ України, 2015. - 21 с.
3. *Оцінка фінансової стійкості підприємства* / С. Ф. Покропивний // *Економіка та управління*. – 2019. – № 1. – С. 102.

УДК: 336.6:658.15

Жорнова А. О.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управління фінансовим станом є ключовою складовою менеджменту в сучасних умовах, оскільки фінансово-майновий стан підприємства визначає його економічну успішність в умовах невизначеності, ризиків і будь-яких складних економічних умов. Наразі обґрунтування ефективних рішень фінансового менеджменту підприємства вимагає актуальних досліджень щодо його адаптації до кризових умов функціонування бізнесу під час війни.

Керування фінансовим станом включає в себе процес ухвалення управлінських рішень, які забезпечують досягнення запланованих результатів і досягнення визначених показників. Це передбачає системний аналіз фінансово-економічних складових, що на нього впливають, таких як активи, ліквідність, рентабельність і т. д., та прийняття рішень щодо управління окремими складовими і у їх взаємозв'язку. При діагностиці фінансово стану важливим є оцінка його показників на предмет відповідності нормативним значенням.

Зважаючи на динамічність і постійну мінливість соціально-економічного середовища бізнесу, обґрунтовані науковцями нормативні показники фінансового стану необхідно завжди адаптувати до реалій функціонування бізнесу. В таблиці 1 представлено нормативні значення основних показників фінансової стійкості, в тому числі з їх актуалізацією для підприємств, які функціонують в Україні в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

Нормативні значення показників фінансової стійкості

Показник	Нормативне значення	Пропоноване актуальне нормативне значення за умов воєнного стану
Коефіцієнт покриття	1,5-2,5	>0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	>1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	>0,7

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Одним із показників, на який аналітики роблять фокус під час дослідження фінансового стану бізнесу, є його фінансова стійкість. Тож, при формуванні стратегічних цілей і прийнятті управлінських рішень, менеджмент підприємства має керуватись зокрема тим, як те чи інше рішення вплине на цей показник. Проте, акцент на поліпшенні показників фінансової стійкості, особливо в умовах війни та невизначеності, може спричинити зменшення ділової активності внаслідок суттєвого скорочення обсягів позикового капіталу. Так, покращується показник фінансової незалежності, оскільки суттєво зменшується сума залучених коштів, проте й діяльність підприємства теж скорочується. Окрім того, низці підприємств України доводиться реалізовувати агресивну політику фінансування для забезпечення поточних витрат: очевидно, що при реалізації агресивної політики

слід очікувати фінансову стійкість меншу, аніж при помірній чи консервативній політиках.

Тому управління фінансовим станом вимагає комплексного підходу, який враховує не лише аспекти управління фінансами, а й питання виробничого менеджменту. Підхід до управління фінансовим станом шляхом вдосконалення операційної діяльності підприємства в цілому набував популярності і до повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, що свідчить про актуальність такого підходу не лише під час криз. Серед науковців, що досліджують це питання, варто відзначити А. Ужву, на думку якого застосування комплексного підходу до управління підприємством може сприяти його більшій ефективності, а, отже, поліпшити фінансові показники [3]. Д. Ванькович висловлює думку, що ефективність управління підприємством залежить від постійного удосконалення управлінських структур, а фінансовий стан є важливим показником їх роботи [4]. Таким чином, прихильники комплексного підходу вважають, що фінансовий стан є відображенням ефективності господарської діяльності підприємства і не може бути покращений без внесення змін у інші аспекти його функціонування, такі як виробництво і збут.

Це свідчить про те, що аналіз фінансового стану і подальше ним управління не може відбуватись у вакуумі. Недостатньо проаналізувати фінансову звітність підприємства та скласти план дій, виконання якого забезпечить приведення даних показників до нормативних значень у наступному звітному періоді. Для ефективного управління фінансовим станом підприємства потрібно ретельно дослідити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що мають значення для конкретного підприємства. Використання SWAT-аналізу і особливо PEST-аналізу буде актуальним й доречним для досягнення цієї мети [5].

Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий стан є зрізом загальної картини фінансово-господарської діяльності певного бізнесу й відображає так звані «симптоми», які виникають на підприємстві. Тому, при управлінні важливо ставити перед собою завдання комплексного покращення функціонування підприємства, замість окремих "штучних" змін в показниках, з урахуванням зовнішньоекономічних факторів.

Список використаних джерел:

1. *Базилінська. О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / К.: Центр учбової літератури, 2012. — 328 с*
2. *Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf.*
3. *Ужва А. М. Моніторинг як інформаційне забезпечення системи контролінгу підприємства / А. М. Ужва // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – Тернопіль. – 2010. – № 18. – С. 203-205*
4. *Ванькович Д. В. Організація системного підходу в управлінні фінансовими ресурсами / Д. В. Ванькович // Регіональна економіка. – 2001. – №3. – С. 129.*
5. *Міокова Г. І. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. Наукові записки КНТУ. 2011. №11(1). С. 12–15.*

УДК: 339.144***Коваленко О.В.,****доктор економічних наук, професор,
професор кафедри інформаційної економіки,
підприємництва та фінансів,****Козак О.О.,****здобувач вищої освіти,
Запорізький національний університет*

**БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
МЕТАЛУРГІЙНОЇ КОМПАНІЇ**

У сучасних кризових умовах господарювання нуль-базис-бюджетування є складовою контролінгу витрат підприємства та використовується не лише в процесі планування, а й під час проведення санаційних заходів, спрямованих на зниження витрат виробництва. Найефективнішим методом складання бюджетів є інтегрований підхід до процедури бюджетування, який враховує як цільові показники, встановлені керівництвом компанії, так і плани діяльності підрозділів та проектів. На середньостроковому рівні планування (2 - 3 роки) якісні довгострокові стратегічні орієнтири

трансформуються в укрупнені фінансові (індикативні) показники розвитку, а на оперативному (річному) - в деталізовані.

Як ілюстрація, нижче приводяться середньострокові фінансові цілі шведської металургійної компанії, що мають чітке кількісне вираження: позитивний грошовий потік протягом всього періоду планування; рентабельність чистих активів - 12% (середнє значення на планований період); питома вага оборотного капіталу в спільному об'ємі продажів не повинна перевищувати 22%; структура капіталу (співвідношення власних і позикових засобів) - 50%. [4].

Ефективність реалізації ключових завдань антикризового управління значною мірою залежить від того, наскільки швидко і своєчасно обробляється інформація. Під інформаційним забезпеченням ми розуміємо систему відомостей про суб'єкта господарювання, що включає вихідну і підсумкову (результатну) інформацію, яку отримують шляхом обробки даних з метою ухвалення управлінських рішень. Підсумкова інформація повинна забезпечувати виконання основних функцій: дати своєчасну повну та достовірну інформацію на усіх етапах прийняття рішень щодо подолання кризи, а також у передкризовий та післякризовий період; отримувати вихідну релевантну, оперативну інформацію про поточний стан справ на підприємстві, виражену в показниках його діяльності. Основний акцент при цьому повинен бути зроблений на отримання оперативних аналітичних звітів і зведень з використання фінансових ресурсів, можливість консолідованого управління і отримання консолідованих звітів. Інформація є засобом управління, тому її кількість і якість істотно впливають на ефективність управління. Система управління буде тим більше здійсненою, чим менше інформації потрібно для переходу від одного стану до іншого. При цьому можна виділити три випадки в забезпеченні інформацією:

$S > O$ – коли виникає потреба в інформації суб'єкта (S) більша ніж необхідна інформація про об'єкт (O), то частина інформації є зайвою й не використовується;

$S = O$ – коли інформаційні потреби суб'єкта збігаються з необхідною інформацією і є ідеальними з погляду функціонування інформаційної системи;

$S < O$ – коли інформаційні потреби суб'єкта менші від потреб у необхідній інформації об'єкта, що означає відсутність у керівника об'єктивного підходу до вирішення поставлених завдань.

Максимальна ефективність управління досягається при оптимальних розмірах і структурі використовуваної інформації. Сучасна облікова підсистема відіграє провідну роль в управлінні потоками економічних даних, оскільки вона об'єднує підсистеми оперативного, статистичного, управлінського, фінансового і податкового обліку, які складаються з численних інформаційних потоків і масивів, що перебувають у постійній взаємодії. Важливим завданням облікової системи промислового підприємства, функціонуючого в умовах кризи, є створення інтегрованого потоку економічної інформації, спрямованого на інформаційне забезпечення єдиного суб'єкта антикризового управління. При цьому необхідно забезпечити єдність і взаємозв'язок показників окремих підсистем обліку, а також єдине методологічне керівництво обліком і автоматизованою обробкою даних. Задовольнити інформаційні потреби антикризового управління, що постійно зростають, можна тільки за умов застосування можливостей облікової інформаційної системи, яка дозволяє отримувати інформацію в реальному масштабі часу для операційного кризис-менеджменту, а для стратегічного управління - за запитом системи управління. Крім того, така система дозволяє отримувати максимум інформації при використанні принципу одноразового відображення господарської операції для вирішення завдань підсистем обліку.

Список використаних джерел:

1. Макаренко М.В. *Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки.* – 2005. – № 11(53). – С. 126 - 135.

2. Косарев О.Й. *Методологія бюджетування діяльності підприємств: [навч. посібник] / О.Й. Косарев, В.М. Волик – К.: НАУ-ДРУК, 2004. – 96 с.*

3. Козьменко К.В. *Міжнародний досвід аутсорсингу у фінансовому секторі – тенденції та протиріччя. Формування ринкових відносин в Україні.* – 2008. – № 5(84). – С. 74-77.

4. Коваленко О.В. *Роль бюджетів в антикризовому управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал.* – Хмельницький, 2009. - № 3, Т. 1. – С. 110 - 114.

УДК 338.4; 336.5

Кожемякіна Т.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О. Богомольця,*

Романченко Н.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Кожемякін М.О.,

*здобувач вищої освіти,
Національний медичний університет ім. О. Богомольця*

ПРОБЛЕМА ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

Досить успішне провадження реформи медичної галузі в Україні базувалося на вірних стратегічних рішеннях, які заклали базис цієї реформи. Але на шостому році її впровадження, не зважаючи на усі виклики і перешкоди, створювані повномасштабним військовим вторгненням російської федерації, сфера охорони здоров'я знов потребує стратегічних рішень, які визначать подальші панівні тренди розвитку галузі та стануть запорукою її ефективного розвитку на найближче десятиліття.

Якщо завдання першого етапу впровадження реформи було створення моделі оплати лікарень, яка зацікавила б їх до укладання контрактів із НСЗУ та надання медичних послуг пацієнтам на основі оплати за визначеними державою тарифами. То тепер стратегічне завдання ще більше ускладнюється та полягає в трансформації моделі оплати за надані медичні послуги в таку, що буде спонукати лікарів та лікарні до підвищення якості послуг. Кінцевою метою другого трансформаційного етапу реформування має стати досягнення такого стану медичної галузі, за якого вона буде працювати результативно, своєчасно та із ефективним витрачанням ресурсів.

Ключовою проблемою для функціонування медицини в Україні прийнято вважати хронічне недофінансування галузі. Проте, протягом 2018-2023 років обсяги фінансування медичної допомоги від НСЗУ за Програмою медичних гарантій зростають (табл. 1).

Таблиця 1.

Динаміка виплати медичним підприємствам від НСЗУ
за програмою медичних гарантій

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Розмір виплат від НСЗУ, млрд. грн.	3,447	16,75	93,444	123,013	145,279	132,78
Приріст обсягів фінансування, %	-	385,9	457,9	31,6	18,1	-8,6

Складено на основі даних НСЗУ [1]

На рис. 1 відображено динаміку виплат від НСЗУ із поділом на рівні медичної допомоги.

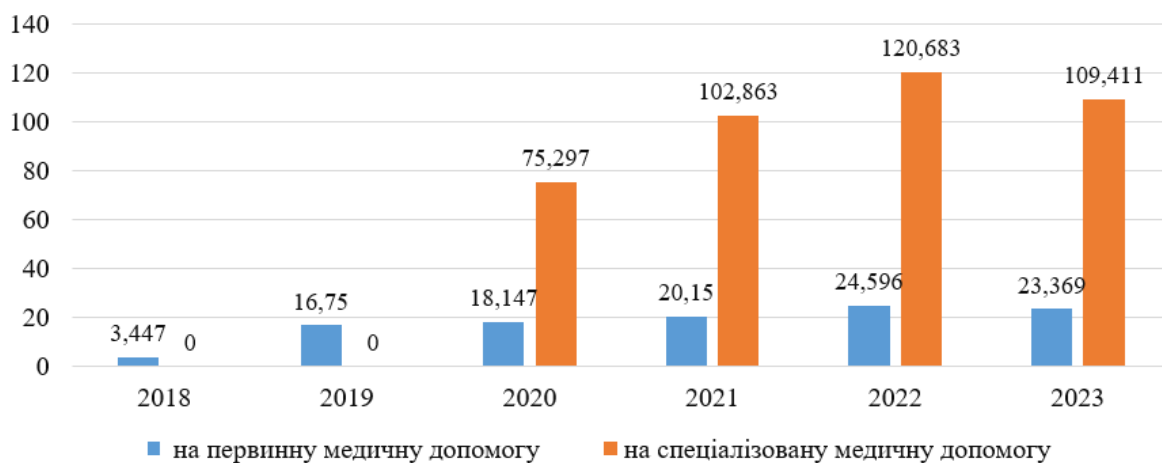


Рис. 1. – Динаміка виплат за Програмою медичних гарантій за рівнями медичної допомоги, млрд. грн. [1]

Зазначимо, що потужний приріст виплат у 2019 році свідчить лише про успішність провадження першого етапу реформи. Адже він відображає, скоріше, не збільшення розмірів фінансування галузі, а саме швидкість впровадження нової моделі оплати, коли відбувався перехід з оплати на основі субвенцій на оплату за контрактами, укладеними з НСЗУ. Таким чином, приріст у 385,9% у 2019 році – це схвальна відповідь закладів «первинки» на можливість фінансуватись від НСЗУ на основі капітаційної ставки. А приріст у 457,9% 2020 року відображає перехід закладів охорони здоров'я вторинної та третинної (спеціалізованої) ланки на контрактне фінансування від НСЗУ. І, як ми бачимо, цифри доводять, що переконані успіхами закладів первинної ланки, інші медичні підприємства робили цей крок досить рішуче і з вірою у власний успіх.

В той же час, не зважаючи на поступове збільшення виплат на охорону здоров'я в Україні, державне фінансування галузі

залишається вкрай незадовільним. Адже розмір витрат на 1 пацієнта, який підписав декларацію із лікарем на первинній ланці і, відповідно, розраховує на отримання медичних послуг за Програмою медичних гарантій, незначно перебільшує 4000 грн, тобто 100\$ США на рік.

Це мізерні витрати на фоні країн Європи, де в середньому витрачається близько 3 тис. євро на людину, але із значною диференціацією по країнах, коли постсоціалістичні країни Європи все ще не в змозі досягнути порогу у 1 тис. євро на людину в рік, а найбільш багаті країни регіону витрачають на охорону здоров'я близько 7-8 тис. євро на людину в рік [2].

Подальший успішний розвиток галузі ми пов'язуємо із трьома чинниками впливу. По-перше із зростанням економіки країни, що створить можливість збільшувати бюджетні витрати на 1 пацієнта на рік. По-друге, із виведенням «з тіні» оплат, що здійснюють пацієнти за надані послуги безпосередньо в кишеню лікаря. І, по-третє, із розширення спектру платних медичних послуг, що сприятиме також успішнішій реалізації другого чинника.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт НСЗУ. URL: <http://surl.li/hhlc1>
2. Філіпова Н.В. Досвід європейських країн у фінансуванні охорони здоров'я. Вісник ХНУ. 2020, № 6. С. 315-320. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/56.pdf>

УДК 658.14/.15

Литвин Ю. В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: **Корицька О.І.,**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростання конкуренції роль фінансової стратегії на підприємстві стає все більш ваговою. Фінансова стратегія на підприємстві визначається як ключовий компонент стратегічного планування, що впливає на його

функціонування, розвиток та конкурентоспроможність. У даній роботі проводиться аналіз ролі фінансової стратегії на підприємстві на основі наукових досліджень та статистичних даних.

Фінансова стратегія є важливим інструментом управління фінансами підприємства, оскільки вона визначає основні напрямки використання фінансових ресурсів та досягнення фінансових цілей. Згідно з дослідженням, проведеним у Європейській бізнес-школі [1], 78% успішних підприємств визнають важливість розробки та впровадження ефективної фінансової стратегії.

Основні складові фінансової стратегії на підприємстві включають в себе планування фінансових потоків, управління капіталом, управління ризиками, інвестиційну політику, управління ліквідністю та інші аспекти фінансової діяльності. Одним з ключових аспектів фінансової стратегії є оптимізація капіталу та управління ризиками. Ці два аспекти тісно пов'язані між собою, адже ефективне управління капіталом дозволяє знизити ризики, а мінімізація ризиків, в свою чергу, дає можливість більш ефективно використовувати капітал. Основними цілями оптимізації капіталу є збільшення рентабельності власного капіталу (ROE), зниження вартості капіталу, а також підвищення фінансової стійкості підприємства. Щодо ризиків, з якими стикається підприємство, то це можуть бути фінансові ризики (кредитний ризик, ризик процентних ставок, валютний ризик), операційні ризики (ризик перебоїв у виробництві, ризик людського фактора, ризик стихійних лих) та інші. За даними дослідження консалтингової компанії McKinsey & Company [2], підприємства, які ефективно управляють капіталом та ризиками, мають на 3-5% вищу рентабельність власного капіталу (ROE) у порівнянні з підприємствами, які цими аспектами нехтують.

Фінансовий аналіз та контроль також вважаються ключовими компонентами фінансової стратегії на підприємстві. Ці процеси дозволяють оцінювати фінансове становище підприємства. Згідно з даними Міжнародного Валютного Фонду [3], 87% підприємств, які систематично проводять фінансовий аналіз, досягають більшого рівня прибутковості. Такий аналіз включає в себе розгляд фінансових звітів, аналіз фінансових показників, порівняння з конкурентами та прогнозування фінансових результатів. Говорячи про фінансовий контроль, можна сказати, що це система заходів та процедур,

спрямованих на моніторинг та забезпечення відповідності фінансової діяльності підприємства встановленим нормам та цілям.

Отже, роль фінансової стратегії на підприємстві виявляється ключовою для його успіху та стабільності. Дослідження показують, що підприємства з ретельно розробленою та ефективно впровадженою фінансовою стратегією мають більше шансів досягти успіху на ринку та стабільно просуватися вперед. Таким чином, розуміння та впровадження правильної фінансової стратегії стає необхідною умовою для успішного функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах бізнесу.

Список використаних джерел:

1. *Smith J. The Importance of Financial Strategy. European Business School Review, 2021. 15(2), 45-56.*

2. *McKinsey & Company. The impact of financial strategy on corporate performance. URL: <http://surl.li/sxxaq>*

3. *International Monetary Fund. (2020). Managing Risks in Financial Strategy. URL: <https://www.imf.org/riskmanagement>*

УДК 336.6

Матукова Г.І.

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,*

Кривешко Л.С.,

здобувач вищої освіти,

Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця

ПРОБЛЕМА ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ШЛЯХИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

Питання фінансування для комунальних медичних закладів, зокрема комунальних некомерційних підприємств (КНП), є надзвичайно актуальним та важливим в сучасних умовах. Зростання потреб населення у якісній медичній допомозі, покращення стандартів надання медичних послуг, а також високі вимоги до обладнання та кадрового забезпечення потребують стабільного та достатнього фінансування для ефективної роботи комунальних закладів. Сучасний стан медичного обслуговування населення країни сьогодні спирається на комплексні вимоги: вчасності, інноваційності,

якості та досконалості управління КНП. Однак, незважаючи на актуальність цих питань, КНП стикаються з рядом серйозних проблем у сфері фінансування та управління. Обмеження надходження з державного бюджету та високий рівень конкуренції в медичній сфері, породжують необхідність розробки активних стратегій фінансового забезпечення та оптимізації управління закладами.

Досліджуючи проблему фінансування КНП, нами було визначено проблеми, що ускладнюють ефективну роботу закладів надання медичних послуг: нестача бюджетних коштів, що залежать від бюджетних асигнувань, непрогнозовано зменшених виділених коштів, що суттєво обмежують діяльність закладу, обмеженість фінансування через ПМГ з НСЗУ. Медичні заклади, які надають послуги за ПМГ від НСЗУ, можуть стикатися з відмовою НСЗУ підписувати на наступний рік пакет послуг через введення нових вимог та стандартів до закладів, для реалізації послуг за даним пакетом. Ці зміни можуть стосуватися якісних та кількісних аспектів, таких як укомплектованість матеріально-технічним забезпеченням, кадровим складом та іншими аспектами; фінансова неспроможність населення. Недоступність певних верств населення до медичних послуг через брак коштів, може обмежити можливість звернення населення до необхідних медичних послуг, що ставить під загрозу їхнє здоров'я ;динамічні витрати на модернізацію та обладнання.

Забезпечення високих стандартів медичного обслуговування вимагає постійного оновлення обладнання та модернізації, що потребує значних фінансових витрат та відповідно пошуку додаткового фінансування чи оптимізації та перерозподіл вже наявного пулу коштів;кадровий дефіцит та конкурентна заробітна плата. Конкуренція закладів за кваліфікованим медичним персоналом, а також проблеми із задоволеністю заробітної плати, напряму впливають на стабільність фінансових ресурсів; пандемія, COVID-19 викликала значні фінансові витрати для комунального некомерційного закладу. Витрати стали великим обтяженням, враховуючи потребу у додатковому медичному обладнанні, заходах безпеки та інших ресурсах для забезпечення ефективної роботи при великій кількості пацієнтів, що потребують медичної допомоги; бюрократичні бар'єри у сфері фінансування медичних закладів, зокрема отримання благодійної допомоги чи додаткового державного

фінансування, можуть бути значними та ускладнюють фінансовий процес.

Для покращення ефективності фінансування комунального закладу охорони здоров'я та забезпечення якісної медичної допомоги можна сформувані наступні шляхи оптимізації роботи закладу: аналіз та оптимізація графіку роботи персоналу для ефективного використання робочого часу. Введення системи oncall для оперативного реагування при збільшенні потоку пацієнтів та на протипагу нераціональне використання часу кваліфікованого медичного персоналу при зменшенні кількості пацієнтів; впровадження системи цифровізації електронного документообігу та фінансової звітності. Розширене використання цифрових систем також дозволяє створювати зручні та легко зрозумілі фінансові звіти, що є ключовим елементом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Це робить процеси більш прозорими та доступними для всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників та інших зацікавлених стейкхолдерів. Розширення переліку пріоритетних пакетів послуг, що оплачуються НСЗУ, що сприятиме підвищенню потоку пацієнтів та підвищенню фінансової стабільності медичних установ.

В умовах воєнного конфлікту та широкого спектру можливостей для співпраці з іноземними колегами, українські заклади охорони здоров'я мають унікальну можливість активно залучатися до грантових програм. Ефективна участь у цих програмах передбачає розробку та представлення проектів, спрямованих на розвиток та модернізацію медичного закладу. Сприяючи відновленню і підтримці системи охорони здоров'я в умовах війни, гранти можуть стати важливим джерелом фінансування для придбання нового обладнання, покращення інфраструктури та підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Список використаних джерел:

1. Гладкова О.В., Семиренко А.В., Підвищення якості фінансового планування в закладах охорони здоров'я. Національний фармацевтичний університет, м. Харків. 2022р.

2. Гладкова О.В., Деренська Я.М., Котлярова В.Г., Оцінка фінансової стабільності комунальних некомерційних підприємств - закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. №12, 2020р.

3. Зеліско Я., Особливості фінансового планування комунального

некомерційного підприємства - закладах охорони здоров'я. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. 2022р.

4. Зюбрій Д.О., Аналіз та аудит фінансового стану закладів охорони здоров'я. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль 2022р.

5. Roberto Moro Visconti and other, Healthcare Digitalization and Pay-For-Performance Incentives in Smart Hospital Project Financing. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17(7), 2318; <https://doi.org/10.3390/ijerph17072318>

УДК: 338.24:658.14(477)(043.2)

Метеленко Н.Г.,

доктор економічних наук, професор, директор,

Глуцевський В.В.,

доктор економічних наук, професор,

кафедра Інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

Попова А.О.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри

інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні,

Запорізький національний університет

ДЕРЖАВНІ ІНІЦІАТИВИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Спроможність української економіки до оперативного відновлення та системної повоєнної відбудови істотно обмежена сировинною орієнтованістю внутрішнього промислового виробництва та експорту, тому в українському виробництві необхідно забезпечити розвиток переробної промисловості, оскільки від неї залежить виживання економіки і державний пріоритет у вигляді переробної промисловості вже знайшов своє відображення у Державному бюджеті на 2024 рік. Запроваджуваними державою механізмами фінансової підтримки переробної промисловості є

програма доступних кредитів «5 – 7 – 9»; проекти створення індустріальних парків; проекти з великими інвестиціями тощо.

Дослідження показало, що у 2022 р. продукція добувної галузі становила понад 20 % у структурі реалізації добувної та переробної галузей; в експорті дві третини становили сировина та напівфабрикати, причому близько половини – тільки сировинна продукція; частка руд і мінералів досягла 7,4 %, зернових та олійних культур – 29 %. На тлі зростання попиту на різноманітну промислову продукцію для потреб відновлення нестача внутрішнього постачання зумовлює подальше нарощування імпорту, наслідками чого є погіршення платіжного балансу, недоотримання надходжень до державного бюджету, занепад промислового підприємництва; переважання в експорті низьковартісної сировини та напівфабрикатів відчутно обмежує надходження до державного бюджету критично потрібних фінансових ресурсів [1]. У структурі українського ВВП на переробну галузь припадає лише 10,1%, тоді як у Польщі цей показник – 19%, в Туреччині – 20%. Висновок очевидний – необхідно збільшити частку переробної промисловості; має з'явитися новий сучасний технологічний сектор переробної промисловості; Україна повинна виробляти сучасні товари із доданою вартістю, які потрібні споживачеві [2].

З початку повномасштабної війни державну та міжнародну підтримку галузей переробної промисловості забезпечено в рамках декількох програм фінансової підтримки. Зокрема, у межах програми «Доступні кредити 5–7–9 %» передбачено надання підприємствам (у т. ч. переробним) кредитів розміром до 60 млн грн строком від 1 до 5 років. З 2020 р. також реалізовувано урядову програму підтримки мікро-, малого, середнього та великого бізнесу «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9 %», що передбачає фінансову допомогу шляхом здешевлення фінансового лізингу, через державну компенсацію ставки річних відсотків за фінансовим лізингом. У липні 2022 р. Уряд України розпочав реалізацію грантової програми для переробних підприємств «Новий рівень», якою передбачено надання підприємцям грантів сумою до 8 млн грн на розвиток переробного бізнесу за умови створення щонайменше 25 робочих місць [3]. За статистикою у 2022 р. гранти на розвиток переробних підприємств отримали 178 підприємців на майже 1 млрд грн; станом на квітень 2023 р. – 61 переробне підприємство на суму 282 млн грн [4].

Вагомим чинником підтримки переробних галузей промисловості може стати розширення спільних проєктів з ЄС, але на сьогодні проєкти підтримки є фрагментарними. Так, на початку 2023 р. в межах програми ЄС за інформаційної підтримки Фонду розвитку підприємництва вісім українських кластерів, більшість з яких представляють переробну галузь, виграли грантове фінансування обсягом до 25 тис. євро [5].

Зважаючи на структуру виробництва та експорту, першочерговими напрямками державного стимулювання переробних галузей промисловості треба вважати поглиблення переробки в галузях з найбільшим сировинним потенціалом – сільськогосподарської, мінеральної та металевої сировини. Водночас потреба істотних парадигмальних змін у підходах до розвитку промисловості на шляху євроінтеграції, зокрема її озеленення та циркулярність, а також величезні акумульовані обсяги вторсировини актуалізують завдання відсутнього нарощування вторинної переробки. Потужним ресурсом для відновлення зруйнованої інфраструктури та енергетичного забезпечення є вторинне перероблення промислових, побутових відходів та відходів руйнування.

Таким чином, результати дослідження доводять, що задеклароване стратегічною метою Уряду збільшення промислової переробки дасть змогу залучити значні незадіяні сировинні ресурси для забезпечення потреб відбудови української економіки та наповнення державного бюджету, а в перспективі – створити повні цикли виробництва кінцевої продукції з високою доданою вартістю. Проєкти та заходи зі стимулювання внутрішнього промислового перероблення первинних та вторинних сировинних ресурсів мають максимально інтегруватися до наявних інструментів повоєнної відбудови; важливо налагодити системну взаємодію щодо підтримки переробної галузі промисловості з міжнародними фінансовими організаціями та ЄС.

Список використаних джерел:

4. *Стан та перспективи розвитку промислового перероблення сировинних ресурсів в Україні.* URL: <http://surl.li/mwupj>.

5. *Розвиток переробної промисловості за 10 років подвоїть ВВП до 300 мільярдів дол.* URL: <http://surl.li/gufwt>

6. *Постанова КМУ Деякі питання надання грантів для переробних підприємств № 739 від 24.06.2022.:* <http://surl.li/clmvl>.

7. *«Робота: Переробні підприємства отримали понад 280 млн грн грантів на розвиток. URL: <http://surl.li/sxxew>.*

8. *Кластери-переможці у конкурсі грантів від EU4Business. URL: <http://surl.li/sxxfc>.*

УДК 657.336

Мороз Ю.Ю.,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри національної безпеки, публічного
управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

В діючих нормативних документах і в наукових дослідженнях вітчизняних вчених на сьогодні не визначено єдиного підходу до тлумачення надійності та самодостатності суб'єктів господарювання відносно використання ними кредиторської заборгованості для формування активів, як щодо сутності цих понять, так і алгоритмізації їх показників. Щодо наявних дефініцій, що відображають рівень надійності бізнесу як позичальника, то в Україні використовуються терміни «платоспроможність», «ліквідність», «кредитоспроможність», «фінансова стійкість» [2; 3].

Найбільш обґрунтованим терміном, що характеризує рівень надійності позикоодержувача на умовах кредиторської заборгованості, на нашу думку, має бути кредитоспроможність, який пов'язаний з наявністю в пасиві балансу боргів як кредиторської заборгованості що відображається за кредитом бухгалтерських рахунків. Кредит (від лат. credit «він вірить», «він дає у борг, позичає») – права сторона пасивного бухгалтерського рахунку і балансу.

Кредитоспроможність – це можливість суб'єкта господарювання наявними та одержаними активами за умови безперебійного функціонування бізнесу сплачувати зобов'язання перед кредиторами на визначених умовах погашення кредиторської заборгованості.

Основними методичними підходами до оцінки кредитоспроможності українського бізнесу можуть бути:

- метод коефіцієнтів (відносних показників) – співвідношення платіжних активів і платіжних зобов'язань;
- оцінка рівня фінансової стійкості (автономія) бізнесу;
- інтегральний метод – для оцінювання кредитного ризику за коефіцієнтом ймовірності дефолту боржника [1];
- оцінка збалансованості платіжного календаря шляхом порівняння в динаміці можливої наявності платіжних активів з борговими вимогами щодо яких виникає необхідність погашення кредиторської заборгованості.

Основним недоліком коефіцієнтного оцінювання кредитоспроможності є його моментно-динамічний характер, неможливість збалансування в термінах обсягів погашення зобов'язання та можливої величини формування платіжних активів, рівень справедливості оцінювання за балансом активів і зобов'язань, відсутність однозначного підходу до обґрунтування нормативних значень коефіцієнтів кредитоспроможності за окремими її видами, складність у виявленні стану ліквідності окремих активів та групування кредиторської заборгованості за термінами погашення.

Метою визначення стану кредитоспроможності за показником автономії бізнесу є оцінювання загальної можливості господарюючого суб'єкта здійснити погашення зобов'язань у певний період часу власними активами, які акумулюються у величині власного капіталу.

Інтегральний підхід до оцінювання кредитоспроможності базується на системі показників бізнесу, проте вони потребують обґрунтування тісноти їх впливу на формування синхронності моделі щодо термінів і обсягів створення платіжних активів з потребами оплати зобов'язань.

З метою управлінського аналізу для внутрішніх потреб основним підходом для оцінювання кредитоспроможності є платіжний календар. При його складанні відображають очікувані надходження доходів від покупців та платіжні зобов'язання на відповідному динамічному проміжку часу. При виявленні незбалансованості доходів і платежів розробляються заходи оперативного регулювання можливих термінів синхронізації сплати дебіторської та кредиторської заборгованості. Цей підхід оцінювання кредитоспроможності в умовах цифровізації бізнесу є найбільш цінним джерелом для прийняття управлінських рішень, однак

одержану при цьому інформацію, яка створюється як комерційна таємниця, як правило, не доцільно оприлюднювати для зовнішніх користувачів.

При управлінні кредитоспроможністю бізнесу найбільш доцільно використовувати комплексний аналіз системи показників, які розраховуються за різними методичними підходами, враховуючи їх позитивні сторони та ризики. Інший шлях позбутися можливих ризиків в оцінюванні кредитоспроможності, це покращення аналітичних можливостей джерел інформації, оптимізація показників для інтегральних моделей на основі визначення рівня їх впливу щодо формування збалансованості доходів і боргових платежів та обґрунтування нормативних значень одержаних під час аналізу індикаторів.

Список використаних джерел:

1. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України від 30.06.2016 № 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

2. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Л. А. Фінансовий аналіз : підручник. Вид. 5-е, допов. Житомир: Рута, 2012. 609 с.

3. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Гайдучок Т. С. Облік і оподаткування : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктор філософії. Житомир : ЖОО ГО «СЕУ», 2023. 420 с.

УДК 338.5:336.74

*Andrii Mukan,
postgraduate student,
Lviv Polytechnic National University*

THE IMPACT OF FINANCIAL MARKET REGULATORS ON TRANSFER PRICING STRATEGIES OF CORPORATIONS

Transfer pricing, the setting of prices for transactions between affiliated entities within a multinational corporation, has become a crucial aspect of international business operations.

Financial market regulators play a pivotal role in establishing and enforcing rules related to transfer pricing. Organizations such as the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

provide guidelines and standards to ensure fair and transparent transfer pricing practices globally. Many countries have adopted these guidelines, incorporating them into their domestic tax laws [1].

It's important to note that international organizations like the OECD play a significant role in shaping global transfer pricing standards. Companies operating internationally must navigate the regulatory landscape of each jurisdiction in which they conduct business.

Financial market regulators emphasize transparency and documentation to curb aggressive transfer pricing practices. Corporations are often required to maintain detailed documentation justifying their transfer pricing decisions. This documentation is subject to scrutiny by regulators, and non-compliance can result in penalties. This increased focus on transparency aims to prevent profit shifting and ensure that corporations pay taxes in the jurisdictions where economic activities occur [5].

Financial market regulators use a variety of tools and mechanisms to control and monitor corporate transfer pricing policies to ensure compliance with tax laws and prevent abuse. The list of key instruments commonly used by regulators is presented in Table 1.

Table 1

List of key instruments commonly used by regulators

Tools and mechanisms	Description
Transfer Pricing Guidelines	Development and Publication: Regulators, often in collaboration with international organizations like the OECD, develop comprehensive transfer pricing guidelines. These guidelines provide a framework for corporations to structure their transfer pricing policies in accordance with accepted principles.
Documentation Requirements	Mandatory Documentation: Regulators may require corporations to maintain detailed documentation supporting their transfer pricing decisions. This documentation typically includes information on the economic analysis, comparables, and the rationale behind the pricing strategies.
Audits and Examinations	Regular Audits: Regulators conduct audits and examinations of corporations to assess the accuracy and fairness of their transfer pricing arrangements. This involves a thorough review of financial records, documentation, and transactions to ensure compliance with regulatory standards.
Advance Pricing Agreements (APAs)	Pre-approval Mechanisms: Regulators may offer corporations the option to enter into advance pricing agreements. These agreements allow corporations to seek pre-approval for their

	transfer pricing methodologies, providing a level of certainty and reducing the risk of later regulatory challenges.
Country-by-Country Reporting (CbCR)	Transparency Measures: Many jurisdictions have adopted CbCR requirements, which mandate multinational corporations to report detailed financial and operational information on a country-by-country basis. This helps regulators assess transfer pricing risks and enforce compliance.
Mutual Agreement Procedures (MAPs)	Dispute Resolution Mechanisms: Regulators often have mechanisms such as MAPs to resolve transfer pricing disputes between countries. This involves collaboration between tax authorities to reach a mutually agreed-upon resolution.
Penalties and Fines	Deterrent Measures: Regulators may impose penalties and fines for non-compliance with transfer pricing regulations. These financial consequences serve as deterrents and encourage corporations to adhere to regulatory guidelines.
International Collaboration	Information Exchange: Regulators engage in international collaboration to exchange information about transfer pricing practices. This collaboration enhances the ability to identify and address cross-border tax avoidance.
Technology and Data Analytics	Data-Driven Approaches: Regulators leverage technology and data analytics to analyze large sets of financial data. This enables them to identify patterns, anomalies, and potential areas of non-compliance in transfer pricing practices.
Training and Guidance	Educational Initiatives: Regulators may offer training programs and guidance to corporations to enhance their understanding of transfer pricing regulations. This proactive approach aims to foster voluntary compliance and reduce inadvertent errors.
Legal Framework and Legislation	Enactment of Laws: Regulators may enact or update legislation to strengthen the legal framework surrounding transfer pricing. This includes incorporating international standards and addressing emerging issues in the field.

**Created based on [2,3,4].*

Financial market regulators use a combination of these tools to create a robust regulatory environment, ensuring that transfer pricing practices align with the broader objectives of fair taxation and economic transparency. The effectiveness of these tools relies on the collaboration between regulators, corporations, and international bodies to adapt to evolving business landscapes.

The influence of financial market regulators on transfer pricing significantly impacts corporate decision-making. Corporations must align

their transfer pricing strategies with regulatory expectations to mitigate legal and financial risks. This often involves a delicate balance between optimizing tax efficiencies and complying with evolving regulatory frameworks. The influence of financial market regulators on the transfer pricing strategies of corporations is a critical aspect of international business. As regulators continue to enhance transparency, enforce compliance, and adapt to evolving economic landscapes, corporations must navigate this intricate terrain. Balancing the pursuit of tax efficiencies with adherence to regulatory frameworks is essential for corporations aiming to thrive in a globalized business environment. Ultimately, the synergy between financial market regulators and corporations in addressing transfer pricing challenges contributes to fostering fair and sustainable international business practices.

References:

1. Young, S. and Patel, R. (2014). "Transfer pricing compliance in an era of evolving financial regulation". *Journal of Business Ethics*, 6(1), 72-88.
2. Clarabella, Angelina, and Edi Pranoto. "Juridicial analysis of transfer pricing documents in respect of tax avoidance for multinational companies." *UNTAG Law Review* 5, no. 2 (December 11, 2021): 49. <http://dx.doi.org/10.56444/ulrev.v5i2.2657>.
3. Favourate, S. Eukeria, W. (2022). *The arm's length principle: A panacea or problem to regulating transfer pricing transactions by mnes in developing countries.* *Eurasian Journal of Business and Management* 10(2):137-152. Retrieved from: <http://surl.li/kjdn1>
4. Ryakhovsky, Dmitriy I. "Tax Regulation of Transfer Pricing: National And International Specifics." *Revista Gestão Inovação e Tecnologias* 11, no. 4 (July 10, 2021): 852–62. <http://dx.doi.org/10.47059/revistageintec.v11i4.2151>.
5. Lohse, Theresa, and Nadine Riedel, 2013, "Do Transfer Pricing Laws Limit International Income Shifting? Evidence from European Multinationals," *CESifo Working Paper Series 4404*, CESifo Group Munich.

УДК 657.343

*Нагірняк М.Ф.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ПОДАТКОВА ТА ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ

Основною вимогою забезпечення стабільності економіки будь-якої країни є ефективне функціонування суб'єктів господарювання результатом якого є одержання прибутку. Прибуток як загальна економічна категорія визначає мету підприємницької діяльності та характеризується різницею між доходом підприємства одержаним від усіх видів господарювання і витратами, що виникли при отриманні цього доходу.

Створений прибуток задовольняє інтереси власників бізнесу, найманих працівників, інвесторів які приймають участь у формуванні активів як кредитори, держави і територіальних громад. Податок на прибуток є одним з важливих джерел надходження коштів до державного і місцевих бюджетів.

Сучасний механізм податку на прибуток в Україні складається з платників податків, об'єктів оподаткування, ставки податку та порядку обчислення і сплати податку [2].

Найбільш проблемними елементами механізму податку на прибуток є нормативне визнання платників податку і об'єкта оподаткування.

Платниками податку на прибуток є суб'єкти господарювання як юридичні особи, які провадять господарську діяльність та не одержали статус не прибуткового підприємства (установи, організації) і не віднесені до таких що застосовують спрощену систему оподаткування, обліку і звітності та фізичні особи підприємці, що не обрали спрощену систему оподаткування.

Отже, в Україні суб'єкти господарювання по відношенню до оподаткування прибутку діляться на чотири види: два види платників податку – це фізичні особи підприємці, що не обрали спрощену систему оподаткування і юридичні особи, які створюють прибуток та два види не платників податку, як ті що одержали статус не прибуткових та ті які забезпечують функціонування бізнесу за визначеними правилами Податкового кодексу України.

Такий підхід до визнання платників податку на прибуток створює можливість окремим суб'єктам господарювання не забезпечувати достовірне відображення фінансового результату у фінансовій звітності.

Інша проблема оподаткування прибутку це визначення його об'єкту. Прибуток як об'єкт оподаткування на нормативному рівні має три методики алгоритмізації:

1) фізичні особи-підприємці – де об'єктом оподаткування є чистий оподатковуваний дохід як різниця між загальним оподатковуваним доходом (виручка у грошовій і не грошовій формі) і документально підтвердженими витратами пов'язаними з господарською діяльністю;

2) юридичні особи платники податку у яких річний дохід :

– не перевищує 40 млн.грн. – об'єктом оподаткування є прибуток визначений за правилами складання фінансової звітності відповідно до облікової політики за національними та міжнародними стандартами в сфері бухгалтерського обліку (НП(С)БО, МСФЗ, МСБО);

– перевищує 40 млн.грн. – об'єктом оподаткування є прибуток визначений у фінансовій звітності скорегований на різниці між нормами облікової політики платника податків і нормами визначеними в ПКУ, зокрема, щодо нарахування амортизації необоротних активів, формування резервів (забезпечень), здійснення фінансових операцій.

Прибуток як об'єкт оподаткування може не визначатися у юридичних осіб будь-якої організаційно-правової форми у яких:

– протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 1167 розмірів мінімальної заробітної плати станом на 1 січня податкового звітного періоду (на 1 січня 2024 року – це 8285700 грн.);

– частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків.

Нерівні умови системи оподаткування відносно податку з прибутку створюють умови для різних схем ухилення від податку, які з одного боку дозволяють мінімізувати або взагалі не сплачувати податки, а з другого боку збільшувати навантаження на бізнес де об'єктом оподаткування є прибуток, вимушуючи його працювати в тіні.

Підводячи підсумок проведеного аналізу проблеми зазначимо, що в напрямі удосконалення оподаткування прибутку в контексті цифровізації бізнесу та виходячи з основної його мети щодо створення прибутку доцільно зобов'язати всіх суб'єктів господарювання вести бухгалтерський облік фінансового результату та відображати його у звітності за єдиним показником для оцінювання рівня ефективності господарювання та як об'єкта сплати податку. Механізмом зменшення тіньового прибутку може бути надання пільги щодо його оподаткування у разі інвестування у розвиток бізнесу та участі платника податку у відбудові держави в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Гаркушенко О.М., Кувалдіна О.О. Проблеми і майбутнє податку на прибуток підприємств та ПДВ в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*, 2021, № 3 (95). С. 52-70.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

УДК 368

Нечипоренко А.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В
КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Страхова галузь відіграє надзвичайно важливу роль у фінансовій системі будь-якої країни, забезпечуючи захист від різноманітних ризиків для фізичних осіб, підприємств та організацій. Однак, в епоху посилення процесів глобалізації та цифровізації, технологічних інновацій та мінливого економічного середовища, страхові компанії стикаються з низкою викликів у сфері управління фінансами. Водночас ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором для забезпечення стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності на ринку.

Управління фінансами страхових компаній є досить складним процесом, який потребує раціональних та структурованих дій з боку суб'єктів, що здійснюють управління: дирекції, наглядової ради

компанії, топ-менеджерів, фінансових аналітиків та ін. Управлінські дії у фінансовій сфері мають вплив на загальний стан, структуру та розвиток страхової компанії в майбутньому [1].

Правильна оцінка фінансової стійкості дозволить ефективно здійснювати управління ресурсами страхової компанії та забезпечить виконання зобов'язань перед клієнтами за умов динамічного зовнішнього середовища [2].

Одним з основних сучасних викликів є економічна нестабільність та волатильність ринків. Вплив економічних циклів та коливань на інвестиційний дохід страховиків, необхідність адаптації до змін процентних ставок та валютних курсів, а також управління ризиками для забезпечення фінансової стійкості є критично важливими завданнями. Крім того, регуляторні зміни та посилені вимоги вимагають від страхових компаній дотримання нових правил та норм, встановлених регулятором, впливають на платоспроможність, а також вимагають постійного моніторингу.

Технологічні інновації та цифрова трансформація також представляють виклики для страхових компаній. Впровадження нових технологій для покращення операційної ефективності, інвестиції в цифрові рішення для покращення клієнтського досвіду, а також управління ризиками, пов'язаними з кібербезпекою та захистом даних, стають все більш важливими. Зміна клієнтських очікувань вимагає адаптації до нових вимог і очікувань клієнтів, персоналізації продуктів та послуг для задоволення індивідуальних потреб.

Крім того, українські страхові компанії зіткнулися з викликами, що зумовлені введенням воєнного стану з 24 лютого 2022 року. Ведення бойових дій на території України, руйнування міст та об'єктів інфраструктури, евакуація мільйонів громадян – все це критично вплинуло на діяльність страхового ринку. Водночас потреба в страховому захисті залишається актуальною.

Для ефективного управління фінансами в цей складний період страховикам необхідно переглядати та коригувати свої підходи та стратегії. Адже гнучкість стратегій допоможе швидше адаптуватися до нових реалій.

Страхові компанії повинні ретельно управляти ризиками, які вони приймають на себе через страхові контракти. Також слід звернути увагу на оптимізацію витрат та посилення контролю над

грошовими потоками. Для цього потрібно здійснювати аналіз статей видатків, скорочувати витрати на менш пріоритетні напрямки, що дозволить зберегти ліквідність та виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Важливим аспектом є диверсифікація інвестиційних портфелів з акцентом на надійні та ліквідні фінансові інструменти. Варто уникати вкладень у ризиковані активи та зосередитись на захисті існуючих капіталів. Страхові компанії повинні підтримувати достатній рівень капіталу для покриття непередбачуваних збитків та відповідати регуляторним вимогам. В свою чергу, ефективне управління капіталом дозволяє оптимізувати структуру капіталу та максимізувати прибутковість [3].

Перспективним напрямом розвитку для страхових компаній є цифрова трансформація та автоматизація процесів, що включає впровадження інноваційних технологій для покращення операційної ефективності, автоматизацію процесів для зниження витрат та підвищення продуктивності.

Не менш важливим фактором є підтримка держави через регулятора ринку, яким з 2020 року виступає Національний банк України. Державне регулювання діяльності страхових компаній має ґрунтуватися на принципах, що забезпечують ефективність та прозорість й сприяють розвитку страхового ринку країни [4].

Таким чином, у динамічному середовищі ефективне управління фінансами є надзвичайно важливим для страховиків. Впровадження методів управління ризиками, оптимізація капіталу, цифрова трансформація є ключовими аспектами для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Страхові компанії, яким вдасться успішно впоратися з викликами, зможуть зміцнити свої позиції на ринку. Водночас комплексний та виважений підхід до управління фінансами, збалансування доходів і витрат, а також взаємодія з державою уможливллять подолання сучасних викликів воєнного стану українськими страховими компаніями.

Список використаних джерел:

1. Доманчук А. І. Страховий інтерес як детермінанта управління фінансами страхових компаній. Підприємництво та інновації. 2020. №11-2. С. 83–90.

2. Кузжелев М. О., Житар М. О. *Фінансова стійкість страхових компаній в умовах динамічного зовнішнього середовища. Економічний вісник університету.* 2016. № 29(1). С. 287–294.

3. Kuzheliev M. O., Zherlitsyn D. M., Zhytar M. O. *Formalization Of Dynamic Relations Between Enterprise Financial Indicators. Independent Auditor.* 2016. № 16 (II). P. 18–26.

4. Нечипоренко А. В. *Державне регулювання страхової діяльності в Україні: теоретичний аспект. Ефективна економіка.* 2021. №7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/96.pdf

УДК 334.758

Новік І.О.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Перерва П.Г.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин

Томілін І.О.,

здобувач вищої освіти, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ВИЗНАЧЕННЯ НАСЛІДКІВ ЗЛИТТІ ТА ПОГЛИНАННЯ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур (або M&A - mergers and acquisitions) є стратегічними операціями, коли одна компанія (або бізнес-структура) приймає рішення придбати або злитися з іншою компанією з метою створення більшої, сильнішої або більш конкурентоспроможної організації. Це є важливим стратегічним інструментом для розвитку бізнесу, розширення ринкових позицій та забезпечення конкурентних переваг [1-6]. Основні концепції злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур включають:

а) злиття (merger): злиття - це процес об'єднання двох чи більше компаній у нову, єдину компанію. У злитті компанії стають рівними партнерами у новій структурі. Зазвичай це використовується для

поєднання ресурсів, експертизи та технологій з метою створення більшої компанії, яка буде ефективнішою на ринку;

б) поглинання (acquisition) - це процес, при якому одна компанія (зазвичай велика) купує контрольний пакет акцій (або всі акції) іншої компанії (меншої або порівняної за розміром) і стає її власником. Після поглинання поглинаюча компанія отримує контроль над управлінням, активами та операціями іншої компанії;

в) стратегічне об'єднання (Strategic Alliance) - це форма партнерства, коли дві компанії об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей, зазвичай без злиття або поглинання. Вони можуть об'єднувати ресурси, досвід та знання для спільного розвитку нових продуктів або для входження на нові ринки.

Злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур можуть мати різні мети і переваги, такі як розширення географії та доступ до нових ринків; збільшення обсягів продажів та обсягів виробництва; отримання доступу до нових технологій, патентів або інтелектуальної власності; зменшення конкуренції шляхом утворення більш масштабної компанії; заощадження витрат за рахунок оптимізації процесів та скорочення дублювання функцій. Проте злиття та поглинання можуть також стикатися з викликами, такими як інтеграція культур і підходів управління, управління ризиками та вирішення правових питань.

Наслідки злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур можуть бути значними і впливати на багато аспектів діяльності компаній, ринків та споживачів. На наш погляд, основними наслідками можуть бути:

- можуть призвести до формування великих та могутніх корпорацій з більшими ресурсами, ринковою потужністю та географічним охопленням;

- часто злиття та поглинання супроводжуються реорганізацією структури бізнесу, зміною управління та оптимізацією операцій;

- об'єднання ресурсів двох компаній може сприяти підвищенню ефективності виробництва, маркетингу та дистрибуції;

- злиття та поглинання можуть змінити динаміку ринку, зокрема впливати на конкуренцію, цінову політику та інноваційні процеси;

- компанії можуть переглянути свої портфелі продуктів та послуг, припиняючи неефективні або продукти, які в цей час

дублюються на міжнародному ринку, та інвестуючи в перспективні напрямки;

- злиття та поглинання дозволяють компаніям концентруватися на своїх стратегічних бізнес-інтересах та компетенціях;

- ці процеси можуть впливати на персонал, включаючи можливі зміни у штатному розписі, умовах праці, культурі організації тощо;

- фінансові наслідки: злиття та поглинання можуть мати важливий фінансовий вплив на акціонерів, інвесторів та фінансовий стан компаній;

- проведення злиття та поглинання може вимагати відповідності з різними регуляторними вимогами та антимонопольним законодавством;

- об'єднання ресурсів та знань може сприяти більш інтенсивному інвестуванню у дослідження та розвиток нових технологій та продуктів.

Злиття та поглинання міжнародних бізнес-структур є складними процесами, і їхня успішність залежить від багатьох факторів, включаючи правильне планування, управління змінами та адаптацію до нових умов на ринку. Враховуючи це, успішне здійснення злиття та поглинання вимагає детального планування, стратегічного підходу та дослідження.

Список використаних джерел:

1. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

2. Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // Науковий вісник Полісся. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

3. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 78-81.

4. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98-106.

5. Перерва П.Г., Шаульська Л.В., Кобелева Т.О. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як

запорука сталого розвитку бізнес-структур. Економіка і організація управління. № 1 (49), 2023. С.45-56

б. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

УДК 658.774

*Панічук О. В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ

Ефективна діяльність бізнесу в умовах ринкового середовища та забезпечення його самодостатньої конкурентоспроможності потребує постійного підтримання належного рівня кредитоспроможності. Варто відзначити, що в теорії і практиці часто відбувається ототожнення понять «платоспроможність», «ліквідність», «кредитоспроможність» та «фінансова стійкість» [1].

Кредитоспроможність суб'єкта господарювання виражається через співвідношення вартості його платіжних засобів як ліквідних активів, які можна використати для погашення кредиторської заборгованості до обсягів поточних платіжних зобов'язань перед кредиторами та характеризує рівень здатності розраховуватися за своїми зобов'язаннями і здійснювати безперервну господарську діяльність.

Економічна безпека та позивне інвестиційне середовище суб'єкта господарювання забезпечуються за умови що на певні моменти звітні періоди вартість платіжних засобів повністю покриває платіжні зобов'язання за кредиторською заборгованістю відповідно до вимог позичальників при настанні терміну їх погашення.

При управлінні кредитоспроможності особливого значення набуває обліково-інформаційне забезпечення системи показників, які характеризують платіжні засоби суб'єкта господарювання та його боргові зобов'язання. Інформація для здійснення моніторингу і контролю за станом кредитоспроможності потребує даних, які б дозволяли здійснювати управління платіжними засобами, платіжними

зобов'язаннями та іншими індикаторами виходячи із даних рахунків бухгалтерського обліку [2].

Платіжні засоби по відношенню до зобов'язань в бізнесі характеризуються наступними показниками:

- загальна величина активів які можливо використати для погашення зобов'язань;
- структурні елементи активів за можливими термінами їх перетворення в абсолютно, швидко і повільно ліквідні.

Формування системної інформації про платіжні зобов'язання теж складається з двох видів показників:

- загальний обсяг боргових зобов'язань що підлягають погашенню;
- структурні елементи платіжних зобов'язань за терміном повернення кредиторської заборгованості відповідно до платіжного календаря.

Інформаційною основою управління кредитоспроможністю бізнесу є Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про рух грошових коштів складений за прямим методом, аналітичний формат бухгалтерського балансу підготовлений на підставі даних рахунків бухгалтерського обліку та оперативний платіжний календар.

В процесі вибору для оцінювання кредитоспроможності адекватної системи аналітичних показників та їх порівняння необхідно враховувати проблеми ідентифікації господарських операцій відображених у звітності.

При оцінюванні кредитоспроможності за балансом виникають наступні проблеми:

- по-перше, баланс обов'язково відображає матеріальні платіжні активи тільки за їх сукупним показником «запаси», як загальну вартість виробничих запасів, готової продукції і товарів. Проте, до платіжних засобів можливо віднести тільки товари і готову продукцію, а такий показник в балансі відсутній;

- по-друге, при формуванні балансу вартість готової продукції відображається за виробничою собівартістю, а товарів без доходів які будуть одержані в процесі їх реалізації, що значно зменшує загальну суму платіжних активів та достовірність оцінювання стану кредитоспроможності бізнесу та його імідж як надійного позикоодержувача;

– по-третє, баланс не враховує можливість бізнесу здійснювати поточні розрахунки за кредиторською заборгованістю шляхом тимчасового додаткового залучення коштів на умовах зобов'язань. При цьому суб'єкт господарювання може погашати борги які потребують негайної оплати за рахунок зобов'язань майбутніх періодів. Це дозволяє не змінювати загальну суму зобов'язань, а лише переміщувати їх за структурою джерел формування та використовувати наявні активи для завершення господарських процесів з метою одержання максимальної доданої вартості;

– по-четверте, баланс не відображає рівень сумнівності дебіторської заборгованості як одного з найважливіших індикаторів кредитоспроможності.

Виходячи з цього, кожний суб'єкт господарювання повинен мати індивідуальний підхід до інформаційного забезпечення управління кредитоспроможністю.

Список використаних джерел:

1. Фоміна О. В., Сопко В. В., Августова О. О. Управління платоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7973>.

2. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Л. А. Фінансовий аналіз : підручник. Вид. 5-е, допов. Житомир: Рута, 2012. 609 с.

УДК 336.6:658.14

Петренко О.П.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,

Терзман Т. В.,

здобувач вищої освіти,

Одеський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової економіки головною метою підприємства є підвищення ефективності її діяльності через розумне управління грошовими потоками. Це сприяє досягненню фінансової стійкості, регулярності функціонування підприємства, швидкому обороту капіталу, зниженню ризику неплатоспроможності та отриманню прибутку. Життєздатність та ефективність

функціонування підприємства залежать від достатності чистого грошового потоку, що в своєму разі забезпечується наявністю достатнього обсягу грошових ресурсів на рахунках підприємства.

На думку Кошельок Г.В.: «Кінцевою метою оптимізації грошових потоків підприємства є максимізація чистого грошового потоку від операційної діяльності підприємства, що підвищує рівень його самофінансування й знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування» [1,с.100].

Управління фінансовими потоками підприємства включає в себе комплекс засобів, стратегій і прийомів, які використовують керівництво організації для переміщення коштів з метою досягнення поставленої цілі. Грошовий потік вказує на фактичний рух фінансових коштів, який триває безперервно протягом усього часу.

Розглянемо величини чистих грошових потоків за видами діяльності та їх вплив на результативний грошовий потік на прикладі аграрного підприємства СВК «РОДИНА» Білгород-Дністровського району Одеської області (рис.1).

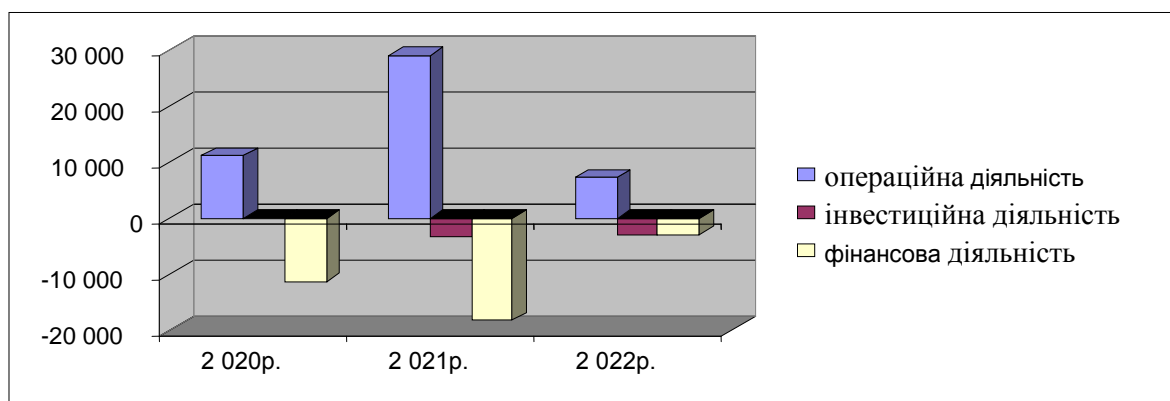


Рис. 1. – Трендова динаміка чистого грошового потоку СВК «РОДИНА» за видами діяльності, тис грн.

Джерело: побудовано автором

Протягом досліджуваного періоду у СВК «РОДИНА» спостерігався рух коштів викликаний внаслідок здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Слід зазначити, що інвестиційна та фінансова діяльність підприємства супроводжувалась відтоком грошових коштів у поточному періоді. Щодо грошових потоків від операційної діяльності, варто відзначити їхню змінність в обсязі. Так, у 2021 році ми спостерігаємо найбільший позитивний грошовий потік від операційної діяльності,

який склав 29 126 тис. грн., тоді як найнижчий рівень відзначається у звітному 2022 році і становить 7 214 тис. грн. Найбільший від'ємний грошовий потік від інвестиційної діяльності у 2021 році на рівні 3 500 тис. грн., а також найбільший від'ємний грошовий потік від фінансової діяльності у розмірі 18 335 тис. грн.

Олійник О.О. зауважує, що: «Грошові потоки повинні бути синхронізовані й спрямовані на усунення сезонних та циклічних коливань як у формуванні позитивних, так і негативних грошових потоків, а також для оптимізації середніх залишків готівки» [2, с.85].

Оптимізацією є створення необхідних умов для максимізації чистого грошового потоку підприємства, збільшення якого забезпечує підвищення рівня самофінансування підприємства та зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Управління грошовими активами повинно спрямовуватися на забезпечення ефективного використання тимчасово вільних грошових ресурсів. Для досягнення цієї мети розробляється комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію втрат грошового доходу та забезпечення захисту від інфляції під час утримання грошових коштів. Основними компонентами цієї стратегії є:

- домовленість із банком, який покриває розрахункове обслуговування підприємства, щодо умов утримання грошових активів на поточному рахунку із сплатою відсотків за депозит за середню суму цього залишку;

- використання короткострокових фінансових інструментів, зокрема депозитів у банках, для тимчасового утримання грошових активів, що належать до страхових та інвестиційних капіталів;

- використання високоприбуткових інструментів фондового ринку, таких як державні короткострокові зобов'язання, короткострокові депозитні сертифікати банків та інші, для інвестування вільного капіталу грошових активів [3].

Таким чином, оптимізація фінансових потоків – це процес визначення найефективніших методів їх управління на підприємстві з урахуванням умов та особливостей його економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кошельок Г. В. Оптимізація грошових потоків підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник УжНУ. 2019. № 26(1). С.100-103.

2. Олійник О.О. Оптимізація руху грошових потоків підприємства в антикризовому фінансовому управлінні. Матеріали

Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів» (м. Київ, 23-24 листопада 2021 р.), КНЕУ. Київ, 2021. С. 84-86 URL: <http://surl.li/ptnth>

3. Петренко О.П. Державне регулювання грошового обороту та грошового ринку в умовах воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. № 15. URL: <http://surl.li/sxxnk>

УДК 658.15:005.6:336.71.01

*Решетняк Т.В.,
старший викладач кафедри
бізнес-аналітики та цифрової економіки,
Національний авіаційний університет*

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЮВАННЯ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасній вітчизняній економічній літературі, а також у роботах закордонних економістів, наводиться досить широкий вибір видів математичних моделей для проведення оцінки фінансового стану підприємств [1-6].

Фінансовий стан підприємства характеризується значною кількістю показників. Відобразити їх характер і тенденцію змін при проведенні аналізу досить складно, тому виникає необхідність у використанні методів математичного моделювання для проведення такої оцінки.

У міжнародній практиці практикують використання моделей, що базуються на побудові інтегрального показника [1-3]. Дані для розрахунків беруться з фінансової звітності підприємств.

Західні економісти використовують методику дискримінантного аналізу для побудови математичних моделей прогнозу банкрутства підприємств. Моделі Альтмана, Спрингейта, Ліса і Таффлера, Фулмера, та Змієвського [6] тощо, розроблені для американських та європейських підприємств. Такі моделі досить прості у використанні. Вони надають можливість не тільки оцінити поточний рівень фінансового стану, але й зробити прогноз рівня банкрутства підприємств на майбутнє.

Але вагові коефіцієнти фінансових показників, що входять до інтегрального показника, побудовані з урахуванням економічного середовища зарубіжних країн. Бухгалтерська звітність вітчизняних

підприємств значно відрізняється від закордонних. Нестабільна політична та економічна ситуація у нашій країні унеможлиблює використання таких моделей для оцінки рівня фінансового стану вітчизняних підприємств.

Тому існує необхідність у розробці економіко-математичних моделей, що враховують специфіку вітчизняної економіки. Економістом Терещенком О. [4] за допомогою методів багатомірного дискримінантного аналізу було побудовано модель, що дозволяє надати оцінку фінансового стану вітчизняних підприємств. Для побудови моделі інтегрального показника було використано фінансову звітність вітчизняних підприємств різних галузей економіки.

Окрім моделей, що засновані на використанні методу багатофакторного дискримінантного аналізу для оцінки вірогідності банкрутства, використовуються logit-моделі [6]. Значною перевагою такого методу оцінки є відсутність проблем з інтерпретацією результуючого показника. Такий показник визначає номінальне значення ймовірності банкрутства та може приймати значення тільки в інтервалі від 0 до 1.

Ще одним видом моделей оцінки рівня фінансового стану підприємств є модель рейтингової оцінки [5]. Вона полягає у класифікації підприємств за певними ознаками виходячи з фактичного рівня показників фінансового стану і рейтингу кожного показника. Перевагою такого методу є можливість ранжування ряду підприємств за обраною ознакою.

Матричні моделі використовуються для складання матричних балансів. Вони засновані на побудові матриці сукупності фінансових показників, які потім порівнюються з матрицею-еталоном. Враховують, на скільки фактична матриця відрізняється від еталонної [5].

Багато авторів підкреслюють, що більшість моделей, що існують для оцінки рівня фінансового стану та загрози банкрутства, пов'язані з проблемами класифікації, тобто відносять суб'єкт господарювання до визначеного класу. Але часто фінансовий стан підприємства досить складно однозначно оцінити, віднести до чітко визначеного класу. Цю проблему вирішують методи нечіткої логіки.

Використання методів нечіткої логіки передбачає побудову лінгвістичних змінних і термів, що їм відповідають. На їх базі

формується функції належності та йде розпізнавання образів за сформованими правилами. На практиці може статися така ситуація, що значення інтегральних показників фінансового стану (що використовуються під час реалізації методу нечіткої логіки) в динаміці можуть приймати стрибкоподібні значення. В такому випадку емпіричні значення будуть значно відрізнятися від отриманих теоретичних, і використання економіко-математичних методів стає не доцільним.

Ефективність свого використання при оцінці фінансового стану та ймовірності банкрутства показують методи штучного інтелекту. Оцінка можливих фінансових криз проводиться на основі побудови нейронних мереж за допомогою розробленого програмного забезпечення. Точність отриманих оцінок значно вища, ніж з використанням інших моделей та методів.

Список використаних джерел:

1. Altman E. I. (1968). *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the prediction of Corporate Bankruptcy*. *Journal of Finance*, September, 9, 589–609
2. Taffler R. J. (1983). *The Assessment of Company Solvency and Performance Using a Statistical Model*. *Accounting and Business Research*, 13, 295–307.
3. Zmijewski, M.E. (1984) *Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models*. *Journal of Accounting Research*, 22, 59-82.
4. Терещенко О.О. *Антикризисное финансовое управление на предприятии: Монография*. – К. КНЕУ, 2004. – 268 с.
5. *Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємств: монографія / О. К. Єлісєєва, Т. В. Решетняк*. - Краматорськ : ДДМА, 2007. - 208 с.
6. Решетняк Т., Захарова О., Шапк В., Фоміченко І. *Діагностика фінансового стану машинобудівного підприємства на основі використання нейромережевого моделювання*. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 247–259. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023>.

УДК 658.1:005.3

*Сіренко В.В.,
здобувач вищої освіти,
Шановалова І.В.,
старший викладач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного адміністрування
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського*

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні, в умовах постійних змін на ринку, питання впливу корпоративного управління на фінансові показники підприємства є досить актуальним для сучасного бізнесу.

Зіштовхуючись із питанням щодо покращення фінансового стану, підприємствам необхідно проаналізувати ефективність стратегій корпоративного управління. Оскільки, саме вони впливають на стійкість та конкурентоспроможність, а також на фінансовий успіх бізнесу.

Питання впливу корпоративного управління на фінансові показники підприємства досліджувалось різними науковцями, зокрема: А.А. Корнійчук, О.В.Мороз, Н.П. Карачина, Д.О. Башкова, М. М. Лисяк, В. В. Петров, О. О. Горпинченко, М. І. Мельник та інші.

Згідно із визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка розробила принципи корпоративного управління: Корпоративне управління (Corporate Governance) - це система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в межах норм чинного законодавства. [1]

Корпоративне управління включає в себе розробку стратегій та процедур, які допомагають підприємству керувати своїми фінансовими ресурсами і досягати цілей відповідно до бізнес-плану. Зокрема, можна виділити низку факторів, які відображають вплив корпоративного управління на фінансові показники підприємства:

По-перше, за допомогою ефективного корпоративного управління можна покращити процес використання ресурсів, мінімізувати ймовірність фінансових ризиків, а також оптимізувати

внутрішні процеси управління підприємством. Зменшення ризиків, у свою чергу, дає можливість підприємству уникнути збитків, пов'язаних з невдалими інвестиціями та неефективними фінансовими стратегіями.

По-друге, ефективне корпоративне управління сприяє підвищенню довіри інвесторів і кредиторів. Підвищення довіри до бізнесу, в свою чергу, має значний вплив на фінансові показники підприємства, оскільки дозволяє збільшити потік додаткових інвестицій та отримати більш вигідні умови кредитування.

По-третє, ефективні стратегії управління підприємством сприяють зниженню витрат і підвищенню результативності виробничого процесу. Цих показників можна досягти шляхом оптимізації організаційної структури, запровадженням дієвої системи управління персоналом та впровадженням результативно-орієнтованих методів управління витратами.

По-четверте, ефективне корпоративне управління гарантує формування інноваційного розвитку підприємства, що є дуже важливим для досягнення високих фінансових показників. Впроваджуючи чіткі процеси функціонування та стимулюючи творчий потенціал персоналу, підприємства можуть швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, пропонуючи нові рішення та продукти. Такі рішення дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у середовищі, що швидко змінюється, а також забезпечують подальший розвиток і зростання на ринку.

Таким чином, на сьогодні корпоративне управління відіграє значну роль у формуванні фінансових показників підприємства.

Впроваджуючи ефективні стратегії управління, підприємства можуть оптимізувати внутрішні процеси, знизити ризики, підвищити ефективність діяльності підприємства, а також досягти покращення фінансових показників, таких як прибутковість, стабільність доходів та ліквідність. Підвищена довіра інвесторів, зниження витрат і раціональне використання ресурсів – це лише деякі з переваг успішного корпоративного управління, які безпосередньо впливають на фінансовий стан компанії.

Тому розуміння та впровадження ефективних стратегій корпоративного управління є важливим фактором забезпечення

стабільності та успіху підприємства в умовах постійних змін та ринкової конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Шульга І. Аналіз стану корпоративного управління в акціонерних товариствах України / Ефективна економіка №12 2010. Журнал «Ефективна економіка» URL: <http://surl.li/sxxot>

2. Vychkova N., Tsevukh Y., Romaskevych G. The influence of the quality of corporate governance on the efficiency of companies. *Market Infrastructure*. 2020. No. 45. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-1>

3. The impact of corporate governance on financial performance: a cross-sector study - *International Journal of Disclosure and Governance*. SpringerLink. URL: <http://surl.li/sxxox>

УДК 336.144.2

Ситник Г. В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,

Малько Д.Д.,

здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сталий розвиток (*sustainable development*) — загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Як сформулювала визначення сталого розвитку у своїй доповіді Комісія Брунтланд це «розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» (Butlin, John (1 квітня 1989) [1].

Концепція сталого розвитку включає три важливі компоненти: економічну, соціальну та екологічну, які мають розвиватись збалансовано та узгоджено[1].

Забезпечення сталого зростання за економічною складовою передбачає максимально ефективно використання обмежених ресурсів. В цьому контексті важливу роль відіграє фінансове планування, в межах якого здійснюється оптимізація джерел

фінансування діяльності, оцінка ризиків, параметрів фінансової політики та операційної діяльності тощо.

В сучасних умовах, особливо в контексті підтримки сталого розвитку підприємства, фінансове планування характеризується наступними особливостями: багатоваріантність розрахунків; поєднання раціональної та комунікативної дії; зустрічний процес в основі розроблення; безперервність процесу; ризикоорієнтованість; охоплення всіх контурів управління (стратегічне, поточне та оперативне) [2], тобто повинне реалізовуватись у складі трьох підсистем (табл.1.).

Таблиця 1.

Характеристика підсистем фінансового планування в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства

<i>Підсистема</i>	<i>Характеристика</i>
Стратегічне фінансове планування	<p>Контур: як правило носить довгостроковий характер і полягає в розробці фінансової стратегії, яка носить забезпечувальний характер по відношенню до загальнокорпоративної стратегії та інших функціональних стратегій</p> <p>Фокус: забезпечення високих фінансових результатів та збалансованих фінансових пропорцій розвитку</p> <p>Форма реалізації: обмежений перелік фінансових показників, які інтегровані в прийнятій на підприємстві інструмент формування та реалізації стратегії (наприклад, Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard – BSC) або інші на вибір підприємства)</p>
Поточне фінансове планування	<p>Контур: 1 рік з розбивкою за кварталами</p> <p>Фокус: виконання стратегічних завдань та підтримка цільових параметрів фінансового розвитку в поточному періоді</p> <p>Форма реалізації: система формалізованих планів (план доходів та витрат, балансовий план, план руху грошових коштів), які узгоджені за номенклатурою показників з управлінськими звітами підприємства (P&L, Balance sheet, Cash flow sheet - відповідно)</p>
Оперативне фінансове планування	<p>Контур: 1 місяць (з можливою деталізацією для окремих документів на розсуд підприємства)</p> <p>Фокус: виконання оперативних завдань, що підтримують виконання поточного фінансового плану</p> <p>Форма реалізації: бюджети, номенклатура та перелік яких визначається підприємством залежно від розміру, виду діяльності тощо</p>

Джерело: складено авторами

Для реалізації кожної з підсистем фінансового планування застосовуються різні методичні підходи та інструменти (рис. 1.).



Рис. 2. – Методи та інструменти фінансового планування
Джерело: складено авторами

Реалізація фінансового планування на зазначених засадах дозволяє формувати умови фінансово-економічної стійкості та забезпечувати можливість реалізації принципів сталого зростання в частині соціальної та екологічної складових [3].

Список використаних джерел

1. *Our common future. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp.383 £5). Т. 1, № 2. с. 284–287. doi:10.1002/jid.3380010208. ISSN 1099-1328.*

2. Ситник Г.В. *Фінанси торгівлі: монографія. К.:КНТЕУ, 2015. 672 с.*

3. Мицак О. *Фінансове планування в системі фінансового управління підприємством. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. “Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень”. Тернопіль : Крок, 2020. С. 39-41*

УДК 336.37

Ситник О.О.,
*здобувач третього рівня вищої освіти,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»*

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Позиковий капітал традиційно посідає важливе місце в структурі фінансування вітчизняних підприємств. Так, станом на кінець 2022 року за даними державної служби статистики України поточні та довгострокові зобов'язання становили 73% у загальному обсязі капіталу підприємств України [1]. Такий високий показник обумовлюється з одного боку тими перевагами, що надають позикові кошти, а з іншого – нерозвиненістю фондового ринку України, що позбавляє можливості повноцінно формувати великі обсяги власного капіталу за рахунок емісії акцій. Така висока частка позик потребує від підприємств запровадження системних заходів із формування та підтримки належного рівня кредитоспроможності. Особливо гостро це питання постає в умовах воєнного стану, коли число та рівень ризиків суттєво зростають.

Так, за даними НБУ частка непрацюючих кредитів у банківському секторі становила на 1 січня 2023 року 38% порівняно з 30% на 1 січня 2022 року. Обсяг непрацюючих кредитів зріс за рік на 87 млрд грн до 432 млрд грн. Повномасштабне військове вторгнення росії в Україну переломило сталу тенденцію поступового скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL) в українських банках, яке тривало з 2018 року: за цей час обсяг NPL зменшився на майже 300 млрд грн, частка в кредитному портфелі скоротилася з 55% до 27% станом на 1 березня 2022 року [2], що вказує на погіршення кредитоспроможності позичальників в умовах війни, що є очікуваним явищем. При цьому, частка непрацюючих кредитів, наданих корпоративному сектору економіки також зросла і перевищує середнє значення по банківському сектору (табл.1).

Зростання частки непрацюючих кредитів в період воєнного стану відбувається на тлі скорочення кількості банків, що вказує на проблеми з кредитоспроможністю корпоративного сектору, які впливають і на діяльність самих банків.

Таблиця 1

Кількість банків, обсяг кредитів корпоративному сектору та частка непрацюючих кредитів

Рік	Кількість банків, од.	Обсяг кредитів корпоративному сектору, млн.грн	Частка непрацюючих кредитів, %
1.01.2018	77	892900	56,03
1.01.2019	75	959601	55,83
1.01.2020	74	847259	53,83
1.01.2021	71	795405	46,66
1.01.2022	71	835658	36,10
1.01.2023	67	847586	42,87
1.01.2024	63	828444	44,12

Джерело: складено за [2]

Така ситуація вимагає вдосконалення методик оцінювання кредитоспроможності позичальників, розробки дієвих механізмів реструктуризації боргу для потенційно успішних підприємств з боку банків та запровадження комплексних підходів до управління кредитоспроможністю в умовах підвищених ризиків з боку підприємств-позичальників.

Список використаних джерел:

1. Веб-портал Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Веб-портал Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>

УДК 338

Стойко Г.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
Магас Д.О., Стойко В.В.,
здобувачі вищої освіти,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

**ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЦІНОУТВОРЕННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сучасна цінова політика підприємства повинна бути спрямована на покупця вивчаючи його бажання, можливості та потреби. При цьому підприємство на постійній основі повинно здійснювати

моніторинг конкурентоспроможності власної продукції, вивчати динаміку цін конкурентів, аналізувати фінансовий стан, визначати сильні та слабкі сторони діяльності тощо.

Управління процесом ціноутворення на підприємстві є важливим інструментом успішної діяльності, отримання високого рівня прибутку, системного розвитку та досягнення фінансової стабільності.

Дослідження теоретичних основ удосконалення процесу ціноутворення на підприємстві присвячені роботи багатьох вітчизняних закордонних вчених, зокрема: Артус М.М., Грицюк Е.О., Дугіна С.І., Волошенко А.В., Кириленко В., Кириленко Л., Литвиненко Я.В., Федорищева А. М., Шкварчук Л.О., Котлер Ф., Говард К. тощо.

Ціноутворення виступає безперервним процесом, який складається з формування бази даних, аналізу та оцінки даних, прийняття управлінських рішень на основі проведеної діагностики фінансового стану та моніторингу зовнішнього середовища, системного коригування ціни для забезпечення максимального обсягу реалізації та отримання позитивного фінансового результату діяльності.

Ціна – є одним із найважливіших управлінських рішень підприємства, яке впливає на прибуток, конкурентоспроможність, прихильність покупців та обсяги продажу продукції.

«Процес ціноутворення має вирішальне значення у ході досягнення певного рівня реалізації продукції та визначення стратегічних напрямків розвитку бізнесу і полягає у встановленні ефективних цін на товари та послуги компанії. Цей процес здійснюється на основі методології, яка включає сукупність загальних правил формування ціни, пов'язаних здебільшого з макроекономічними особливостями господарської системи, а також із різними сферами ціноутворення» [1].

Жегус О.В. зазначає, що: «важливим етапом процесу ціноутворення є вибір способу встановлення конкретної ціни, який базується на певних розрахунках. Сучасна практика ціноутворення характеризується наявністю декількох підходів до встановлення цін, різноманітністю методів і методичних підходів до ціноутворення, вибір яких залежить від мети ціноутворення та наявної інформації» [2].

Процес управління ціноутворенням підприємства є складним механізмом, який складається із таких етапів:

Перший етап – визначається мета діяльності підприємства (максимізація прибутку, розвиток торгової марки, досягнення лідируючої позиції серед конкурентів). Вибір мети впливає на управління ціноутворенням підприємства.

Другий етап - підприємство вибирає ціновий сегмент на свою продукцію (дешевий, дорогий, середній).

Третій етап – здійснюється діагностика фінансового стану підприємства (ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність), визначається рівень конкурентоспроможності, чутливість та незахищеність підприємства до змін кон'юнктури ринку, сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та загрози діяльності.

Четвертий етап – підприємство визначає загальну цінову стратегію діяльності та вибирає метод ціноутворення, який планує використовувати у своїй діяльності.

Отже, процес ціноутворення в системі прийняття управлінських рішень повинен бути інтегрований у загальну систему прийняття рішень на підприємстві, відповідно до тактики та стратегії розвитку підприємства. Наголосимо, що від ефективного управління процесом ціноутворення на підприємстві залежить кінцевий фінансовий результат діяльності.

Список використаних джерел:

1. Рябченко І.М. Удосконалення методичних підходів до ціноутворення на вітчизняних промислових підприємствах з урахуванням вимог ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 398–403.

2. Жегус О.В. Розвиток методів маркетингового ціноутворення на інноваційні продукти. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 2(93). С. 82–90.

3. Шкварчук Л.О. Ціноутворення: підручник. Київ: Кондор. 2008. 460 с.

УДК 336.658

*Тютюнник Ю.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Полтавський державний аграрний університет*

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність діяльності підприємства багато у чому зумовлена правильністю формування складу і структури його активів. Тому управління активами є одним із найважливіших функціональних напрямів менеджменту підприємницької структури. На жаль, існуюча практика управління активами на багатьох підприємствах різних галузей економіки України характеризується обмеженістю поглядів на економічний зміст активів, їх життєвий цикл, а також на роль і значення стратегічного підходу до управління активами.

Більшість науковців під управлінням активами розуміють діяльність, спрямовану на досягнення підприємством поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів із використанням принципів і методів економічного механізму управління. Б.І. Пюро і Л.В. Шірінян визначають стратегію управління активами як сукупність довгострокових цілей та поведінки в управлінському процесі, орієнтованому на підтримку конкурентоспроможного рівня прибутку, достатнього розміру активів та капіталу для ведення фінансово-господарської діяльності [1, с. 80]. Стратегії управління активами розрізняють за їх функціональним призначенням (стратегія реструктуризації активів, стратегія нарощування вартості активів, стратегія капіталізації активів, стратегія консолідація активів та стратегія диверсифікації активів).

У сучасних реаліях не може бути єдиної чи універсальної стратегії управління активами для всіх суб'єктів господарювання. Оскільки будь-яке підприємство має свої унікальні особливості, розроблення та реалізація стратегії теж повинні являти собою відмінний від інших підприємств управлінський процес. Бізнес-стратегія у цілому та стратегія управління активами зокрема залежать від різноманітних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що можуть здійснювати на підприємство конструктивну чи деструктивну дію.

Стратегія забезпечення ефективного управління активами має враховувати їх переваги і недоліки. Так, необоротні активи є найменш мобільною частиною майна, а основна їх відмінність полягає у багаторазовому використанні в процесі господарської діяльності та частковій амортизації протягом кожного операційного циклу. Основне завдання управління необоротними активами зводиться до забезпечення своєчасного оновлення основних виробничих фондів та високої ефективності їх використання. Водночас можливості оперативного управління необоротними активами зазвичай є обмеженими.

Характерними особливостями політики управління оборотними активами є значна варіативність, широкі можливості активного впливу на їх величину, склад, структуру, оборотність, ліквідність та прибутковість. Відповідно, в процесі управління оборотними активами вирішується широке коло завдань фінансового менеджменту [2]:

- забезпечення безперервності виробничого процесу;
- прискорення оборотності загальної величини оборотних активів;
- забезпечення ліквідності оборотних активів;
- підвищення рентабельності використання оборотних активів;
- мінімізація ризиків і втрат, пов'язаних з формуванням і використанням оборотних активів.

Формування стратегії управління активами на підприємстві може здійснюватися шляхом реалізації таких етапів:

1. Аналіз фінансової діяльності підприємства – сприяє усвідомленню і виділенню тих проблем, рішення яких призведе до оздоровлення ситуації.

2. Прогнозування фінансово-економічної ситуації на майбутнє – за результатами ідентифікації проблемних зон та наявних можливостей.

3. Розроблення вимог до фінансового оздоровлення, тобто визначення перспективних заходів, оптимальних варіантів підвищення фінансово-економічної стійкості підприємства, забезпечення його довгострокового стабільного зростання.

4. Формування безпосередньо стратегії, її цілей, які згодом уточнюються у підцілях і завданнях, планах діяльності.

5. Розроблення напрямів діяльності з управління активами і формулювання ключових положень стратегії, які об'єднуються, упорядковуються та співвідносяться із загальною стратегією управління підприємством.

6. Визначення бажаного результату та критеріїв ефективності його досягнення. Критерії задаються у вигляді цільових показників, значення яких постійно контролюється.

Загалом процес прийняття рішень на підприємстві стосовно управління активами може включати таку послідовність дій: вибір мети → оцінка зовнішнього і внутрішнього економічного середовища → оцінка альтернативних варіантів → прийняття рішення → реалізація рішення → коригування мети (за необхідності).

Результатом і критеріями реалізації стратегії у сфері управління активами підприємства можуть стати такі характеристики, як: своєчасні розрахунки з постачальниками і кредиторами; вчасна сплата податків; поповнення обігових коштів; освоєння нових видів продукції та послуг, що мають стійкий платоспроможний попит на ринку.

Список використаних джерел:

1. Пюро Б.І., Шірінян Л.В. Стратегія управління активами підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 6. Том 29 (68). С. 78-82.

2. Завдання, тактика та стратегія управління активами підприємства. URL: <http://surl.li/sxxtm>

УДК 657.343

Цаль-Цалко Ю.С.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій, Державний університет «Житомирська політехніка»

**ДОДАНА ВАРТІСТЬ В БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ
ЯК ОБ'ЄКТУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І
ОПОДАТКУВАННЯ**

Одним з найважливіших показників господарської діяльності підприємства є створена ним додана вартість, збільшення якої свідчить про досягнення бізнесом результатів, які задовольняють

інтереси різних стейкхолдерів. Результативне управління доданою вартістю веде до зростання доходів бізнесу в абсолютному обсязі та в розрахунку співвідношення на одиницю витрат необхідних для їх створення. При цьому збільшується власний капітал підприємства і відповідно його балансова і ринкова вартість, а також національне багатство держави. Підвищення вартості підприємства створює йому конкурентні переваги на ринку продукції, робочої сили та інших ресурсів.

Створення бізнесом доданої вартості відповідає інтересам власників найманих працівників, держави територіальних громад та безпосередньо соціальним потребам всіх громадян.

З наукових позицій додана вартість як показник господарської діяльності бізнесу є маловивченою, особливо в контексті об'єкту бухгалтерського обліку і оподаткування [1].

Об'єктом оподаткування додана вартість стала вперше у Франції у 1954 році, а в Україні з 1992 року, і сьогодні визнана більш ніж 160 країнах світу. За економічним змістом ПДВ є частиною новоствореної вартості, яка акумулюється в ціні у продовж усього процесу руху товарів і розраховується як різниця між одержаним доходом від реалізації об'єктів діяльності покупцям та сумою витрат на ресурси, що придбані у продавців. Фактично ПДВ сплачують покупці – фізичні особи у момент оплати товарів які їх споживають.

Додану вартість суб'єктів господарювання можна розглядати на основі 5 підходів:

1) сукупність створених за певний період об'єктів – які формують додану вартість у складі: витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, нарахованої амортизації, створеного прибутку та податків які зараховуються до витрат господарської діяльності;

2) сукупністю за певний період складових – які забезпечили створення об'єктів діяльності, що були реалізовані і одержані суб'єктом господарювання з доходом з аналітичним складом визначеним у першому підході;

3) розрахунковим методом – як різниця між вартістю проданих об'єктів діяльності та вартістю придбаних матеріальних і прівівняних до них ресурсів;

4) податковим методом як різниця між обсягом постачання для розрахунку податкового зобов'язання і обсягом придбання для розрахунку дозволеного податкового кредиту [4];

5) статистичним методом – за окремою методикою. Відповідно до Регламенту Комісії (ЄС) № 250/2009 від 11.03.2009 показник "Додана вартість за витратами виробництва" (Value-added at factor costs, код 12.15.0) розраховується на основі обороту, плюс капіталізоване виробництво, плюс інші нефінансові доходи (у тому числі субсидії на виробництво), плюс або мінус зміна запасів, мінус закупівлі товарів та послуг, мінус інші податки на продукцію, які пов'язані з оборотом, але не підлягають вирахуванню, мінус збори й податки, пов'язані з виробництвом [2; 3].

Для потреб оподаткування бухгалтерський облік формує два об'єкти: податкове зобов'язання на рахунку 70 «Доходи від реалізації» та податковий кредит на рахунку 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками». До труднощів розрахунку сум ПДВ необхідно віднести процедури щодо реєстрації податкових накладних та відшкодування податкового кредиту.

Для оцінювання бізнесу створена додана вартість є об'єктом бухгалтерського обліку за її окремими складовими які строюються у процесі господарської діяльності та/або надходять з доходами від реалізованих об'єктів діяльності. При цьому створена додана вартість відображається за окремими складовими на рахунках бухгалтерського обліку: амортизація – на позабалансовому рахунку 09 «Амортизаційні відрахування», витрати на оплату праці – рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», відрахування на соціальні заходи – рахунок 65 «Розрахунки за страхування», прибуток – сальдо рахунку 79 «Фінансові результати» і податки – рахунок 64 «Розрахунки за податками й платежами».

Одержана додана вартість підприємством з доходом від реалізації може формуватися як різниця між створеним доходом та матеріальними і прирівняними до них витратами понесеними на одержання цього доходу. Загалом, додана вартість є складним індикатором в контексті об'єкта оподаткування і бухгалтерського обліку, який на даний час не знайшов єдиного розуміння серед науковців і практиків. Проте, як ПДВ він є ефективним і складає велику частину надходжень до державного бюджету.

Список використаних джерел:

1. Маршалок Т., Матвієнко М., Андрієнко Д., Задорожня Л. *Експлейнер податок на додану вартість: особливості адміністрування і відшкодування*. URL: <http://surl.li/slwza>
2. *Методика розрахунку показника структурної статистики "Додана вартість за витратами виробництва"*: Наказ Держстату України від 22.12.2011 № 365. URL: <http://surl.li/sxxun>
3. *Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо структурних змін в економіці України та її регіонів*: Наказ Держслужби статистики України від 29.07.2016 року № 134. URL: <http://surl.li/sxxuk>
4. *Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

УДК 657.343

Цегельник Н.І.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,
Поліський національний університет

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ОБ'ЄКТІВ ОПОДАТКУВАННЯ І БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Головним завданням податкової служби є здійснення контролю за додержання податкового законодавства, правильність його обчислення, повнотою і своєчасністю сплати до бюджету податкових зобов'язань платниками податків.

Податковий контроль – це спеціальний державний контроль який здійснюють посадові особи податкових органів з метою забезпечення економічної безпеки держави і територіальних громад за рахунок податкових надходжень.

В системі оподаткування ПДВ, з одного боку, є основним наповнювачем бюджетів України, а з іншого найскладнішим з позиції обліку та розрахунку податкового зобов'язання.

Податковий контроль ПДВ здійснюється шляхом:

- ведення обліку платників податків;
- інформаційно-аналітичного забезпечення платниками податків контролюючих органів;

– перевірок дотримання законодавства щодо формування об'єктів оподаткування та розрахунку податкового зобов'язання, податкового кредиту і ПДВ.

Найважливішим інструментом податкового контролю ПДВ є документальна перевірка щодо достовірності формування об'єктів оподаткування та здійснення розрахунків на основі бухгалтерського обліку.

В процесі податкового контролю формування об'єктів ПДВ здійснюється: дослідження документів по формі та змісту в яких відображаються господарські операції пов'язані з ПДВ; перевірка нарахування податкового зобов'язання і податкового кредиту; інвентаризація розрахунків за операціями з покупцями, замовниками, постачальниками і підрядниками та іншими дебіторами і кредиторами; перевірка записів на рахунках бухгалтерського обліку; моніторинг показників фінансового аналізу [1] об'єктів і розрахунків з ПДВ.

При перевірці підставі для нарахування ПДВ необхідно досліджувати інформацію податкових накладних щодо опису товару, його коду, одиниці виміру та її коду, кількості, ціни без урахування ПДВ, коду ставки, коду пільги, обсягів господарських операцій та суми ПДВ.

У процесі контролю нарахування ПДВ звертають увагу на формування податкового кредиту з врахуванням цільового використання придбаних товарів для господарської діяльності пов'язаної з бізнесом та одержаний дохід без податкового зобов'язання.

Інвентаризація розрахунків з дебіторами і кредиторами дає можливість виявити господарські операції з придбання товарів, які не відбувалися з метою нарахування удаваного податкового кредиту та приховані – з постачання товарів для ухилення від нарахування податкового зобов'язання.

Важливе місце в податковому контролі ПДВ займає вивчення порядку відображення податкового зобов'язання і податкового кредиту в розрізі субрахунків першого порядку 643 «Податкові зобов'язання» і 644 «Податковий кредит» та субрахунку другого порядку 6411 «Податок на додану вартість», які відкриваються до синтетичного бухгалтерського рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами».

Використання моніторингу показників пов'язаних з формуванням податкового зобов'язання і податкового кредиту дозволяє виявити ризики, які можуть створювати умови для ухилення від ПДВ. Для оцінювання ризиків досліджують інтенсивність показників у динаміці в різних рядах. При цьому, вивчають два види рядів за місячними або квартальними показниками: перший – динаміка формування доходу і податкового зобов'язання; другий – динаміка придбання товарів і податкового кредиту. За допомогою їх розраховують і вивчають коефіцієнти випередження і порівнюють відносну швидкість розвитку показників та виявляють найбільш ризикові періоди де можуть бути наявні факти з приховування ПДВ з подальшою аналітичною перевіркою господарських операцій в цих періодах. Отже, система контролю об'єктів оподаткування з ПДВ є надзвичайно важливим елементом у формуванні податкового зобов'язання та недопущення помилок у нарахуванні та сплаті податку.

Список використаних джерел:

1. Мороз Ю. Ю. *Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація: монографія.* Житомир: ФОП Кузьмін Дн. Л., 2010. 326 с.

2. *Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.*
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

УДК 336.77:631.1

Черемісіна С.Г.,
доктор економічних наук, доцент,
головний науковий співробітник
відділу аграрного ринку та міжнародної інтеграції,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

**ФІНАНСОВО-КРЕДИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Фундаментальною основою системи фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств України є їх виробничо-ресурсний та експортний потенціал. Функціонування аграрних підприємств характеризується нестабільністю, значним ступенем

ризик, а також негативним впливом мінливого зовнішнього середовища. Особливо це загострилося з початком повномасштабної війни і негативно позначається на показниках ефективності господарської діяльності.

Стійка тенденція поступового збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, що спостерігалася протягом останніх років, була деструктивно скоригована повномасштабною війною. За перший рік війни даний показник скоротився на 24,4% – від 712,6 до 538,4 млрд грн. У свою чергу виробництво продукції рослинництва зменшилось на майже на 27%, тваринництва – на 12,8%. Військові дії спричинили значне скорочення площ, що є доступними для збирання, велика частина земель сільськогосподарського призначення опинилася за межею фізичної можливості її обробітку. Посівні площі основних сільськогосподарських культур скоротились у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 18,9% – від 25,2 до 20,5 млн га. У 2023 р. посівні площі під урожай ще скоротились на 1,5 млн га або на 7,1% і наразі складають 190 млн га. Зламано транспортну логістику, зруйновано та суттєво пошкоджено багато сільськогосподарських підприємств. Так протягом 2022 року кількість суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки скоротилась на 14909 одиниць і станом на початок 2023 р. становить 32844 порівняно з 47753, що функціонували до початку повномасштабної війни. Кількість працівників, зайнятих в агровиробництві, зменшилась майже на 82 тис. осіб – від 535,7 до 454,5 тис.

Воєнний 2022 р. найбільше скоригував результати господарювання у зерновому господарстві (зниження на 38% або на 103,7 млрд грн), у виробництві технічних культур (зниження на 20,5% або на 40,9 млрд грн), м'ясному тваринництві (зниження на 10,5% або на 7,5 млрд грн), у виробництві овочів (падіння на 8,1% або на 6,5 млрд грн).

Незважаючи на повномасштабну війну, руйнування логістики, блокування кордонів, експортний потенціал аграрного сектору економіки України за перший рік війни склав 23,5 млрд дол США, що на 15,2% або на 4,2 млрд дол США нижче передвоєнного рівня 2021 р. Причому частка експорту сільськогосподарської продукції протягом 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 12,6% – від 40,7 до 53,3%. Тобто наразі аграрний сектор забезпечує більше половини всіх експортних надходжень в країну.

Не можна не акцентувати увагу на тому, що у 2022 році економіка України спрацювала зі значним від'ємним фінансовим результатом – 174,2 млрд грн. Практично всі галузі економіки нашої країни, за винятком сільського господарства, торгівлі, фінансової та страхової діяльності отримали значні збитки [2]. Результатом функціонування аграрного сектору економіки за перший рік війни є фінансовий результат у 87,3 млрд грн. У свою чергу, 79,1% сільськогосподарських виробників закінчили 2022 р. з чистим прибутком у розмірі 126,4 млрд грн, а 20,1% підприємств виявилися збитковими з від'ємним результатом 39,1 млрд грн. І хоча порівняно з передвоєнним 2021 р. прибутковість сільського господарства впала в 2,7 разів (від 238,5 до 87,3 млрд грн), а сама галузь отримала і продовжує зазнавати значних втрат і руйнувань, збитковість аграрного сектору економіки виявилася найнижчою, порівняно з іншими сферами діяльності.

На відміну від негативної динаміки сукупності економічних показників, індикатори фінансово-кредитного забезпечення аграрного сектору економіки під час війни демонструють відносно стабільну динаміку (табл. 1). Так, загальний капітал аграрних підприємств протягом 2022 р. збільшився на 7,3%, у т.ч. власний – на 1,8%, а позиковий – на 15,2%. За перший рік війни обсяги кредитування сільського господарства збільшилися на 43,4% (або на 35,9 млрд грн).

Таблиця 1.

Динаміка капіталу та фінансово-кредитного забезпечення аграрних підприємств України, 2017-2022 рр., млрд грн

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. до 2021 р., %
Загальний капітал	911,6	983,6	1030,4	1130,3	1332,0	1428,6	107,3
Власний	436,3	483,0	522,8	612,3	791,1	805,4	101,8
Позиковий	475,2	500,6	507,6	518	540,8	623,2	115,2
у т.ч. банківські кредити	59,7	67,7	61,6	61,5	82,6	118,5	143,5
Інвестиції	63,4	65,1	58,6	50,2	68,0	49,6	72,9

Джерело: сформовано автором за даними Держкомстату України та Національного банку України [3;4]

Головним чином це пояснюється наявністю дієвої підтримки аграрного сектору економіки, як з боку держави, так і з позиції кредитних установ. Уряд та Міністерство аграрної політики,

усвідомлюючи важливість і необхідність підтримки вітчизняних аграріїв, продовжили Державну програму «Доступні кредити 5-7-9%» для полегшення їх доступу до кредитних ресурсів банків в умовах воєнного стану та програму надання державних гарантій.

Протягом 2022 р. пільговим кредитування скористалось 43648 підприємств на загальну суму 95,5 млрд грн. За I півріччя 2023 року 11136 сільськогосподарських підприємств за всіма програмами кредитування отримали кредитів на суму 56,3 млрд грн, у тому числі за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» на 33,3 млрд грн. Щодо обсягів капітальних інвестицій, то абсолютний показник інвестиційних вкладень за перший рік війни скоротився майже на третину – від 68 до 49,6 млрд грн [1].

Протягом першого року війни рентабельність операційної діяльності аграріїв скоротилась майже втричі – від 34,9 до 14,1%. Ефективність використання власного капіталу аграрних підприємств скоротилась на 19,5%, позикового капіталу – на 30,3%, оборотних активів – на 18,5%. Рентабельність реалізаційної діяльності впала на 13,6% – від 25,9 до 12,3%. Щодо специфічних показників ефективності використання аграріями залучених банківських кредитів, то протягом 2022 р. відповідні індикатори погіршилися на 47,7, 50,4 та 64,2% відповідно. Виробництво сільськогосподарської продукції на 1 тис. грн кредитів скоротилось від 8,63 до 4,51 тис. грн, а реалізація – від 11,12 до 5,51 тис. грн. У свою чергу показник чистого прибутку на одиницю кредитних ресурсів впав від рекордних 2,98 тис. грн, отриманих аграріями у 2021 р., до мінімальних 1,07.

Список використаних джерел:

1. Cheremisina, S., & Tomashuk, I. (2023). *Regional aspect of the efficiency of lending to the agricultural sector of the Ukrainian economy. Ekonomika APK*, 30(5), 46-58. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202305046>

2. Cheremisina, S., & Salo, I. (2023). *Monitoring of the aggregate level of economic efficiency of agricultural enterprises in Ukraine: Factors of influence and growth prospects. Ekonomika APK*, 30(2), 24-37. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302024>

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. (онлайн) Доступно за адресою: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Офіційний сайт Національного банку України. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms>

УДК 658.5

Яковенко Р.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки
Овчінников С.С.,
здобувач вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТОВ «ТОРГОВЕЛЬНИЙ ДІМ «ГІДРОСИЛА»

Проаналізуємо систему управління фінансами підприємства ТОВ «Торговельний Дім «Гідросила». Ці показники визначаються шляхом аналізу даних фінансової звітності. У таблиці 1 представлена інформація щодо динаміки основних показників фінансово-економічної діяльності бізнесу за останні п'ять років.

Таблиця 1

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Торговельний Дім «Гідросила» за 2019-2023 роки (тис. грн.)

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	579 726	606 034	587 370	615 823	712 126
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	447 241	498 846	500 852	511 506	587 446
Валовий прибуток (збиток)	132 485	107 188	86 518	104 317	124 680
Інші операційні доходи	56 671	36 817	27 094	48 314	17 757
Адміністративні витрати	4 255	3 461	3 298	3 183	3 603
Витрати на збут	46 426	42 201	44 297	38 774	41 851
Інші операційні витрати	46 022	49 267	37 705	44 350	22 603
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	92 453	49 076	28 312	66 324	74 380
Інші фінансові доходи	3 725	3 065	2 831	1 802	153
Фінансові витрати	4 860	11 790	14 961	14 289	12 390
Прибуток фінансового результату до оподаткування	91 318	40 351	16 182	53 837	62 116
Витрати (дохід) з податку на прибуток	16 918	7 310	3 051	9 758	11 236
Чистий прибуток (збиток)	74 400	33 041	13 131	44 079	50 880

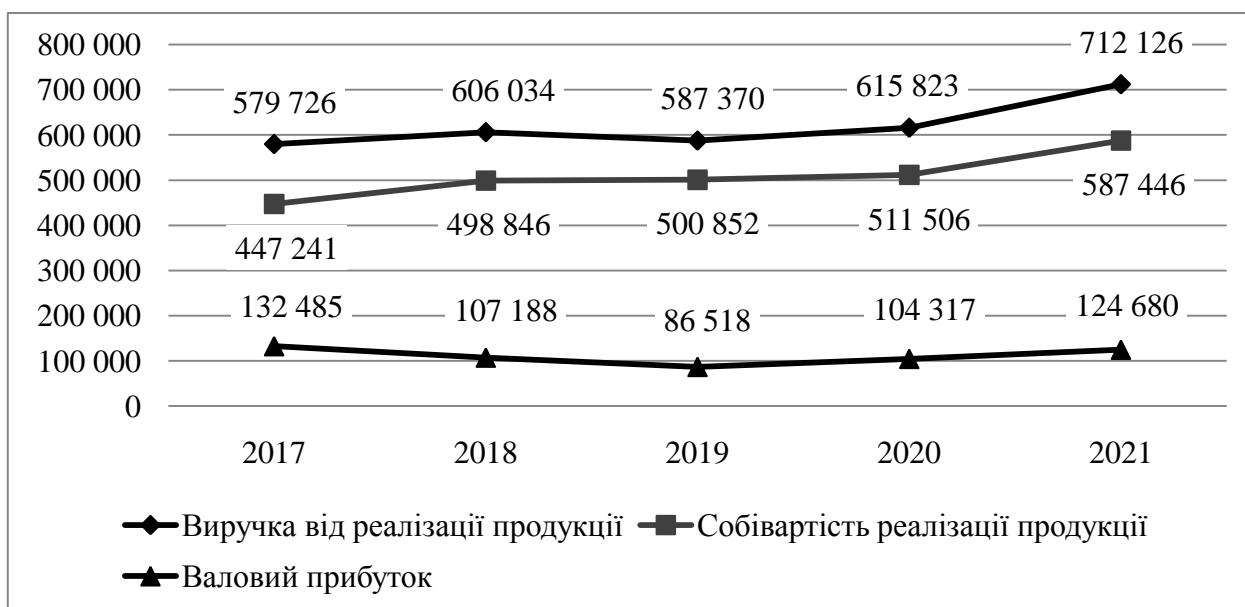


Рис. 1. – Динаміка основних фінансових показників

Виручка від реалізації продукції в 2023 році зменшилась на 15,6% порівняно з 2022 роком. Але це викликано глобальним зростанням цін на матеріали та енергоресурси, що призвело до зростання собівартості продукції.

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства є однією з суттєвих і вагомих складових при аналізі фінансового стану підприємства. Для аналізу фінансового стану ТОВ «Торговельний Дім «Гідросила» були використані такі показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів. Отримані результати представлені в таблиці 2.

Таблиця 2.

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Торговий Дім «Гідросила» за 2021-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,2-0,35	0,15	0,21	0,28	0,63	0,36
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	> 1	2,18	2,10	2,04	1,79	1,88
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,48	0,46	0,46	0,44	0,49
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	< 1	1,07	1,17	1,18	1,28	1,05

Дані таблиці 2 дозволяють зробити висновок про те, що фінансове становище підприємства є задовільним. Більшість показників перебувають у межах нормативних значень та є стабільними. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити миттєву платоспроможність компанії. В 2023 році коефіцієнт абсолютної ліквідності хоч і зменшився відносно попереднього року, проте є достатньо високим і перебуває в межах нормативних значень. Компанія є платоспроможною, його високоліквідні оборотні активи на 36% покривають поточні зобов'язання. Однак за умов високої інфляції доцільно зменшувати частку грошових коштів в активах, оскільки вони знецінюються у першу чергу.

Коефіцієнт поточної ліквідності є більш комплексним показником оцінювання ліквідності та платоспроможності і відображає прогностичні платіжні можливості у середньостроковому періоді. Коефіцієнт поточної ліквідності складає 1,88, що значно вище нормативного значення, і компанія зможе продовжувати функціонувати за повного погашення заборгованості.

Однак, слід враховувати, що високе значення коефіцієнта поточної ліквідності може бути наслідком наявності великих виробничих запасів чи нереалізованої продукції складах. Коефіцієнт автономії характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. В 2021 році він збільшився до 0,49 і впритул наблизився до оптимального значення.

UDC 330.1:65.012.32

*Yan Le,
Postgraduate student,
National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute»*

ENHANCING METHODOLOGICAL ASPECTS OF EVALUATION, MONITORING, AND CONTROL SYSTEMS FOR ENTERPRISE INVESTMENT ACTIVITIES

A critical area for assessing an enterprise's financial and economic status is the analysis of investment activity effectiveness. At the same time, the existing methodological and regulatory framework for evaluating investment activities is characterized by specific common issues. Notably, the primary indicators for assessing and controlling investment efficiency

(such as the total volume of capital investments, cost of production, payback period, and labor productivity measured by output per employee) need more prioritization. Additionally, the absence of clear criteria for the distribution of economic effects across the stages of the investment process (particularly the research, technological, and implementation stages) significantly hinders the timely assessment of the outcomes of activities conducted at these stages. Thirdly, there is a differentiation between capital investments in new equipment and new construction, the scale of which might be assessed differently. Lastly, a normative approach is prevalent for calculating the cost of capital investment objects.

These methodological imperfections have not only led to difficulties but also highlighted the pressing need for change. Therefore, developing a modern methodology for substantiating, assessing, monitoring, and controlling the implementation of investment projects (especially under limited financial resources) is not just vital, it's a mission-critical task for enterprises. The effectiveness of their investment activities hinges on our ability to address this challenge.

To establish a comprehensive methodology for investment project evaluation, it is prudent to adopt the following methodological approaches: assessment of general technical and economic indicators (this involves evaluating the overall technical and economic outcomes achievable through project implementation), evaluation of economic efficiency considering time factor and alternative investment opportunities (this includes discounting the project's economic indicators using metrics such as Net Present Value (NPV), Cash Flow, Internal Rate of Return (IRR), Return on Investment (ROI), and Payback Period, among others), expert assessment of entrepreneurial risk (this approach considers potential changes in technical, social, environmental, and partially economic factors impacting investment projects), and sensitivity analysis (analyzing how sensitive projects are to changes in specific economic implementation conditions, such as forecasted market demand, sales volume, projected cost structure, and inflation levels).

However, the methodologies commonly used for assessing and controlling the implementation of investment projects also exhibit several methodological imperfections related to the insufficiently comprehensive nature of the approaches applied. For instance, these methodologies often fail to account for various factors fully: potential internal organizational, social, and environmental impacts on project implementation are often

overlooked, as is the need to motivate personnel during the project; the possibility of alternative financial resource usage is predominantly considered through comparison with interest rates on deposit investments; the influence of conditions and possible restrictions on borrowing on strategic decision-making and operational management; a unified methodological approach is needed to rank the significance of technical and economic indicators during the economic efficiency evaluation. Therefore, the current level of organizational and economic support for investment activities needs to fully meet the scale and complexity of tasks necessitated by the need for significant modernization of enterprises' production bases.

Typically, the organizational structure of investment activity management is characterized by a high degree of centralization in decision-making and implementation. Most such decisions are concentrated at the highest management level (shareholders' meetings, the CEO, and other top executive representatives), while specialized structural units and individual managers often perform purely executive functions. Additionally, it is not considered a positive trend that engineering and production staff significantly influence the justification of strategies for technical development and related implementation activities. It should also be noted that economic services need more capabilities to influence the prioritization of enterprises' investment activities.

Excessive centralization in managing investment activities leads to irrational time losses, resource overuse due to function duplication, and other losses. These losses will likely increase proportionally with the number of investment projects developed and implemented at enterprises.

Furthermore, it should be noted that business entities' investment activities are currently conducted in conditions of unforeseen environmental transformations, which are generally capable of altering the conditions for implementing investment projects. In this case, the success of implementing the technical development strategy and the enterprise's financial investment strategy, as well as the efficiency of using investment resources, depends on the promptness of adjusting the enterprise's plans in investment activity management. The impact of the factors listed above substantiates the need to improve the methodological and informational support for assessing the enterprise's financial state. It necessitates the development of a set of recommendations for organizing the support system for monitoring and controlling investment activities.